

## **Ressources Humaines : jeux de vérité(s) et enjeux**

### **Résumé :**

Jusqu'où peuvent et doivent aller les ressources humaines pour être « corporate » ? Cette communication vise à comprendre le lien que les gestionnaires RH peuvent avoir avec la notion de vérité dans une telle optique. Pour ce faire, cette communication prend essentiellement appui sur le film Corporate qui présente le parcours d'une gestionnaire RH dans lequel elle va progresser peu à peu vers le statut de « parrésiasite » foucaldienne et remplacer celui de gardienne des secrets organisationnels. Nous proposons ainsi de penser les conditions de possibilité d'un dire vrai de la fonction RH en analysant le parcours d'Emilie Tesson dans ce film dont « les personnages sont fictifs », mais « les méthodes de management sont réelles ».

**Mots clefs :** ressources humaines, vérité, enjeux, corporate

*« Je peux vous parler Jean-Louis ?*

- *Je vous écoute.*
- *On voulait se débarrasser de Didier Dalmat. J'ai tout fait pour le faire craquer. On veut se débarrasser de vous aussi.*
- *C'est ça votre défense ?*
- *C'est ça la vérité. Le plan Ambition c'est de se débarrasser des gens comme vous. Autre syndicaliste : vous vous rendez compte de ce que vous dites là ?*
- *Vous vous trompez Tesson, c'est nous qui nous débarrasserons de gens comme vous... Ouais... On se débarrassera de vous ! »*

Au bout d'1 h 12 minutes du film Corporate, la vérité semble éclater au grand jour alors qu'elle n'était dite qu'à demi-mots ou seulement qu'à quelques personnes comme l'inspectrice du travail ou Didier Dalmat qui a affronté la Gestionnaire RH Emilie Tesson hors de l'entreprise, à la sortie d'un restaurant, où il l'avait obligée à lui donner des explications quant à la non acceptation de son énième demande de mobilité puisqu'elle refusait de le recevoir dans son bureau.

Or, suite à son altercation avec Emilie, Dalmat se défenestre sur son lieu de travail. Commence un long cheminement intérieur pour la GRH qui va passer du culte du secret au dire-vrai pour arriver à la rédemption et ce, même si cela signifie qu'au final elle ne sera plus corporate, « dévouée à l'entreprise » comme le mentionnait si bien sa dernière évaluation réalisée par Stéphane Froncard, le DRH.

Jusqu'où peuvent et doivent aller les ressources humaines pour être « corporate » ? Etre corporate, c'est devenir une « tueuse », mais une « vraie », celle qui « pousse à la démission » les « éléments jugés récalcitrants » dans le cadre du Plan managérial Ambition 2016. Au départ recrutée dans l'entreprise Esen comme Gestionnaire des ressources humaines, Emilie Tesson a comme mission de mettre en place le plan Ambition 2016 qui a pour objectif de faire partir certains salariés de l'entreprise, jugés insuffisamment performants, trop âgés et qui font partie des « éléments récalcitrants », « ceux qui résistent au changement » (56 minutes), mais seuls les 20 tops managers et les 20 membres du service RH ayant assisté au séminaire à Chamonix (officiellement un week-end d'intégration pour les nouvelles recrues) sont au courant de ce qu'est ce plan visant à les faire bouger et s'en débarrasser. Ne pouvant pas les licencier compte tenu du statut de l'entreprise, elle les pousse à changer de poste et à se mettre en mobilité au sein du groupe. Elle explique effectivement aux salariés qu'elle suit en tant que gestionnaire de carrière qu'ils vivent dans un monde en évolution permanente et qu'il est très important de ne pas subir ces évolutions, de savoir les anticiper. Le groupe ne peut pas, par ailleurs, offrir de nombreuses évolutions de carrière et forcément nombreux sont ceux qui doivent finir par proposer leur démission. Environ 10 % des effectifs sont visés par ce plan au sein de ce groupe composé de 90000 salariés.

