



# La sociologie au service de l'entreprise

## Mettre en place une politique de ressources humaines en phase avec les évolutions socioculturelles

Ces vingt dernières années, le monde de l'entreprise s'est coupé de la société, alors même que celle-ci a connu de profondes évolutions. « *Les salariés évoluent plus vite que les organisations auxquelles ils appartiennent* », estime Vincent de Bary, directeur associé de l'institut d'études et de conseil Sociovision Cofremca. Si les entreprises mettent en place des actions pour suivre ces évolutions, elles le font le plus souvent dans l'urgence, une fois le dos au mur ! En quoi l'approche socioculturelle peut-elle aider l'entreprise à accompagner, voire à anticiper les évolutions de son corps social ? Comment traduire au travers des politiques RH ces grandes tendances ?

Par Gaëlle Picut

### Le contexte

Deux points sur l'évolution de la place du travail sont importants à prendre en compte :

> **On ne peut plus dissocier vie privée et vie professionnelle.** Le travail est de plus en plus soumis à sa capacité d'intégration dans un projet de vie, personnel et évolutif, mais aussi, pour certains, à une certaine idée de la société et du vivre ensemble.

> **Si 77% de salariés français se disent globalement satisfaits de leur travail en 2006 (contre 58% en 1979), la plupart d'entre eux en relativisent l'importance.**

L'échelle des valeurs se transforme profondément avec une plus grande distanciation à l'égard de l'entreprise (toutes catégories sociales confondues) et la montée de nouvelles aspirations : la recherche d'un « sens sociétal » commun et partagé, plus d'éthique sociétale et environnementale, plus d'autonomie et de marge de manœuvre individuelles pour pouvoir se construire sa propre vie, plus d'équité entre les personnes mais également plus de responsabilité individuelle.

Pour s'adapter aux organisations matricielles et à la décentralisation, pour définir son rôle, son périmètre, sa valeur ajoutée, la fonction RH doit être branchée sur les enjeux et les problématiques de l'entreprise sans omettre de prendre en compte les évolutions de la société. L'approche socioculturelle, parce qu'elle adopte le point de vue des gens dans les différents aspects de leur vie (citoyenneté, travail, consommation) peut aider les DRH à comprendre en profondeur comment les salariés évoluent

### Le Baromètre Travail et Changement Social (TCS) Un outil d'analyse et de travail

Depuis 25 ans, Sociovision Cofremca réalise ce baromètre pour alerter les dirigeants sur les évolutions de l'implication au travail, du rapport à l'entreprise, du tissu social, des attentes à l'égard de la politique salariale, et plus généralement de toutes les composantes de la politique RH...

**Outil de benchmark social enrichi d'une dimension d'analyse socioculturelle**, le TCS permet de mettre en perspective les résultats des baromètres de climat interne et autres outils de veille managériale. Les analyses du TCS ouvrent des opportunités de dialogue renouvelé au sein du management et constituent une source d'inspiration pour accomplir les adaptations et changements indispensables.



et à remplir avec succès leurs missions d'accompagnement du changement et de

mise en place de l'innovation sociale au sein de l'entreprise.

### ■ ■ ■ Quelques grandes tendances socioculturelles à intégrer dans la vie de l'entreprise

Selon les salariés, les insatisfactions au travail les plus contaminantes sont :

- > L'absence de perspective de progression professionnelle, l'insuffisance de la GRH.
- > Le niveau de rémunération, des primes et des bonus sur objectifs.
- > Les faiblesses du management.
- > Le manque de lisibilité de l'entreprise sur son avenir.

A contrario, la satisfaction (*lire nos encadrés, ci-contre*) repose sur :

- > **Une quête d'autonomie** et d'initiative pour les individus, corrélée avec un refus de l'autorité statutaire.
- > **Un micro-social chaleureux**, fondé sur les relations avec les collègues et sur la dynamisation du travail collectif.
- > **La possibilité d'apprendre en permanence**, de disposer des clés de sa propre vie et la volonté de se réaliser dans le travail.

« Les salariés ont une grande confiance individuelle même si collectivement ils expriment un marasme moral », précise Vincent de Bary.

- > **La quête de sens** et la volonté que le travail réalisé ait une utilité pour les autres et l'entreprise. La notion d'équilibre fait partie de cette quête du sens.

Voici donc les principaux points sur lesquels les managers et les DRH peuvent (et doivent) s'appuyer pour que les salariés soient satisfaits et que les entreprises restent en phase avec les évolutions socioculturelles.

