

DES RH À LA CARTE

ORGANISATION Un petit vent de révolution souffle sur le monde des ressources humaines. L'individualité gagne du poids dans l'entreprise. Les DRH doivent-ils s'attacher à adapter leurs outils à chaque personnalité ?

MURIELLE WOLSKI

Passe-t-on d'une ère des RH standardisées à du sur-mesure ? « Le sujet intéresse les organisations, constate Lauriane Boissière, directrice au sein du cabinet Square Management. En quelques jours, il est revenu trois fois dans mes conversations avec des entreprises. » Amandine Reitz, DRH Europe pour l'éditeur de logiciels Icims, confirme : « J'étais partisane d'avoir une même règle pour tous, mais depuis 2020 et la fin du confinement, les gens vont moins bien en moyenne. On est obligé de faire plus attention aux individus. Les exceptions sont de plus en plus nombreuses, et formulées de plus en plus directement. Il y a plus d'audace à demander des choses aux entreprises. »

Les demandes individuelles fusent. Pas de viande à la cantine, c'est possible ? Et trois jours de télétravail plutôt que deux comme le prévoit l'accord collectif ? Exercer son job depuis l'Australie ? Des horaires décalés pour éviter les embouteillages ? Aménager son bureau pour le rendre plus compatible avec les enjeux écologiques, comment faire ? La semaine de quatre jours, avec deux jours de télétravail, c'est jouable ? Quant au salaire, s'il pouvait bondir de 30 %...

« Et il y a une partie qu'on ne voit pas, qui est absorbée par la souplesse managériale », commente Aymeric Vincent, directeur de la transformation et de l'innovation RH au sein du groupe Les Echos-Le Parisien. Cela ne vient pas uniquement des jeunes

collaborateurs. Le changement de valeurs vaut pour toutes les générations. Comment fonctionne une entreprise ? Pourquoi ce qui est bien pour moi ne serait pas bon pour le collectif ? « On peut parler d'une nouvelle fonction d'éducation à assumer, commente Lionel Penalba, directeur général adjoint de Nikita, agence de communication et marketing de bientôt 50 collaborateurs. Mais rappeler le cadre du jeu est sécurisant. C'est dire "oui" à tout qui ne l'est pas. »

GRANDS ENFANTS. En irait-il donc des collaborateurs comme il en va de grands enfants ? « On est submergé par ce sujet tambouriné à la suite de la "grande démission", souligne Ana Semedo, managing partner à ILExpansions. Les dirigeants sont sidérés par ce discours, qui vient égratigner le projet commun. On ne réfléchit pas assez à pourquoi on est là ensemble, et cela se répercute. Un danger pèse sur la vie de l'entreprise. » La problématique commence à donner des sueurs froides aux dirigeants.

« Avec la fin du chômage de masse, les cartes sont rebattues, analyse Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH), la prise en compte de l'individu est importante, sinon vous risquez de le perdre... Si certains métiers fonctionnels comme la paie, par exemple, passent dans un système normé, de plus en plus standardisé, avec ChatGPT, tout le défi actuel des RH est de voir comment redéployer une partie des ressources vers des métiers d'accompagnement individuel (parcours de formation, mobilité professionnelle...). Aussi, à la fonction RH



TROIS QUESTIONS À...

ANNE-FLORENCE QUINTIN secrétaire générale adjointe de la CFDT Cadres, déléguée générale de l'Observatoire des cadres et du management.

« Rendre visibles les possibilités »

Constatez-vous une évolution des attentes des salariés ?

L'entreprise est passée, à la sortie du confinement, du 20^e au 21^e siècle. Aujourd'hui, on ne peut plus mettre entre parenthèses tous les repères biographiques des salariés (aidant, famille séparée et éloignée géographiquement, autre activité, slasheur...). Ce n'est pas à l'entreprise d'endosser toutes ces individualités, mais elle doit rendre visibles les possibilités qui existent, entre droits légaux et bonnes pratiques non inscrites dans le marbre.

Votre « job » se trouve-t-il remis en cause par cette évolution ?

Pas du tout. Cela modernise le syndicalisme. Dans cette nouvelle organisation, c'est l'un des garants de l'acceptabilité collective. On rentre dans l'accompagnement.

N'y a-t-il pas un risque de glisser vers de l'assistantat social ?

Qui dit accompagnement, ne dit pas être psychologue non plus. D'ailleurs, je fais attention à en parler à d'autres pour profiter d'une supervision collective. La parole libérée permet aussi de progresser dans les accords, d'avoir une meilleure granularité. Avant les accords relatifs au télétravail, ceux qui traitent de mobilité ont été faits comme cela, sans loi, avec aussi des clauses de révocation extrêmement courtes - à l'Urssaf de Picardie, cette clause est de six mois. Cela montre que l'on est bien dans un système d'expérimentation. Autre illustration : les séminaires (descendants) disparaissent au profit d'hackathons, ou l'on fait émerger des besoins et crée des protocoles techniques.