Le film questionne *via* le cheminement intérieur d'Emilie le rôle et la place que les ressources humaines jouent actuellement dans des organisations où toutes vérités ne sont pas bonnes à dire, sont cachées. Il questionne également les conditions mêmes qui poussent à dire certaines vérités. En effet, **quand les ressources humaines ont-elles, doivent-elles et peuvent-elles dire la vérité ?** Ces « jeux de vérité » mis au jour par le film nous invitent à explorer les frontières entre vérité et silence, vérité et transparence, vérité et dire-vrai dans un monde managérial particulièrement soucieux de sauver les apparences. D'une nécessaire hypocrisie toute brunsonnienne qui inviterait les ressources humaines à adopter un culte du secret, un travestissement de certaines réalités car « *le rôle du RH, c'est de faire en sorte que le salarié accepte son sort, pas de lui dire qu'on ne veut plus de lui* », le film corporate incite à se demander : **est-ce que les gestionnaires RH peuvent être des parrésiasques foucauldien ? Et s'ils le peuvent, quelle(s) vérité(s) révèlent-ils et où cela les conduit-il ainsi que l'organisation ?** Nous proposons ainsi de penser les conditions de possibilité d'un dire vrai de la fonction RH en analysant le parcours d'Emilie Tesson dans ce film dont « les personnages sont fictifs », mais « les méthodes de management sont réelles ».

## 1. GRH et culte du secret

Première étape du cheminement, le culte du secret et le silence semblent être les maîtres mots pour la GRH au sein d'Esen. Ce culte du secret présenté dans le film semble refléter l'une des conditions d'exercice des ressources humaines. D'ailleurs, après enquête auprès de 22 étudiants en ressources humaines, 73 % estiment qu'un professionnel RH se doit d'être un gardien des secrets organisationnels et 10 % d'entre eux pensent qu'un professionnel RH doit garder les secrets organisationnels selon certaines circonstances. Ces étudiants qui sont majoritairement en apprentissage ont déjà intégré de manière très prégnante cette idée au même titre que leurs collègues en formation continue et qui ont probablement été formatés dans cette perspective. Pour quelles raisons garder des secrets en tant que Gestionnaire RH?

### *1.1. Le secret en entreprise*

Le secret compris en son sens étymologique comme « *mise à l'écart* » entretient « *une relation ambivalente avec la vérité* » (Rouillé, 2004). En effet, le secret présente une certaine forme de pouvoir pour celles et ceux qui le partagent et qui détiennent ainsi une vérité qu'ils ne souhaitent pas partager avec tout le monde. Or, en pensant détenir une vérité à cacher, ils entrent dans le monde du mensonge ; mensonge qui s'oppose radicalement à la notion de vérité en un sens platonicien du terme et conduit ceux qui s'y adonnent à paraître faux au final. En effet, « dans la *République* (389b et 414a), Socrate oppose la Vérité au mensonge, à la dissimulation du " véritable être des choses " et affirme que si la vérité est " comme une drogue ", c'est aux " Gardiens " (ceux-là mêmes qui sont les techniciens des affaires humaines [...]), comme ce serait alors aux " médecins " qu'il appartient, seuls, de la divulguer ou pas... » (Rouillé, 2004, p.2). Cette vision de la vérité et du secret dans leur rapport au mensonge conduit, dès lors, à comprendre qu'il existe des personnes plus aptes que d'autres à manipuler des secrets et des vérités, voire même des personnes plus à même de dire ces secrets qui seraient en réalité des vérités. Dans le monde organisationnel, il est donc apparemment logique que tout un chacun n'ait pas forcément accès à la vérité, à toutes les vérités et que seules des personnes détentrices de ces dernières les manipulent à leur guise, choisissant ainsi de les tenir secrètes ou de les révéler selon leur bon vouloir. Chez Esen, le plan Ambition devient ainsi l'objet d'un culte du secret et nécessite d'être mis à part, d'être caché car son objectif est une vérité qui induirait un climat social plus tendu, source de non performance organisationnelle.

