

Directions des Ressources Humaines et Communication : alliées pour (ré)engager les collaborateurs

1) Intervention de Benoît SERRE, Vice-Président Délégué de l'ANDRH

La crise actuelle n'a à proprement parler rien créé mais a accéléré des changements déjà en cours et les a appelés à se pérenniser. Un retour en arrière semble peu probable ; même si à l'arrivée de l'automne, de nombreuses personnes regagneront leurs bureaux.

A la rentrée de septembre, il faudra réengager les collaborateurs et réunifier le corps social aujourd'hui éclaté d'une entreprise, comprenant aussi bien des individus en chômage partiel qu'en télétravail et sur site, quand d'autres encore se retrouvent sans emploi. Cette situation n'entame pas nécessairement la motivation des salariés mais affecte à coup sûr les dynamiques d'entreprise. Or, quand la dynamique d'entreprise s'essouffle, toutes les organisations du travail, quels que soient leurs mérites, sont ébranlées.

Pour autant, jamais le corps social n'a autant fait confiance aux entreprises. Les enquêtes comme les propos des pouvoirs publics le montrent. La société attend beaucoup des entreprises pour la période de septembre : du contexte de travail qu'elles veilleront à instituer dépend pour une large part le retour à la vie normale. Un retour que le ministère de l'Economie et des Finances est le premier à espérer puisqu'il compte sur la croissance pour rétablir les équilibres budgétaires. La réunion du corps social est donc appelée à devenir une exigence forte et partagée. Pour satisfaire à cette exigence, la collaboration des directions des Ressources Humaines et des directions de la Communication sera indispensable. La communication interne constitue en effet un outil de choix au service de la politique RH et du dialogue social.

Si les salariés étaient d'abord réticents à l'idée de revenir sur leur lieu de travail, ils en expriment désormais le besoin. L'entreprise est à nouveau perçue comme lieu de socialisation à part entière. Les collaborateurs attendent de leur employeur qu'il prenne des mesures pour soigner la relation au travail et pour restaurer le lien social. Le réengagement sera donc tributaire des efforts effectués en faveur de la transparence, de la capacité à donner de la perspective, de la transformation des modes de management et de la reconnaissance.

Les salariés demandent en effet des « états des lieux » ; ils veulent savoir dans quelle situation se trouve réellement l'entreprise et quels sont ses projets. Ils auront besoin de clarté quant aux perspectives envisagées et aux actions à mener. La Raison d'Etre pourra jouer son rôle d'aiguillon. A la différence des PSE de 2008, de nombreux plans sociaux se développent aujourd'hui via des systèmes négociés grâce à de nouveaux outils de gestion sociale notamment issus des Ordonnances de 2017 permettant un dialogue social renforcé sur le terrain, au sein même de l'entreprise par le biais des accords majoritaires en particulier. Ces nouveaux moyens viennent en relais de la tendance managériale qui vise depuis une dizaine d'années à associer les salariés à la définition de l'avenir de l'entreprise. Les outils digitaux facilitent considérablement ces démarches.

Le passage au télétravail généralisé a aussi démontré que les relations managériales fondées sur le contrôle de la performance devaient être repensées pour les faire mieux reposer sur des liens de confiance. Les salariés en appellent en effet à des modèles moins hiérarchisés, plus propices à l'autonomie. La réévaluation des processus managériaux en ce sens aura des conséquences pour les ressources humaines. Les modèles d'évaluation et de promotion devront évoluer pour tenir compte d'une nouvelle gamme de qualités et de compétences, parmi lesquelles les « soft skills ».

Le management devra également répondre au besoin de reconnaissance induit par une crise qui aura notamment permis d'accuser le décalage entre l'utilité sociale de certaines professions et leur valorisation financière, une crise qui n'aura laissé d'autre choix aux salariés en activité partielle que de composer avec la baisse de leur rémunération. Nombreux sont ceux qui estiment avoir aidé leur entreprise à traverser une période difficile. Si elles veulent préserver la confiance qui leur est accordée, les entreprises ne doivent pas négliger ce dernier point.

Au-delà des bonnes intentions, les entreprises devront tenir dans le temps. L'enjeu pour les DRH, directions de la Communication et Directions Générales sera d'accompagner l'entreprise dans une transformation qui prenne en compte les effets durables de la crise. La numérisation des métiers est l'un d'entre eux. Plusieurs entreprises ont connu une forte accélération de ce phénomène, lequel soulève des questions en termes d'employabilité/inemployabilité et d'engagement. La nécessité de tenir dans le temps renvoie aussi au partage de la valeur. Le fait que des entreprises demandent l'aide au chômage partiel et continuent dans le même temps à distribuer des dividendes à leurs actionnaires a suscité l'incompréhension. Certaines entreprises ont anticipé ce type de réaction et fait le choix de baisser le bonus de leurs dirigeants ou de les reverser dans des fonds de solidarité, d'autres celui de ne pas verser de dividendes ou de les diminuer sensiblement. Le partage de la valeur est donc appelé à devenir un enjeu clé. Aujourd'hui, de nombreux DRH envisagent une refonte de leurs politiques de rémunération dans les prochains mois.

Tandis que le gouvernement prend des mesures pour faciliter l'actionnariat salarié, certaines entreprises ont lancé des souscriptions à leur capital au profit de leurs salariés pendant la crise. Ces opérations ont un effet direct sur l'engagement. Les outils de partage de la valeur permettent à l'entreprise de proposer un retour sur les efforts et investissements de leurs salariés et de nourrir le lien de confiance.

