

## De la qualité en entreprise par temps troublé

Juste avant la crise du Covid, rappelons-nous, les entreprises connaissaient une pénurie de ressources humaines inédite : les compétences spécialisées, les potentiels, mais aussi les métiers industriels, et bien d'autres étaient concernés.

Du coup, on a vu ces dernières années des démarches multiples de « marque employeur », « best place to work », les politiques de gestion dynamique des talents et des parcours se développer. On peut craindre maintenant une vraie dynamique... de marche arrière. Que se passe-t-il ?

Il y a d'abord la question du télétravail. Il paraît certain que dans la plupart des entreprises on ne reviendra pas à la pratique antérieure généralement très restrictive.

Les collaborateurs ont compris que l'on pouvait éviter les deux heures par jour de transport et que ce gain énorme leur apportait beaucoup.

Du côté des entreprises, on a compris que dans de nombreux métiers on pouvait avoir une production égale ou supérieure avec des gens en télétravail.

« C'est génial on a supprimé tout le social » s'est exclamé un dirigeant ; par social il voulait dire : la salle à café, les bavardages. L'entreprise comme corps social, où l'on émet des opinions, où l'on s'apprécie et où on s'engueule. Fini. Génial en effet. Sans compter les économies de bureau.

Pour toutes ces raisons, il va donc falloir élargir durablement le télétravail.

Parmi les problèmes posés, il y a celui des équipements et des conditions de travail : gageons qu'ils pourront être résolus avec du dialogue social et un investissement raisonnable. La préservation du collectif sera bien entendu un enjeu fort.

Peut être le principal problème sera-t-il managérial. Le télétravailleur a impérativement besoin d'un degré plus grand d'autonomie et de responsabilité ; or le confinement n'a pas généré par miracle des encadrants qui soient tous capables de déléguer avec dynamisme et efficacité ! Ni des organisations moins bureaucratiques !

Si le sujet n'est pas pris à bras le corps, il y aura donc inévitablement des surprises, et des dégâts humains et industriels.

La question de l'emploi est évidemment déjà au cœur des préoccupations et dans de nombreux cas, il faudrait pouvoir négocier des adaptations de l'organisation du travail, et du côté des salariés et des syndicats, savoir peut-être mettre sur la table, si cela paraît nécessaire, de la rémunération et des jours de repos.

Le problème sera souvent la crédibilité des engagements que des dirigeants pourront à leur tour mettre sur la table.

Or l'actualité fournit encore récemment des exemples d'entreprises qui ont négocié des accords ambitieux et engageants sur l'emploi, et/ou qui ont touché d'importantes subventions publiques, et qui annoncent des délocalisations parfois brutales.

La question devient : peut-on encore faire confiance à l'entreprise ? Peut-on encore s'y investir, y négocier, s'y battre ? « Les aides publiques financent la caisse sociale » titre l'Huma, dont le titre, une fois n'est pas coutume, est largement repris sur les réseaux.

Certes beaucoup d'entreprises sont très éloignées de ces pratiques, et vont s'efforcer de se remettre sur pied tout en restant clairs et corrects. Mais on observe autour des pratiques contestables un véritable « effet de halo » qui va sans doute affecter le climat des entreprises à la rentrée.

Réussir à avoir un projet et une parole managériale crédible en ces temps tourmentés ne va pas être facile. C'est pourtant un enjeu capital.

Le risque est après la crise d'avoir une forte détérioration des rapports sociaux, mais aussi du dynamisme de l'entreprise.

Les travaux sur l'attractivité, la « marque employeur » sont déjà stoppés dans plusieurs grandes entreprises ; pas seulement mis en sourdine, mais stoppés.

Rien n'est possible sans une certaine confiance ...

Les salariés ont besoin de sens on le voit et on le dit depuis des années.

Ils sont prêts pour certains à changer de vie et de pays si l'entreprise ne répond décidément pas à leur attente. Les « talents » ne sont plus scotchés dans l'entreprise.

Si cela continue, beaucoup d'entreprises n'auront guère de mal à remplir les listes de départs volontaires. Les plans sociaux en seront facilités. Mais les fameux « talents » qui seraient si nécessaires pour redémarrer risquent pour beaucoup de se choisir ... des destins hors de l'entreprise.

Qualité du projet d'entreprise, qualité du dialogue social, qualité du management. Trois impératifs à garder à l'esprit, quoiqu'il advienne, dans les temps difficiles qui s'annoncent.

**Frédéric Périn**