Deux niveaux de secrets apparaissent ainsi dans le film, (i) un niveau collectif, (ii) un niveau individuel :

- Le secret sur le Plan Ambition en lui-même et donc un secret portant sur le contenu même du dit Plan et ce qu'il a pour conséquences directes pour certains employés visés par ce-dernier (niveau collectif du secret).
- Le secret d'Emilie qui a, pense-t-elle, la mort de Dalmat sur la conscience et pense que c'est parce qu'elle a révélé le secret « Plan Ambition » qu'il s'est suicidé. Ce secret tient au fait qu'elle pense être la seule à avoir dit la Vérité alors qu'elle n'aurait pas dû (niveau individuel du secret).

Si le niveau collectif du secret est communément admis, le niveau individuel fait que le secret est bien plus lourd à porter. En effet, taire le projet Ambition fait partie intégrante des missions confiées à Emilie dans le cadre de son travail tout comme pour ses collègues mis au courant du projet lors du séminaire. Le fait de ne pas être seule à partager cette vérité dédouane et déresponsabilise Emilie en même temps qu'elle prend à cœur la responsabilité qui lui incombe de mener à bien le projet Ambition et d'en taire les tenants et aboutissants. Au contraire, le fait d'avoir révélé la vérité à Dalmat en dehors de l'entreprise, sans témoin et savoir que c'est parce qu'elle a divulgué la vérité qu'il s'est suicidé (du moins c'est ce qu'elle pense) devient un secret individuel beaucoup plus difficile à assumer. Non seulement, ce secret divulgué révèle qu'elle a failli à son devoir, mais également lui fait prendre conscience de l'abominable vérité qu'est le projet Ambition en réalité. La véritable vérité éclate au grand jour et apparaît peu reluisante sous le feu des projecteurs, rendant les détenteurs de cette dernière beaucoup moins justes au regard des salariés, mais aussi à leur propre regard. Cette première analyse conduit à se demander si les Gestionnaires RH se doivent absolument et en toutes circonstances être les gardiens des secrets organisationnels ?

### ***1.2. Les Gestionnaires RH, des gardiens du Secret ?***

Emilie Tesson ne parle même pas à son époux de ce qui se passe réellement chez Esen. Ce n'est qu'au moment où elle prend conscience qu'elle n'a pas agi par « nécessaire hypocrisie » brunsonnienne, mais par simple hypocrisie et se sent en totale dissonance cognitive qu'elle finit par lui raconter tout d'abord à la sortie de l'école de leur fils, sous une pluie battante qu'un salarié s'est suicidé. Puis, bien plus tard, dans son bureau, tard le soir elle lui avoue la triste réalité sur ce qui s'est passé : elle a pour travail de pousser les gens à la démission et en poussant à la démission l'un d'entre eux, elle l'a conduit à la mort. Jusqu'où les Gestionnaires RH peuvent-ils aller pour garder un secret ? Avec qui se sentent-ils en droit

de partager les secrets organisationnels, les vérités qu'ils connaissent et ne sont censés révéler qu'à quelques élus ? L'enquête menée auprès des 22 étudiants aspirants Gestionnaires RH est assez parlante.

Avec qui pensez-vous être en droit de discuter de certains sujets sensibles en entreprise?	thématiques	Avec qui pensez-vous être en droit de discuter de certains sujets sensibles en-dehors de l'entreprise?	thématiques
Avec très peu de personnes dans l'entreprise. Avec les professeurs OK	Perspective d'embauche	Les professeurs	Toutes les thématiques. Ils ont un regard de formateur; j'ai confiance.
Question compliquée. Tout dépend des personnes avec qui on a une relation de confiance.	Pas d'idée précise de thématique à ce moment	Mes collègues de formation ; tout en filtrant les informations communiquées	toutes du moment qu'on met les filtres nécessaires sur les éléments confidentiels
Avec la direction.	Disciplinaire, syndicats, absentéisme récurrent, chômage partiel prévu.	D'autres professionnels RH qui pourraient nous donner des conseils, mais sans jamais dévoiler de noms, d'informations personnelles ou d'informations confidentielles	Une situation problème avec un collaborateur, un taux d'absentéisme trop élevé, la recherche de solution pour maintenir en emploi des personnes à aptitudes réduites, etc.

