

# C'était mieux après : pour une révolution culturelle des entreprises françaises

*La crise a eu le mérite de provoquer un électrochoc dans la société : oui, il y a des choses à changer. Mais attention à ce que cela ne se cantonne pas à un vœu pieu, oublié dès l'été passé, prévient Mickaël Cabrol, fondateur d'Easyrecrue.*

Temps de lecture : minute

---

20 juillet 2020

Huit semaines après le déconfinement, qu'observe-t-on du côté des entreprises ? Qu'elles s'efforcent, pour la plupart, de faire revenir leurs salarié·e·s sur leur lieu de travail pour relancer au plus vite l'activité. La productivité. Bien sûr, on a retenu la leçon : le télétravail, ça marche. Alors on le favorisera, mais pas trop tout de même. On a besoin de se voir en vrai : c'est bon pour le moral et la réflexion. Sans doute. Seulement, le risque, c'est de retomber dans l'habitude, de faire comme s'il ne s'était rien passé. Il y a certes l'urgence de la reprise, de la relance économique, évidente, essentielle, nécessaire. Mais il n'est pas moins nécessaire de s'interroger sur les mutations profondes que la crise va impliquer dans l'organisation à venir du travail ainsi que sur les nouvelles attentes des salarié·e·s. Des questions dont les RH doivent s'emparer pour empêcher les velléités de marche arrière. Tout n'est pas à réinventer, mais il y a de quoi faire.

## Des freins culturels à la transformation

On le sait, la crise a servi d'accélérateur sur plusieurs sujets. Sur la digitalisation, par exemple, ou le télétravail. On a vu que l'on était

capable de réduire les temps de décision, le nombre d'interlocuteurs, de simplifier et de fluidifier les process. Nécessité fait loi, dira-t-on ; oui, et crée un précédent. Ce qui frappe aujourd'hui, c'est la rapidité avec laquelle les entreprises retournent à leur mode de fonctionnement d'hier, comme si l'expérience commune de la crise sanitaire et du confinement n'avaient été au fond qu'une parenthèse, un état d'exception dont les règles n'étaient valables que tant qu'il durait.

Cette tendance au rétropédalage est caractéristique de la culture d'entreprise traditionnelle française, où tout est très ritualisé, rigide, où il faut du présentiel parce qu'on vit le télétravail comme une perte de contrôle, où l'on veut tout contrôler alors qu'on dit à ses collaborateur·trice·s " soyez autonomes ! ", où l'on fait revenir ses employé·e·s faute de savoir les manager à distance, bref, où l'on a du mal à lâcher prise et à transformer les discours en actes.



À lire aussi

**Télétravail : les salariés veulent généraliser l'expérience**

Il faut garder à l'esprit que nous avons expérimenté, deux mois durant, une façon de vivre et de travailler totalement inédite. Pour relancer la

machine, on a tendance à remettre à plus tard le temps de l'analyse. Mais qu'a-t-on appris ? Qu'a-t-on retenu ? Pas grand-chose, semble-t-il, puisqu'on fait comme si la crise était derrière nous : on peut recommencer comme avant... Or le pire est le plus probable et il faudrait se dire que la crise est à venir pour faire bouger les lignes. Car les chantiers sont nombreux, à l'instar des attentes des collaborateur·trice·s qui, elles, ont évolué. Flexibilité, mobilité, formation, autonomie, visibilité, cloisonnement vie pro/ vie privée, RSE... Les sujets ne manquent pas, et ils sont liés. À l'heure des grands bouleversements, pourquoi ne pas changer les choses ? Tenter de retourner à l'essentiel, vers une entreprise plus humaine, plus centrée sur les besoins de ses collaborateurs ; une entreprise qui sait où sont ses vraies ressources, et qui le prouve.