Une fois connues ces tendances lourdes, quels sont les leviers auxquels il faut s'intéresser ? Quelles sont les clés d'animation de la vie en interne ? Sur quels éléments mobiliser et engager les salariés ? En préambule, Vincent de Bary recommande « aux DRH qui ont tendance à trop laisser le champ aux managers opérationnels sur ces leviers, à être davantage actifs sur ces champs d'investigation ». Il incite la fonction RH « à se brancher sur les modes de management de l'entreprise, sphères aussi importantes que la conduite du changement, la formation, la GPEC ou encore les restructurations ».

A ses yeux, certaines entreprises ne perçoivent pas suffisamment ces évolutions. « Certaines organisations sont encore trop tournées exclusivement vers le business, et dans un discours de vainqueur. Mais elles vont se heurter à un problème d'attractivité auprès des jeunes générations. Car, au-delà du contrat du travail et de la nature du travail exercé, il y a aussi la façon dont les salariés se comportent les uns vis-à-vis des autres, ce que l'on regroupe sous le terme de "management way", c'est-à-dire les attitudes, les comportements et les règles de vie en interne. S'il existe un trop fort dé-



## 1 Autonomie

Getty Images / John Fox

> **Constat.** On vient d'un monde rigide et normé, où dans les années 1950 / 1960, les personnes avaient seulement un ou deux référents intellectuels. Dans les années 1970, s'affirmer c'était dire non. Aujourd'hui, s'affirmer, ce n'est plus tellement dire non mais bien plutôt s'affranchir des contraintes techniques et temporelles qui nous entourent.

Or, l'entreprise a beaucoup de mal à gérer le besoin d'autonomie, de plus en plus impérieux des salariés (cf. télétravail, salariés nomades, etc.). D'où un décalage très fort entre les attentes des individus et les réponses des entreprises, encore trop souvent fondées sur une logique collective et égalitaire.

### > Quelles réponses pour l'entreprise ?

Même si l'entreprise doit faire comprendre aux salariés qu'ils sont engagés dans un processus collectif, il faut également favoriser leur souhait d'autonomie, la prise de responsabilités, la promotion, l'apprentissage individuel, etc. Cette tendance peut être illustrée, par exemple, par la hausse continue du nombre de Français se déclarant favorable à un assouplissement du temps de travail réglementaire. C'est aujourd'hui une proportion écrasante de Français (83%) qui considère que les entreprises doivent permettre aux salariés qui souhaitent travailler plus de le faire. Cette proportion a gagné 19 points au cours des dix dernières années.

calage entre la culture de l'entreprise et les règles de vie en société les entreprises réussiront peut-être à attirer des candidats mais



## 2 Réseau

Getty Images / Shutterstock

> **Constat.** On vient d'une société de statut où l'on se définissait, par exemple, comme « agent EDF » ou « membre du Parti Communiste » ou « bourgeois ». On se sentait proche et solidaire des personnes qui avaient la même étiquette d'existence que soi et sortir de la communauté était extrêmement mal perçu.

Aujourd'hui, nous vivons dans une société beaucoup plus ouverte, avec une multiplication des liens faibles ou fluides. On sort de son cercle beaucoup plus aisément.

### > Quelles réponses pour l'entreprise ?

On constate la même chose dans l'entreprise. La solidarité ne se crée plus seulement par fonction ou par métier. Et la solidarité d'une communauté n'est pas forcément acquise. Des différences se créent. « Lors d'un conflit social, relate Vincent de Bary, des jeunes cadres avaient fini par se ranger du côté des grévistes car la communauté "jeunes" avait été plus forte que la communauté des managers cadres ». On ne peut plus être sûr qu'une action va produire les effets escomptés car les gens sont moins influençables qu'avant, plus autonomes dans leur jugement et ouverts sur plusieurs communautés à la fois.

D'où l'importance de faire progresser l'environnement et la capacité à renforcer la qualité du micro-social chaleureux. Pour le management, cela signifie renforcer les occasions d'échanger, de travailler en mode projet, favoriser les réseaux affinitaires et les laisser se développer.

pas à les fidéliser. » Ce n'est par ailleurs pas qu'un problème de jeunes générations. « Bien des salariés perçoivent ces évolutions



### 3 Vitalité

Getty Images / John Fox

> **Constat.** Le troisième point important pour l'animation de la vie en entreprise est la vitalité de transformation. Auparavant, nous vivions dans un monde de gens très inhibés où seuls les artistes avaient le droit de s'exprimer. Le cartésianisme régnait en maître. Aujourd'hui, on fait davantage confiance à ses cinq sens : on accepte de plus en plus de prendre des décisions selon son intuition alors qu'elles ne relevaient autrefois que du registre de la logique. Choisir de manière intuitive est même reconnu comme une force.