Avec le comité de direction et surtout les cadres des fonctions supports comme le contrôleur de gestion, le directeur magasin, et la responsable RH.	sur la rémunération, des sanctions voire licenciements, sur des embauches futures, sur des erreurs managériales, sur des conflits entre salariés ou entre managers/salariés, sur des changements organisationnels.	En dehors de l'entreprise, très peu à part peut-être les parents.	Sur mon rôle mais pas dans les détails.
DAF, DG, DGA, secrétaire générale, managers (sur certains sujets), le gestionnaire de paie	La rémunération, les différents départs surtout sur les licenciements ou les RC, les périodes d'essais, problème SIRH	Mes camarades, des amis sans évoquer des noms	Même thématique qu'avec ma direction
Les managers et membres du comité de direction	l'état de l'entreprise (période de transformation) et soucis disciplinaires	personne	situation économique, parcours professionnels des salariés, problèmes disciplinaires
l'équipe RH	rémunération, droits des collaborateurs	personne	non
personnes du CODIR, les directeurs métiers/départements	changement d'organisation, changement de postes	mes amis très proches qui ne connaissent pas l'entreprise et également mes parents pour avoir leur avis et retour d'expérience	toute situation en entreprise qui me fait réfléchir car je suis en plein apprentissage

Entre RH et Directeur Général	N'importe quel sujet. Tous les sujets RH doivent être connus de tous les membres de celui-ci et discutés afin d'en être informés.	Famille et amis	N'importe quelle thématique sauf celles sensibles (ex : PSE, pratiques non légales)
DRH, Dirigeants, managers	Thématiques qui touchent à la vie du salarié en entreprise, car les personnes désignées ci-dessus ont un potentiel pouvoir d'action sur les thématiques abordées	Avec mon conjoint	Tous sujets sur lesquels je ressens le besoin de recueillir son avis, ses conseils
Avec le service RH	Sur plusieurs thématiques, rémunération, restructuration, droit social, formation, recrutement	Personne	nous avons un devoir de confidentialité
Directeur, comité de direction, DRH, mon supérieur hiérarchique mais en fonction des sujets.	climat social oui, sécurité oui, problème organisationnel ou amélioration à mettre en place oui, dénoncer un salarié qui a émis un souhait de se mettre en arrêt non (pour ma part).	conjoint, proches de confiance	problèmes rencontrés, secrets racontés pour pouvoir sortir certaines tensions et ne pas les garder pour soi (pouvoir penser à autre chose dans les temps privés)

collègues de même niveau hiérarchique (en fonction des sujets et en anonymisant la personne).	sur des questions opérationnelles qui n'ont jamais été rencontrées auparavant - sur des questions éthiques et de valeurs qui ne nous conviennent pas pour avoir un avis extérieur	légalement en droit : tout dépend des sujets mais parfois le/la conjoint(e), un psychologue et les médecins	santé au travail (physique et psychologique)
Au sein du service RH ou en relation avec le DG et/ou les membres du CODIR.	Les embauches/promotions sont un secret tenu entre la RH, le manager et le DG. Les ambitions stratégiques RH sont un secret tenu entre la RH, le CODIR et le DG.	Personne	Aucune.
Avec les membres du comité de direction, le président	Organisation, restructuration, plans sociaux, fusion, bien être des salariés.  Ces thèmes peuvent être discutés avec la direction car certains projets n'aboutissent pas	Avocat (qui suit l'entreprise), DIRECCTE, médecin du travail, aract	Avocat : contentieux. DIRECCTE : autorisation de travail, RI... Médecin du travail : santé pour les salariés. ARACT : conditions de travail
collaborateurs proches	sujet travaillé ensemble	mon époux	toutes thématiques confondues afin d'avoir un avis extérieur à la situation



