

Préface

« Reconnecter » : les esprits sceptiques pourraient toujours se demander si les entreprises et leurs salariés ont jamais été connectés. Sans même solliciter la lutte des classes, les intérêts des salariés, de la technostructure ou des actionnaires ne sont pas toujours convergents dans une sublime culture commune...

La formule a le mérite d'exprimer ce que certains appelleront dans cet ouvrage la « fracture sociale » au sein même de l'entreprise, pour reprendre une expression qui a eu son heure de gloire dans la sémantique politique. Et cette fracture ne concerne pas seulement la question des parties prenantes, elle renvoie aussi aux communautarismes de tout ordre au sein même de l'entreprise et même à la schizophrénie qui guette chacun entre ses rôles de producteur, de consommateur ou de citoyen. La fracture ici évoquée concerne les salariés et ceux qui gèrent leur rapport à l'entreprise, les RH.

Il n'est donc pas inutile de poser cette question apparemment paradoxale de remettre l'entreprise au cœur de la personne, qui envoie un clin d'œil ironique à la langue de bois managériale. Remettre l'entreprise au cœur de l'homme se décline de différentes manières. Il existe évidemment la version romantique du bien-être au travail. Comme toutes les autres institutions, l'entreprise serait sommée de prodiguer du bien-être, de la satisfaction ou du bonheur, ultime et légitime revendication de la personne vis-à-vis de la société qui l'entoure. Qui ne rêverait du monde idéal où tout le monde serait heureux et productif par-dessus le marché ?

Une autre vision est plus morale. Elle procède d'une approche du travail où l'autonomie, la confiance et la responsabilité deviendraient les vertus cardinales de l'organisation et du management. Dans le cadre des développements sur l'innovation managériale et les différentes formes de l'entreprise libérée, ces vertus semblent s'imposer. On sait évidemment que ce sont là des problèmes plutôt que des solutions. Confiance, autonomie ou responsabilité ne se donnent ni ne s'imposent, ce sont des vertus dont il s'agit de favoriser l'émergence.

Il existe une autre raison de remettre l'entreprise au cœur de l'homme, qui relève plus du business. Si le travail en entreprise (ou dans une autre

forme d'institution) constitue encore la norme aujourd'hui – ou l'horizon unique de la plupart des débats sur le travail – il n'est pas certain que cette norme perdure. Evidemment dans une dizaine d'années les institutions seront encore là, mais avec un plus fort pourcentage de la population active dans des situations d'auto-emploi (*self-employment* chez nos amis anglo-saxons). Des études anglaises montrent que la plupart de ces *self-employed* ne font pas ce choix par défaut mais par souci de ne plus rejoindre les institutions. C'est donc un vrai enjeu pour les entreprises de pouvoir attirer des personnes de qualité et de redorer l'image et l'envie de l'institution : le développement exubérant de l'entrepreneuriat dans toutes les institutions d'enseignement devrait faire réfléchir les entreprises.

On pourrait en déduire que la fonction RH a de l'avenir. A minima, elle devra continuer de « gérer les ressources », faire en sorte de disposer quantitativement et qualitativement des personnes nécessaires à l'activité. Cela consiste à gérer un flux de travail, l'entrée, la sortie et tout ce qui se passe entre les deux. Il est peu prévisible également que s'allège dans un avenir proche la pression réglementaire ; et la gestion du risque juridique lié aux ressources humaines continuera d'être une source importante de tâches avec le professionnalisme qu'elles exigent.

La vraie question de l'avenir des RH sera de savoir si elle en reste là, ce qui suffirait d'ailleurs à l'occuper. Pour ne pas en rester là, et pour paraphraser le Général de Gaulle, il ne suffit pas « de sauter sur sa chaise comme un cabri en criant sur les RH “stratégiques, stratégiques” ! » Tout a été dit sur l'enjeu de la fonction et il vient un moment où il ne suffit plus de réclamer des autres sa place mais tout simplement de la prendre.

