



Pourquoi il est urgent d'embrasser des pratiques RH non conventionnelles ?

Par Pierre Monclos, DRH de [Unow](#)

Congés illimités, transparence totale des salaires ou encore temps de travail ultra flexible ; ces pratiques RH peuvent paraître fantasmées alors qu'elles pourraient (et devraient) être appliquées très rapidement et facilement dans les entreprises !

Cette crise que nous traversons, en plus de nous ébranler, a également permis de souligner le besoin urgent d'une réforme profonde des pratiques RH de nos entreprises. Si les résistances initiales vis-à-vis du télétravail ont traduit une certaine rigidité de nos entreprises, une lueur d'espoir est apparue avec leur capacité à évoluer, à se transformer, pour faire de ce télétravail une nouvelle norme.

Le monde du travail est certes en perpétuel changement, mais l'arrivée des jeunes générations vient accélérer la donne et la question du renouvellement des pratiques RH devient essentielle et se doit d'être au cœur des préoccupations managériales. Il faut à présent appeler à rompre avec des pratiques traditionnelles souvent dépassées et contre-productives.

Un système managérial rigide et vieillissant

Oui, certains systèmes managériaux hérités du passé sont encore présents, rigides, opaques et pas toujours bienveillants. La peur vis-à-vis du changement peut être compréhensible mais la figure du patron "tyran", menant ses salariés d'une poigne de fer au travers d'un cadre strict et infantilissant doit être brisée. La notion même de « pratiques RH traditionnelles » semble aujourd'hui désuète, il ne devrait pas y avoir de pratiques génériques, que l'on appliquerait à toutes les entreprises sans souci de cohérence.

En effet chaque entreprise est différente, tout comme chaque salarié est différent, et il convient de comprendre que les pratiques RH se doivent d'être en symbiose avec la culture d'entreprise individuelle et collective dans laquelle on les applique.

Le bien être au travail est important, les impératifs d'efficacité et de productivité le sont tout autant. Il faut donc réussir à créer un cadre dans lequel le bien-être de ses salariés garantit une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise. Pour se faire, les compétences managériales doivent évoluer et sont de plus en plus transverses. Et l'intelligence émotionnelle apparaît désormais indispensable afin de garantir la cohésion et l'épanouissement de chacun.

L'importance d'une culture d'entreprise définie

La culture d'entreprise est essentielle car elle définit les valeurs, le fonctionnement, ainsi que le cadre de travail. Ce sont un peu les fondations sans lesquelles l'édifice ne peut tenir. C'est également ici que l'on va définir collectivement la raison d'être de l'entreprise, pour qu'elle soit embrassée par l'ensemble des salariés et offrir du sens à leur engagement.



Cependant, je pense qu'il n'existe pas "une" culture mais "des" cultures d'entreprises. Tout comme le travail et la collaboration entrent en phase d'hybridation, la culture d'entreprise se diversifie dans le fond comme dans sa forme. En effet, à l'ère de l'ultra-connexion, l'information doit être partagée de manière horizontale, et mettre en avant l'apport de chacun au service du collectif.

Face à ces transformations, le cadre de travail doit être inspiré par une nouvelle culture d'entreprise et de nouvelles pratiques RH : flexibles, collaboratives, évolutives, transparentes et bienveillantes.

Vers de nouvelles pratiques RH non conventionnelles

Cependant, il existe plusieurs écueils à éviter dans l'établissement de ces nouvelles pratiques. Tout d'abord elles doivent avoir du sens pour pousser à l'épanouissement et ne pas seulement être un argument marketing RH. Elles doivent également éviter les effets de bords, concrètement c'est lorsqu'une pratique obtient l'effet inverse de celui escompté, par exemple la mise en place de congés illimités faisant diminuer le nombre de congés pris par les salariés par crainte d'être jugé. Cela traduirait un manque d'alignement entre la pratique et la culture de l'entreprise !

Le degré de transparence peut également varier d'une entreprise à l'autre, certaines prônant la totale transparence vis-à-vis de chiffres clés, ou encore de la grille salariale, d'autres restant plus modérées. Le plus important étant plutôt d'essayer d'éliminer les zones d'opacité inutiles plutôt que d'installer de la transparence partout car cela ne marchera pas pour toutes les entreprises. Si une pratique RH a du sens vis-à-vis de la culture de l'entreprise alors elle fonctionnera !

Concernant la flexibilité je pense que c'est un concept un peu moins relatif et qui pour moi ne peut être que bénéfique. Il faut accorder la confiance par défaut aux collaborateurs et leur permettre de moduler leur manière de travailler le plus sagement possible tout en restant dans un cadre.

D'un point de vue RH, toutes les pratiques de télétravail, de flex office, de congés illimités, ou encore de temps de travail flexible rentrent dans ce besoin de flexibilité et de confiance. On peut facilement imaginer des salariés modulant leur espace ou leur temps de travail selon leurs besoins. Certains préférant travailler le matin, d'autres le soir, certains chez eux, d'autres au bureau. La dimension du travail de manager évoluera donc et devra s'assurer alors que tous ces rouages s'emboîtent au service de l'intérêt individuel et collectif.