L'équipe de la direction	Ex : rémunération; car c'est à eux de prendre ces décisions, après échange avec le DRH	Des proches de confiance, tant qu'on garde quand même une certaine confidentialité (ne pas révéler de nom etc...)	Toutes, car ils peuvent nous donner un autre point de vue, des solutions, des conseils etc...
Mes supérieurs, les collègues qui travaillent sur les mêmes dossiers que moi	Sur les thématiques pour lesquels ils sont déjà impliqués et parce qu'ils sont justement déjà impliqués	Techniquement, personne...	Les sujets sensibles sont supposés être confidentiels...
ma responsable	sur des aspects qui me choquent, liés aux modes de fonctionnements de certaines fonctions	ma meilleure amie qui est responsable des ressources humaines	sur des aspects recrutement, relations sociales, questions juridiques : afin d'avoir un avis extérieur, en ne révélant jamais les identités des personnes concernées - étant elle-même RRH, elle a conscience de la confidentialité

La direction, professionnels RH à un niveau stratégique	Disciplinaire, changements organisationnels, budget, recrutements stratégiques etc.	Famille, amis (principalement amis professionnels RH)	Principalement à propos du fonctionnement RH et de certaines décisions sensibles (sorties, disciplinaire, rémunération...). Dans le but de recueillir des avis, idées et des sensibilités différentes permettant une réflexion éclairée (autres façons de fonctionner, attentes etc...)
La direction / les IRP	Direction : lorsque que les sujets sont en discussion et non encore validés, que les décisions ne sont pas stabilisées; les IRP lorsque les propositions de la direction sont prêtes à être discutées	Normalement personne, mais les proches peuvent être des soutiens utiles pour prendre de la distance face à notre contexte de travail	tout

*Tableau 1. Principales raisons de partager un secret en tant que Gestionnaire RH*

Famille, amis, proches, conjoints, les aspirants Gestionnaires RH sont enclins à partager des secrets (selon les circonstances et les thématiques) en dehors du contexte organisationnel, alors qu'au sein de l'organisation, le cercle restreint tourne toujours autour de la direction, des IRP éventuellement et des autres Gestionnaires RH. Ayant poussé son sens du devoir à son paroxysme, Emilie Tesson fait partie des personnes qui ne révèlent les secrets organisationnels à personne en dehors du travail et ne partagent ces derniers qu'avec quelques collègues déjà mis dans la confiance par la direction. Le suicide de Dalmat change la donne

et la pousse ainsi à en parler à son époux. En effet, le double niveau de secret l'oblige à révéler la Vérité à son époux alors qu'en d'autres circonstances elle ne lui aurait jamais parlé du Plan Ambition. Le suicide agit comme un déclencheur qui va permettre à Emilie de mieux distinguer le vrai du faux et à se départir des illusions de vérité.

### ***1.3. Garder les secrets ou dire certaines réalités : distinguer le vrai et le faux***

Le Gestionnaire RH, que représente Emilie dans le cadre du film est un professionnel en proie à de nombreux dilemmes éthiques. Par le vecteur de ce personnage la fonction RH apparaît comme une nécessaire hypocrite voulue comme telle par la direction, tiraillée entre la peur de mal faire son travail, le culte du secret et le travestissement de la réalité au nom de vérités plus grandes qui chez Esen est le bien Commun qu'il faut préserver. De nombreuses raisons peuvent pousser un Gestionnaire RH à ne pas dire la vérité. Dans le film, les raisons principales tiennent dans les directives associées aux missions même confiées à Emilie. A ceci s'ajoute le fait qu'elle sait que si elle déroge aux règles, elle pourrait perdre son travail bien rémunéré alors que son mari a sacrifié sa carrière pour la suivre en France et est au chômage. La peur de perdre et son salaire et son statut même de Gestionnaire RH la conduit également à fermer les yeux sur la réalité. D'autres raisons peuvent pousser un Gestionnaire RH à ne pas dire la vérité, à fermer les yeux sur ce qui est vrai et ce qui est faux, voire illusion en entreprise : « Peur que l'information ne soit déformée puis répétée aux mauvais interlocuteurs », « car après réflexion, ça n'aurait pas changé la situation », « par peur de vexer », « par manque de courage » (extraits de l'enquête menée auprès des 22 étudiants).