## RH année zéro : reset et match ?

Pour les RH, c'est l'occasion ou jamais de faire peau neuve. Qu'on le veuille ou non, la crise a créé les conditions d'un renouveau. Dans la vision, dans les pratiques, dans les outils. Il faut donc revoir sa stratégie RH à l'aune de l'expérience vécue et des usages dont les circonstances ont souligné la pertinence. Si l'on songe, par exemple, aux outils numériques : n'ont-ils pas démontré l'étendue de leur valeur ajoutée pendant le confinement ? Aurions-nous été aussi productifs à distance il y a cinq ans à peine ? Assurément, non.

Les bons outils, c'est bien ; s'en servir pour faire coïncider les besoins des salariés et les besoins de l'entreprises, c'est mieux. Comment palier les besoins en ressources face au gel des embauches impliqué par la crise ? En allant chercher les compétences en interne, ce qui permet aussi de satisfaire les désirs de mobilité des collaborateur·trice·s. Comment recruter tout en assurant une expérience sécurisée et confortable à ses candidat·e·s ? En numérisant la part dédiée à la présélection des profils et en favorisant l'*onboarding* à distance. En faisant preuve de flexibilité, dans les paroles et dans les faits, dans les outils numériques mis en place

(sur le recrutement, l'*onboarding*, la mobilité ou encore la formation) et les process dédiés.

La flexibilité doit devenir le maître-mot de la gestion des talents : flexibilité dans la manière dont on recrute, dont on intègre, dont on forme, et dont on travaille aussi, bien entendu. Il s'agit de trouver le juste équilibre entre présentiel et télétravail en étant à l'écoute de ce que veulent les collaborateur·trice·s, certain·e·s y trouvent leur compte, d'autres non, et préfèrent venir sur site. Adopter une charte du télétravail semble ainsi un bon préalable : la flexibilité, ce n'est pas la liberté de faire ce qu'on veut, mais un cadre régi par la confiance mutuelle. On a tort de penser que concéder de l'autonomie est un risque : si vous responsabilisez les équipes, sans cesser de les accompagner, de les " coacher ", les salarié·e·s s'efforceront le plus souvent de justifier la confiance qu'on a placée en eux et en elles.



À lire aussi

Télétravail à temps plein, les prémices du travail flexible ?

# Des collaborateur·trice·s en quête de sens

Plus généralement, la confiance des collaborateur·trice·s a été ébranlée. Il est difficile aujourd'hui de prendre la mesure de l'impact psychologique et moral de la crise, mais le climat d'inquiétude a poussé chacun à réfléchir, à revoir ses priorités. Très clairement, l'exigence est montée d'un cran : on en attend plus de son entreprise ou de son futur employeur. On ne veut plus occuper un poste, on veut être partie prenante d'un projet, travailler sur des missions. Il incombe aux organisations et particulièrement aux RH de répondre à la quête de sens née de la crise en adoptant de nouvelles façons de faire (de faire évoluer, de former, d'intégrer, d'évaluer), au risque d'assister à une véritable fuite des talents. Aujourd'hui, on fuit les grandes agglomérations ; demain, et pour les mêmes raisons, les grands groupes ? Peut-être, à moins d'être à la hauteur de ces nouvelles attentes et d'apporter toute la visibilité nécessaire à l'épanouissement et à la confiance des salariés.

Car les talents vont avoir des attentes importantes en termes de RSE, ayant pris conscience des liens étroits qui régissent ces sujets : l'environnement, le social, les inégalités hommes/femmes, jeunes/ vieux, ethniques... Ce à quoi s'ajoutent des préoccupations sanitaires d'un nouvel ordre, indispensables, à tel point que la sécurité des collaborateur·trice·s est devenue un enjeu capital pour la marque employeur. A-t-on pris la mesure du risque latent et saura-t-on faire face en cas de nouvelle crise, sans pour autant verser dans le soupçon ni l'excès ? Pas simple, mais l'avenir des entreprises réside précisément dans leur capacité à intégrer ces nouveaux enjeux et besoins. On a changé d'époque. Il leur faut donc changer de vision, d'image, de discours et d'outils. Prendre leurs distances, aussi, avec le monde d'hier et faire, enfin, leur révolution culturelle.

Mickaël Cabrol est le fondateur et CEO d'EasyRecrue

---

Article écrit par Mickaël Cabrol