



Entreprises déboussolées

QUÊTE

Redonner du sens au travail est devenue la solution magique pour «engager» à nouveau les collaborateurs. Les entreprises s'évertuent à chercher tout azimut comment faire.

Les entreprises françaises vont-elles retrouver leur

sens? Dans ce monde globalisé en perte de repères, flotte un sentiment d'égaré. Si les entreprises savent où elles vont, le manque de transparence sur leur stratégie à long terme a quelque peu désabusé des collaborateurs de plus en plus désengagés (même si toutes les études montrent que la plupart des salariés français aiment encore leur travail). «*Les entreprises ont perdu le contrôle d'elles-mêmes*», dit le sociologue François Dupuy dans son ouvrage *Lost in management, La vie quotidienne des entreprises du XXI^e siècle*, lauréat 2011 du Stylo d'or décerné par l'Association nationale des DRH.

Rappelons que le mot «sens», du latin *sensus*, signifie la capacité de connaître, de juger. Plus que jamais les salariés ressentent le besoin de comprendre les entreprises pour lesquelles ils travaillent, et de ne plus subir leur vision court-termiste. Pour pallier ces carences, les organisations ont cru bon de peaufiner une communication parfaite sur la culture d'entreprise. Trois ou quatre valeurs sont ainsi dégagées pour la définir. Le souci est que les mêmes termes sont employés partout : transparence, responsabilité, équité, respect, etc. Cette communication, censée mettre en valeur l'ADN de l'entreprise, ne suffit pas à susciter l'engagement des troupes. En effet, derrière les mots la réalité est bien souvent tout autre, et les meilleures communications n'ont pas eu raison des envolées lyriques déstabilisatrices répandues sur le net. Infidèles, les salariés ne se gênent plus aujourd'hui pour critiquer ouvertement les défaillances des structures sur les forums et les réseaux sociaux. Les discours abstraits et convenus des dirigeants n'ont pas supporté le choc de la prolifération d'informations contrastées de la part de collaborateurs en mal de reconnaissance. Les propos marketés n'ont fait que multiplier les frustrations. Mince alors!

La réflexion a alors dû dépasser les simples mots et devenir bien plus réelle. Les entreprises ont misé sur le bien-être. Au travail, on doit aller bien, on doit être heureux! De nombreuses formations ont vu le jour pour accompagner les entreprises dans cette quête du bien-être des collaborateurs, de leur santé et de la prévention des risques psychosociaux. Des prix tels que le *Great Place to Work*

DE SENS

ou le *Top Employeurs*, et les enquêtes sur le climat social se sont multipliés. Ainsi, de nos jours, le sens proposé au salarié pour son travail tourne bien souvent autour du bien-être et de son équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle! Cherchez l'erreur. Tous ces sujets, certes importants, restent quelque peu éloignés de la motivation première des salariés : la reconnaissance de leur implication (tout simplement) et du fruit de leurs efforts.

Après avoir tourné et viré, les entreprises ont bien compris que c'est leur sacro-saint management qu'il fallait remettre à plat afin de valoriser l'ensemble des individus qui les composent. Mais là, on touche aux organisations en elles-mêmes et aux modes de pensée des entités françaises. La remise en question est par conséquent très douloureuse. Comment faire pour revenir sur bon nombre de pratiques en interne? Au fil du temps la responsabilité a tellement été diluée dans l'entreprise que c'est le plus malin qui s'en sort. Il faut être stratège pour tirer son épingle du jeu, et ce sans fournir beaucoup d'efforts. Parallèlement, il y a ceux qui s'épuisent au travail espérant gravir quelques échelons... en vain.

Dans tous les cas, c'est chacun pour soi en ces temps de crise. Les politiques RH développées ces dernières décennies ont eu raison des quelques élans de solidarité. On en arrive peu à peu à des absurdités : on individualise, on personnalise, pour satisfaire des populations ciblées. Les offres RH sont construites pour satisfaire un salarié au même titre qu'un «client». On lui propose des avantages, faute de lui donner une utilité. Packagées et personnalisées, les propositions RH adaptent les salaires et les formations. Les entreprises font des «cadeaux» aux collaborateurs en fonction des services rendus. Cela conduit à des aberrations, notamment en matière de formation, moins au service de la performance globale de l'entreprise que pour récompenser certains collaborateurs de leurs efforts. À l'heure actuelle, les entreprises proposent même des bilans sociaux individuels pour informer de la complexité des droits acquis en termes de rémunération : vue d'ensemble de la rémunération globale du salarié et décryptage des différents éléments tels que commissions, participation aux résultats, intéressement, mais également abondement PEE et épargne retraite.

Les organisations se plaignent : les collaborateurs infidèles, «zappeurs» pour les plus jeunes, sont devenus de véritables mercenaires en quête d'avantages divers et variés et veulent développer leur employabilité et non plus servir l'entreprise. À qui la faute? Le sens est devenu giratoire, car au final, il faut contenter les femmes, les vieux, les jeunes, les personnes souffrant d'un handicap, celles issues des minorités, etc. Bref, il faut satisfaire tout le monde et toutes les politiques mises en oeuvre, appuyées aujourd'hui par des lois, mettent en évidence que c'est la personne en elle-même qui a été oubliée. Et là on reparle de la valeur travail. Mais les salariés ne sont pas dupes. Qui voudrait à l'heure actuelle s'investir corps et âme pour son entreprise? Les collaborateurs cherchent plutôt à sauver leur peau en ces temps de crise. L'instabilité des organisations freine d'autant leur engagement. Un sacré dilemme. Dans un monde complexe, globalisé et concurrentiel, où les compétences se font de plus en plus rares, il est de bon ton de revenir à l'essence même de l'entreprise : le capital humain. Un trophée est même apparu à ce sujet pour valoriser les initiatives des entreprises du CAC 40!

Il y a aussi une nécessité à trouver des leaders pleins d'énergie capables d'«embarquer» tout le monde. Les entreprises cherchent partout ces personnalités qui savent renforcer le sentiment d'appartenance à une organisation donnée. Mais quelle formation produit de tels profils? Quels hauts potentiels prendront les rennes? Les conférences et les formations sur le *leadership* font salle comble. Quel collaborateur voudra se mouiller pour porter un sens commun alors que l'entreprise reste instable, sujette à restructurations et plans sociaux, et peut revenir sur ses promesses à tout instant? Les salariés ont bien vu que le mode gestion de projet, c'est-à-dire le fait de réunir de façon transversale plusieurs acteurs de l'entreprise sous la direction d'un chef de projet pour réaliser une mission, a permis pendant des années de diluer la responsabilité et de faire porter le chapeau à n'importe qui.

Après toutes ces tergiversations, c'est la valeur du travail qui est donc remise à l'honneur. La performance globale de l'entreprise est en jeu. Se pose la question du rôle de la fonction RH pour accompagner ces évolutions stratégiques et pour favoriser l'engagement et la cohésion sociale. Dans un monde en perte de repères, les DRH doivent plus que jamais veiller à la cohérence entre les compétences des collaborateurs et les tâches à accomplir pour leur donner une utilité. Cela fait sens non?

Christel Lambolez ■

lambolez.christel@maanei-media.fr