La dernière raison est particulièrement intéressante car elle fait écho au « courage » qu'Emilie finit par trouver pour avouer à son mari la vérité, mais aussi pour avouer, puis aider l'inspectrice du travail dans sa quête de vérité. Or, ce courage n'est pas sans rappeler le courage du parrèsiasite et son usage du dire-vrai en toute circonstance.

## **2. Vers un dire-vrai parrèsiasite : la fonction RH dans le dire vrai, entre courage, inconscience et égoïsme**

Si au départ le dire-vrai est un acte presque inconscient, un réflexe pour se débarrasser de Dalmat qui force Emilie à dire ce qu'il en est réellement, il devient petit à petit un dire-vrai égoïste face à l'inspectrice du travail. En effet, Emilie cherche à « sauver sa peau » en voulant dire la vérité sur tout ce qui s'est passé. Petit à petit, et pourtant consciente des risques que ce dire vrai aura pour elle, elle choisit néanmoins d'aller dans cette voie et fait ainsi acte de courage comme le parrèsiasite foucauldien. En effet, pour construire sa théorie du dire-vrai

parrésiasque, Foucault s'appuie sur les premiers écrits de Nietzsche et démontre qu'il y établit que la vérité repose essentiellement sur une distinction entre le vrai et le faux toujours à déconstruire et reconstruire. La gestion des ressources humaines, du fait de son positionnement stratégique dans les organisations se trouve de fait inscrite dans cet entre-deux du vrai et du faux qu'elle véhicule dans ses discours auprès des salariés, ce qui la rapproche fortement des visions foucauldienne et nietzschéenne et qui ne sont pas forcément aussi antagonistes qu'il n'y paraît au premier abord. Dans cet entre-deux du vrai et du faux, ce sont les conditions de possibilité d'une vérité, voire de plusieurs vérités de la fonction des ressources humaines qui se joue dès lors.

### **2.1 Le dire vrai libérateur**

En avouant à Dalmat pourquoi elle refuse de le recevoir, de lui donner des explications, sur le coup de la colère, Emilie se libère d'un poids qui était jusque-là indicible. Lorsqu'elle dit à Jean-Louis « *on voulait se débarrasser de Didier Dalmat. J'ai tout fait pour le faire craquer. On veut se débarrasser de vous aussi ; [...] c'est la vérité* », ce dire vrai libérateur est encore plus important car jusque-là, la seule marque du mensonge qui hante Emilie est son obsession à ne pas sentir mauvais, la faisant changer de chemise dans le sous-sol du parking. Cet élément déclencheur n'est pas sans rappeler l'image d'un Socrate agonisant qui dit à Criton « *O, Criton, je dois un coq à Esculape !* ». En effet, « *un homme tel que lui, qui avait vécu gaiement et comme un soldat aux yeux de tous- était un pessimiste. [...] Socrate a donc souffert de la vie ! [...] Socrate a craqué et [a révélé] ce secret, ce secret obscur qu'il n'avait jamais dit, démentant ainsi au dernier moment tout ce qu'il avait dit et fait* » (Foucault, p.90-91). Cette interprétation nietzschéenne reprise par Foucault indique qu'au moment où la mort est imminente, les langues se délient et finissent par avouer l'inavouable vérité. Pour Emilie, c'est l'apparition de la mort sociale (exclusion de l'entreprise qu'elle choisisse d'être dans le camp de l'inspectrice du travail ou non) qui la pousse à cet acte presque désespéré, mais libérateur. Un acte libérateur, mais également salvateur.