Enfin, les entreprises doivent assumer de nouveaux rôles. La crise a révélé que l'entreprise était aussi devenue un acteur de santé, un acteur environnemental et sociétal. Si les politiques RSE ont souvent été élaborées à destination de publics extérieurs, il faut aujourd'hui veiller à ce que l'expérience collaborateur se développe en parallèle de celle du client. La RSE deviendra sans doute un creuset de politiques générales qui fournira des motifs d'engagement ou de désengagement. Elle constituera une base à partir de laquelle les politiques de ressources humaines pourront être redéfinies et le fonctionnement de l'entreprise transformé. Par conséquent, elle représentera un enjeu important de communication interne comme externe.

Les directions Ressources Humaines et Communication auront définitivement partie liée.

2) Échanges

- **Il est question du modèle de network organisation, dans lequel chacun est responsabilisé selon ses talents et des projets à mener. Qu'en pensez-vous ?**

Il est illusoire de croire à la disparition des hiérarchies, avec une distribution des effectifs sur la seule base du talent. De tels modèles resteront des exceptions. En revanche, des évolutions sont prévisibles dans la façon de manager les personnels. L'attention ne se portera plus seulement sur les résultats mais aussi sur la capacité de l'individu à trouver par lui-même des solutions pour atteindre ses objectifs.

- **Où doit se situer la direction de la RSE dans ce nouveau modèle ?**

Il ne faudrait pas qu'elle connaisse le même sort que certaines directions du numérique constituées il y a quelques années. Elle ne doit pas devenir une direction de la communication environnementale ou sociétale, ou une direction qui prendrait en charge toute la RSE et laisserait aux autres le loisir de s'en désintéresser. La RSE doit être intégrée dans chacun des métiers, en cohérence avec la politique générale. La RSE est par définition un sujet transversal. C'est un sujet de direction générale.

- **Les talents sont appelés à devenir un sujet majeur, en lien avec l'engagement des salariés. Certains ont été affectés par la crise. Il y a un risque de désillusion par rapport à l'entreprise. Comment maintenir ou renouveler l'engagement des talents qui pourraient faire d'autres choix de vie ?**

Ce défi renvoie à la gestion de compétences sur des métiers rares et à la concurrence qui sévit entre les entreprises pour attirer les talents. La gestion des talents ne peut pas reposer durablement sur la rémunération.

Deux éléments apparaissent essentiels pour les attirer et les fidéliser : l'autonomie dans l'organisation du travail, et la reconnaissance des engagements de la personne en dehors de l'entreprise (Cf « slashing »). Il faut accepter l'idée d'une relation au salarié qui ne corresponde pas forcément au modèle classique du CDI, une relation qui reposerait davantage sur la collaboration que sur la subordination. Il faudrait alors renoncer partiellement à la pure logique hiérarchique et donc au principe des carrières verticales.

- **Fin janvier, une conseillère Pôle Emploi et deux DRH ont été assassinés. La fonction drh est-elle plus exposée aujourd'hui ?**

Certaines organisations syndicales ont eu tendance ces dernières années à laisser croire que les DRH avaient pour fonction première de piloter des licenciements, que certains pouvaient même y prendre un certain plaisir. La fonction est très exposée parce qu'elle doit assumer ces décisions particulièrement difficiles. La presse a également joué un rôle dans la diabolisation des DRH, y compris avec des mouvements comme « Balance ton DRH ». Le véritable métier des DRH est mal connu, et n'est mis en avant qu'à l'occasion des plans sociaux et licenciements. Enfin, il ne faudrait pas que les personnes et institutions en charge de la gestion de l'emploi dans la société en général soient tenues pour responsables de la crise de l'emploi.

- **Une économie des talents se développe, via le salariat ou des modèles davantage freelance. La question du management des talents, notamment dans les structures plus hybrides, se pose donc.**

La question renvoie à la législation du travail. Le modèle français reste basé sur le CDI. Or, ce contrat n'est plus le seul mode de fonctionnement de ces talents et ne correspond pas à l'hybridation des modes et relations de travail, qu'il s'agisse du mode d'engagement des talents ou de l'organisation du travail en présentiel et télétravail. Le cadre législatif n'évolue pas au rythme des transformations que connaissent les entreprises, il ne répond pas à leur besoin de souplesse notamment. La question de l'évolution du droit du travail sera essentielle pour permettre les changements qui se profilent.

- **En quoi le duo DRH/Dircom a-t-il un nouveau rôle à jouer dans le contexte à venir, et quels seront les critères de la réussite de leur travail commun ?**

Ce duo est fondamental, indépendamment de la crise actuelle. Une mauvaise coordination entre elles est catastrophique. Toute communication interne devrait être coproduite avec la DRH au vu de ses conséquences potentielles.

- **L'adaptation de la réglementation du travail constitue effectivement un sujet essentiel. Alors que cette dernière n'aura pas évolué dans le sens souhaité par les salariés d'ici septembre prochain, des tensions avec les organisations syndicales sont-elles prévisibles ?**

Le dialogue social a été particulièrement intense et positif pendant la crise, parce que dépolitisé. Il fallait trouver des solutions de terrain concrètes. Quand le dialogue social se fait sur le terrain, il se passe beaucoup mieux. Quand une direction confond cogestion et négociation, elle est à peu près assurée d'y perdre. Par ailleurs, la communication interne est un remarquable levier de négociation interne. Beaucoup d'accords majoritaires peuvent être trouvés par ce biais car de même que le management cherche de plus en plus à associer les salariés à la définition de la stratégie, les équipes elle-même entendent peser sur le dialogue social mené par leurs représentants qui les concernent au premier chef. C'est un moyen de corriger la faiblesse structurelle de la représentation syndicale.