#### > Quelles réponses pour l'entreprise ?

Dans le domaine des ressources humaines, tout en laissant l'intuition se développer, il faut néanmoins rester vigilant sur l'importance qu'on lui accorde afin de respecter le cadre légal, l'équité et l'éthique. Prenons l'exemple du recrutement et de la problématique de la diversité. « *Le plus souvent, on recrute une personne parce qu'on se sent en affinité avec elle*, note Vincent de Bary. *On cherche à être avec des gens comme soi car on va se comprendre, se mettre d'accord plus aisément et harmoniser les comportements. Mais cela ne favorise pas l'exception, la personne qui dit non, le regard extérieur, différent* ».

Même si l'on sait parfaitement que la diversité permet de survivre (cf. loi de la nature), il est très difficile de prouver ce que la diversité apporte en termes d'efficacité et de résultat pour l'entreprise.



### 4 Quête de sens

Getty Images / Digital Vision

> **Constat.** Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, on ne se posait pas la question du sens. Les choses allaient de soi et demain serait mieux qu'hier. Les progrès de la science étaient loués. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus compliqué. La science est souvent remise en cause (cf. Tchernobyl, affaire du sang contaminé). « *Ce qui compte, c'est que mon action aujourd'hui ait un sens, pour moi, pour ma vie, pour la société, pour l'entreprise* », indique Vincent de Bary. Or la rationalisation de l'organisation de l'entreprise a fait beaucoup de dégâts. Quand on séquence une activité en de nombreuses petites tâches (exemple : la paye), plus personne n'a une vue d'ensemble et on perd en efficacité.

On parle alors de gens « *conformes absents* » car leur travail n'a plus de sens pour eux. Ils ont le sentiment de travailler pour quelque chose qui les dépasse. Il n'y a plus ce surcroît d'âme, cette énergie, plus d'envie de prendre de l'avance, de créer une vie en interne, plus de dynamique d'apprentissage.

#### > Quelles réponses pour l'entreprise ?

Remettre du sens dans le travail, ré-introduire de la pérennité, de la durée. Il s'agit de donner une direction, claire et relativement stable dans le temps, et de régulièrement la ré-expliquer. « *Les salariés ont compris qu'il était compliqué de prendre des décisions dans un monde qui change vite. Mais ne pas donner une direction est une grosse erreur* », estime Vincent de Bary.

## La normalisation de la fonction RH en question



Getty Images / Ryan McVay

**La fonction RH est souvent questionnée sur son efficacité** et sa valeur ajoutée, parfois de façon violente et brutale, voire mise sous le boisseau. Récurrente est la question de son coût et de son externalisation.

**L'avis de Vincent de Bary :** « *Dans l'appréciation que l'on porte sur l'efficacité de la fonction RH, le référentiel anglo-saxon (Hackett...) a de plus en plus tendance à s'imposer. Pour autant, l'essentiel des indicateurs ainsi promus sont construits à partir d'une approche américaine de la relation à l'entreprise et du contrat de travail qui sont très explicites en matière de droit et de devoir des parties prenantes. L'Europe véhicule un modèle que l'on qualifie souvent de "socialisation" et qui se caractérise plutôt par une importance accrue accordée au partage, à la collaboration et finalement à des processus de fonctionnement empruntés de souplesse et de possibilités d'adaptation. Au-delà de l'audit de départ et de l'identification de gains potentiels, quelle peut être la place d'indicateurs trop exclusivement anglo-saxons dans le suivi de la performance de l'organisation et des processus RH d'un groupe international et multiculturel ?* ».

de leur mode de vie mais remettent un vieux costume dans l'entreprise », prévient Vincent de Bary. Pour chacun des quatre points

générateurs de satisfaction et de motivation au travail énoncés plus haut (autonomie, réseau, vitalité, quête de sens), l'analyse so-

cioculturelle peut aider la fonction RH à mettre en place des politiques plus en phase avec les attentes des salariés. ■