### **2.2. Le dire vrai salvateur**

Ces premiers actes de courage ou, au contraire, folies passagères semblent conduire ainsi Emilie vers une vision plus éthique d'elle-même. « *Quel rapport éthique y-a-t-il entre le courage et la vérité ? Ou encore, dans quelle mesure l'éthique et la vérité implique-t-elle le courage ?* » (Foucault, 1984, p.116). Le cas d'Emilie Tesson illustre parfaitement ce que Foucault énonce pour répondre à ce questionnement. En effet, pour ce-dernier « *pour avoir*

*accès à la vérité, il faut que le sujet se constitue dans une certaine rupture avec le monde sensible, avec le monde de la faute, avec le monde de l'intérêt et du plaisir... » (p.116).* En dépassant son intérêt propre (sauver sa carrière), en prenant du recul par rapport à la faute professionnelle qu'elle a commise (révéler à Dalmat la vérité sur le plan Ambition), Emilie s'affranchit de la réalité organisationnelle pour accéder à une forme de vérité plus pure, plus éthérée et s'apparente à une parrèsia éthique. Son courage la mène à une mort sociale certaine, mais va paradoxalement rompre l'isolement dans lequel elle se trouvait jusqu'alors et ce, depuis son arrivée chez Esen. Pour autant, ce dire vrai est probablement aussi dangereux que le culte du secret lui-même car *« dire vrai dans l'ordre du souci des hommes, c'est mettre en question leur mode de vie, c'est essayer de mettre à l'épreuve ce mode de vie et de définir ce qui peut être validé et reconnu comme bon et ce qui au contraire doit être rejeté et condamné dans ce mode de vie »* (Foucault, 1984, p.138). Or, en disant le vrai dans le souci des salariés encore présents et allant jusqu'à révéler la vérité en diffusant sur haut-parleurs l'enregistrement des propos du DRH sur le plan Ambition et sur la mort de Dalmat dont il est en réalité le responsable, Emilie met à l'épreuve le monde organisationnel d'Esen et sa façon de fonctionner. Elle permet de distinguer ce qui doit être rejeté, à savoir des pratiques de gestion des ressources humaines peu respectueuses des individus et à la limite du légal, mais aussi ouvre la voie dangereuse d'un climat social altéré et qui sera tendu pour un moment, le temps que de nouvelles pratiques soient mises en place. Se pose également, dès lors, la question de savoir si la vérité n'avait pas été révélée à Dalmat, si celui-ci ne s'était pas suicidé face à cette terrible vérité ce qu'il en aurait été ? Ce secret révélé a mis à mal la légitimité des Ressources Humaines qui cherchait à rester légitime en le gardant. Le dire vrai n'est jamais sans conséquence. Le film permet de le voir avec la Gestionnaire RH qui, en se taisant, aurait moins perdu qu'en disant la vérité. Cette quête initiatique d'Emilie du secret vers le dire-vrai nous amène à nous demander si le dire-vrai, aussi difficile qu'il puisse être, n'est pas une solution pour redonner plus de légitimité ou, du moins, du sens à une fonction en quête d'un nouveau souffle. En effet, le scandale du suicide de Dalmat chez Esen et les raisons qui l'y ont poussé est le reflet de ce qui se passe dans de nombreuses entreprises où les ressources humaines semblent avoir du mal à exister, où elles sont décriées, mal vues (justement parce qu'elles jouent le jeu de direction sans oser s'insurger contre des fausses vérités).

D'ailleurs, lorsqu'il est demandé aux gestionnaires RH leur vision de leur propre fonction, nombreux sont ceux qui avouent que la fonction est mal perçue (80 % des 22 étudiants qui se destinent pourtant à l'endosser). Le dire vrai est-il une voie à explorer pour légitimer ou (re)donner du sens à une fonction RH qui semble s'être perdue ?