Pour que se développe une culture de la « reconnexion », les RH devront se pencher sur au moins deux exigences. La première consiste à privilégier l'utilisateur à l'outil, à imaginer que ce sont le premier et jamais le second qui transforment la réalité. La seconde exigence concerne les compétences des professionnels des RH eux-mêmes : comment faire pour qu'ils aient les compétences à pouvoir reconnecter l'intelligence humaine, partout nécessaire mais indispensable dans cette fonction, au risque de ne pas survivre ou du moins de ne plus se justifier.

Maurice Thévenet,
Professeur au Cnam et à ESSEC Business School

AVANT-PROPOS

ADP, acteur RH militant !

Le rôle d'ADP depuis 65 ans, conformément à son projet et ses valeurs, est d'accompagner les entreprises dans leur transformation RH.

Ce rôle consiste, certes, à proposer des solutions adaptées aux besoins des entreprises en matière de gestion administrative des Ressources Humaines ; mais il suppose aussi, en toile de fond, une compréhension éclairée de l'ensemble de la fonction RH, de ses besoins, des contextes et des environnements dans lesquels elle exerce ses missions ; des évolutions profondes que notre monde et avec lui les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité sont en train de vivre.

C'est d'ailleurs à cette fin qu'ADP France sponsorise depuis plus de 10 ans le site RHinfo.com, véritable laboratoire RH cherchant sans cesse à relier pratiques, innovations et prospective !

Mais ADP est aussi convaincu que la performance de la transformation RH repose sur la pertinence d'un diagnostic qui permette de prendre la mesure des vrais enjeux se présentant aujourd'hui aux entreprises en général et à la fonction RH en particulier.

Une telle lucidité exige une approche globale, tant il est vrai que notre économie est mondialisée et que le fonctionnement de nos organisations en est impacté plus ou moins directement. C'est pourquoi ADP Research Institute® a récemment mené trois enquêtes mondiales auprès des salariés, des dirigeants et des acteurs de la fonction RH eux-mêmes, pour se faire une idée représentative de la perception des uns et des autres sur la gestion du capital humain en entreprise.

La synthèse de ces trois études a été livrée à la réflexion de tous par ADP, début 2015, dans un livre blanc intitulé : *Gestion du capital humain déconnectée des salariés. Un état des lieux mondial*. Ce titre à lui seul est éloquent, mais le contenu est de nature à faire trembler la planète RH : les importantes disparités de perceptions relevées, que ce soit en Europe ou

dans le reste du monde, attestent en effet fondamentalement d'un déficit global du lien social.

La question se posait donc : non seulement de comprendre un phénomène aussi généralisé, mais encore et surtout de savoir comment restaurer le lien social dans les entreprises, en fonction de leurs caractéristiques propres. Fort de notre conviction de fond, que la fonction RH doit jouer un rôle majeur dans cette perspective, nous avons pris le temps de consulter nombre de nos clients, ainsi que les lecteurs et les « Experts » de RH info. Nous avons organisé en France pas moins de sept rencontres d'échanges sur les voies de la « reconnexion » RH, qui se sont avérées aussi passionnantes que fructueuses ; à l'évidence, c'est un sujet majeur et d'une urgente actualité !

Vous trouverez tout au long de l'ouvrage, *mentionnées en italique et « entre guillemets »*, les remarques, propositions et suggestions de participants à nos 7 rencontres... une mine !

Ces voies de reconnexion concernent toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, même si telle ou telle orientation ne s'applique évidemment pas partout à l'identique. Toutes connaissent la nécessité d'une fonction RH et une problématique de développement du lien social qui voit l'avènement d'une nouvelle culture d'entreprise, en phase avec notre époque et avec les attentes des collaborateurs.

Nous sommes donc heureux de délivrer dans cet ouvrage – destiné à évoluer au fil du temps – les premières pistes de réponses ! Certaines ont déjà fait leurs preuves dans l'expérience, d'autres sont à l'œuvre ici ou là, d'autres encore sont plus inédites ; mais il nous semble justement que sur ce long chemin de la reconquête du lien social – de ce qui constitue l'entreprise comme société humaine –, toutes les pistes, existantes ou à venir, se présentent comme des opportunités à considérer avec le plus grand intérêt.

Car nous n'avons d'autre but que de vous être utile.

Sophie Galoo,
directrice de la communication
et de l'écosystème d'ADP France