L'EXPRESS
29 RUE DE CHATEAUDUN
75308 PARIS CEDEX 9 - 01 75 55 10 00

23/29 JUIN 10
Hebdomadaire Paris
OJD : 440469

Surface approx. (cm²) : 452
N° de page : 126

Recréer du lien social dans l'entreprise

Sous la pression de la crise, les entreprises ont vu se détériorer les liens qui les unissent à leurs salariés. **Selon les DRH, pour recréer du lien, il faut établir de nouvelles relations de confiance et faciliter la création** de communautés d'intérêt.

Table-ronde sur la création du lien social dans l'entreprise organisée par Randstad, Congrès HR et L'Express le 10 juin 2010

Jean-Paul Biard, directeur du développement RH groupe chez GDF-Suez

Hubert Mongon, vice-président ressources humaines de McDonald's France

Michel Sesques, vice-président exécutif d'Eurocopter (groupe EADS)

Laurent Choain, directeur management et dirigeants de BPCE (Banques Populaires Caisses d'Epargne)

L'un des effets des turbulences économiques est que « le contrat traditionnel unissant l'entreprise à ses salariés - en vertu duquel elle protège le collaborateur et celui-ci lui assure en retour son dévouement - s'est totalement délité », lance François Dupuy, sociologue des organisations, en introduction d'une table-ronde sur la création du lien social dans l'entreprise organisée par Randstad, Congrès HR' et L'Express le 10 juin 2010 à Paris. Résultat, « les salariés ont perdu confiance et sont souvent démotivés », estime Michel Montagu, DRH du Groupe Randstad France. « Il faut que les entreprises apprennent à recréer du lien ».

Confiance et proximité

Mais qu'entend-on au juste par « lien social » ? « Dans le monde professionnel, cette notion est en grande partie liée à la coopération », précise François Dupuy. « Le lien social représente une partie invisible qui se situe au-delà du contrat de travail, des procédures et des indicateurs, renchérit Michel Sesques, vice-président exécutif d'Eurocopter (groupe EADS). Il s'exprime par la confiance et le fait de se sentir à l'aise dans un tissu relationnel ».

IL S'EXPRIME PAR LA CONFIANCE ET LE FAIT DE SE SENTIR À L'AISE DANS UN TISSU RELATIONNEL

Mais comment s'y prendre ? « Le manager de proximité est le pivot du lien social », pour Hubert Mongon, vice-président ressources humaines de McDonald's France. C'est en effet « au manager de proximité qu'il revient d'organiser et de développer la coopération entre les équipes, d'encourager l'émergence de communautés d'intérêt, pour que tous convergent vers un objectif partagé », précise Jean-Paul Biard, directeur du développement RH groupe chez GDF-Suez. C'est aussi à ce manager qu'il incombe d'être le relais de l'entreprise pour écouter les salariés et leur redonner une voix. Or, à l'heure où « les moyens de sollicitation directe des salariés ou d'expression directe (sites communautaires...) n'ont jamais été aussi nombreux », ce rôle d'intermédiaire est parfois ignoré, regrette Laurent Choain, directeur management et dirigeants de BPCE (Banques Populaires Caisses d'Epargne).

L'amélioration de l'écoute est le nerf de la guerre, conclut François Dupuy. Mais attention, « écouter les gens, ça n'est pas leur demander ce qu'ils veulent, c'est le leur dire, sans se contenter d'une première expression primaire, mais en se basant sur du qualitatif, sur la compréhension réelle de ce que sont leurs univers de travail ».

Philippe Manuel

→ **FRANÇOIS DUPUY**
Sociologue des organisations et auteur de « La fatigue des élites » (Seuil, 2005)

« La coopération, malgré sa connotation très positive, décrit quelque chose d'extrêmement dur, de difficile, d'exigeant... La coopération n'est pas naturelle mais doit se créer. Comment faire pour que les acteurs de l'entreprise acceptent de coopérer, c'est-à-dire qu'ils se mettent en situation de dépendance les uns par rapport aux autres ? Il y a eu dans beaucoup d'entreprises une tentative de réponse par les processus – mot moderne pour le taylorisme - et les indicateurs. Cela n'a pas fonctionné. Il faut faire autrement. L'une des notions que l'on voit apparaître est celle de confiance. Les conditions qui rendent possible la confiance sont l'établissement de règles du jeu - pas forcément écrites mais connues de tous -, et la création de communautés d'intérêt, autrement dit la mise en réseau des acteurs pour répondre à une demande d'un client. »

Eléments de recherche : Toutes citations : - RANDSTAD ou RANDSTAD INTERIM : agence d'intérim - BAROMÈTRE RANDSTAD/LH2 ou BAROMÈTRE RANDSTAD DES SALARIÉS : étude du 06/03/09 sur les différences de perception entre les hommes et les femmes ...