### **3. Par-delà la vérité :(re)donner du sens à une fonction RH qui semble s'être perdue**

Or, si Emilie finit par dire le vrai et dire la vérité afin d'aboutir à une forme de rédemption salvatrice, cette rédemption ouvre-t-elle la voie à un avenir plus légitime à la fonction même des ressources humaines ? Sera donc étudié, par-delà la vérité, voire même les vérités en quoi redonner du sens à une fonction RH qui semble s'être perdue, égarée est un enjeu essentiel dans le monde du management.

La responsabilité de la fonction des ressources humaines, au final, n'est peut-être pas de décider de ce qui est vrai ou de ce qui est faux, mais de la part de vérité qu'elle doit ou non dévoiler. Cette perspective d'une fonction RH administratrice d'une vérité nous rapproche de la vision du manager, administrateur d'une vérité qu'il doit habilement distribuer et qui conduit à penser la responsabilité éthique d'un management de la vérité (Bouilloud et al, 2017). Cette question de la dimension éthique du dire-vrai peut s'élargir à celle, plus vaste, des vertus et des vices intellectuels qui forment le goût de chacun, au sein de l'organisation, de donner à la vérité la place qui lui revient.

Face aux secrets organisationnels, le gestionnaire RH oscille entre envie de dire la vérité et taire certaines vérités. Il n'est pas toujours prêt à sacrifier pour autant ses valeurs au nom d'une vérité organisationnelle dont il se doit d'être le gardien lorsqu'il prend ses fonctions. En somme, le parcours d'Emilie Tesson est la métaphore d'un parcours que tout gestionnaire RH finit par avoir un jour lorsqu'il s'agit pour lui de savoir s'il doit dire certaines vérités qui le heurtent. En choisissant le jeu de la vérité, tout gestionnaire RH s'expose à en payer le prix, même si ce prix est sa potentielle éviction de l'organisation, voire le signal d'un départ vers d'autres horizons que celui des ressources humaines éventuellement.

### **Bibliographie**

Bouilloud J.P., Deslandes G., & Mercier M. (2017). The Leader as Chief Truth Officer: The Ethical Responsibility of "Managing the Truth" in Organizations, *Journal of Business Ethics*, 1–13.

Bozzo-Rey Malik. (2015). Influencer les comportements en organisation : fictions et discours managérial, *Philosophie du management*, Le Portique

Brunsson, N. (1993). The Necessary Hypocrisy, *The International Executive*, Vol. 35, n°1, 1-9

Deslandes, G. (2012). The care-of-self ethic with continual reference to Socrates: Towards ethical self-management, *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 325–338

Foucault M. (1983). Discourse and Truth: the Problematization of Parrhesia: 6 lectures given by Michel Foucault at the University of California at Berkeley, <https://foucault.info/parrhesia/>

Foucault M. (2016). *Discours et vérité*, Vrin philosophie du présent

Foucault M. (2001) *L'herméneutique du sujet*, Paris, Gallimard/Le Seuil; *Le gouvernement de soi et des autres*, Paris, Gallimard/Le Seuil, 2008 ; *Le courage de la vérité. Le gouvernement de soi et des autres II*, Paris, Gallimard/Le Seuil, 2009. Pour une présentation synthétique de la *parrhêsia*, voir Frédéric Gros, « La *parrhêsia* chez Foucault (1982-1984) », in *Foucault. Le courage de la vérité*, Paris, puf, 2002, p. 155-165, et *Michel Foucault*, Paris, puf, 1998, p. 110-123.

Nietzsche F. (2000). *Par-delà le bien et le mal*, Le Livre de poche

Nietzsche F. (1995). *La volonté de puissance*, Tel Gallimard, tomes 1 et 2

Rouillé E. (2004). « Le Secret et l'Aléthéia grecque », *Le Portique*, Archives des Cahiers de la recherche, Cahier 2

Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors ? *Journal of Business Ethics*, 58(1–3), 79–100.