

## INTRODUCTION

---

**F**aut-il encore le souligner, tellement l'évidence est grande : l'entreprise est le lieu central de nos sociétés modernes. C'est en son sein que se crée une grande partie de la richesse, puisque c'est là qu'est produite la valeur économique. C'est pour l'essentiel dans l'entreprise que les personnes génèrent les moyens de leur subsistance. C'est dans cette communauté organisée que les personnes passent le plus clair de leur existence. C'est là qu'est l'emploi, avec tout ce qu'il permet de lien social : une personne au chômage exprimera mieux que toute autre ce qu'elle a perdu en insertion dans la société. Car ce que l'homme crée dans l'entreprise, c'est de la valeur, mais pas seulement : son intégration dans l'entreprise génère tout ce que permet le travail, du moins quand il est épanouissant, comme le démontrent en particulier ceux qui sont passionnés par leur « métier ».

C'est donc dans l'entreprise que nous pouvons construire des réponses à une grande partie des enjeux auxquels la société française est confrontée : la question du lien social et de l'intégration, celle des repères ou celle de la mixité sociale, par exemple. Précisons un point : ce qui est abordé ici, c'est l'entreprise en tant qu'ensemble d'acteurs, en tant que communauté d'hommes s'appuyant sur des moyens. Et pas seulement l'entreprise réduite à ses dirigeants ou à toute autre de ses composantes. Il est important de s'y arrêter tellement la confusion est fréquente.

D'autant que parmi ceux qui parlent de l'entreprise, beaucoup la connaissent mal, comme certains journalistes, politiques, enseignants, chercheurs, etc. Ceux qui y travaillent entendent de leur part des discours qui sonnent souvent faux. Tout simplement parce qu'« on en est » ou « on n'en est pas » : les réalités de l'entreprise sont tellement prégnantes pour ceux qui en sont parties prenantes qu'elles peuvent difficilement être comprises quand elles n'ont pas été vécues en direct.

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à des défis gigantesques. Ceux-ci portent en premier lieu sur ses résultats économiques, seule garantie de sa pérennité et de sa survie. Elle doit répondre à une exigence croissante d'efficacité et de performance économique durable. Ceci alors qu'elle

s'insère dans un environnement de plus en plus changeant, concurrentiel et bousculé : ce sont dans certains cas des ventes en baisse semaine après semaine sans que l'entreprise arrive à comprendre pourquoi, c'est un contrat qui ne se signe pas, c'est un concurrent direct qui sort un nouveau produit, c'est une livraison de composants qui n'arrive pas, c'est un autre pays qui produit deux fois moins cher. Le changement est permanent, avec un rapport au temps qui se transforme du fait de l'émergence accélérée de nouvelles technologies, du raccourcissement des cycles économiques et de l'impact des marchés financiers. Tandis que la seule voie pour l'entreprise est de rester en tête dans la course à la différenciation, les facteurs qui le permettraient se font de plus en plus rares. Même en ce qui concerne leurs expertises spécifiques, facteur de différenciation par excellence, nombre d'entreprises commencent à devoir faire face à des pénuries de compétences liées au choc démographique.

Comprenons-nous bien, il ne s'agit pas ici d'adopter le discours des déclinologues selon lesquels la France et ses entreprises seraient engagées dans une spirale négative, de façon irrémédiable, sans aucune perspective. Ce dont il est question, c'est au contraire de rechercher les clés qui permettront à l'entreprise de relever les défis auxquels elle est confrontée et d'y répondre dans les meilleures conditions.

Une des volontés de ce livre est de tenter de démontrer que l'homme est la clé. Dans l'absolu, il est certes le cœur du système, sa finalité : à quoi servirait sinon toute cette agitation ? Mais cette affirmation renvoie à des considérations philosophiques extérieures à la logique de l'entreprise. Ce qui justifie ici ce propos, c'est le constat de plus en plus fréquent et évident de l'impact de la dimension humaine sur les résultats de l'entreprise. Les travaux des chercheurs en sciences humaines pour identifier les facteurs stratégiques essentiels à la compétitivité à moyen ou long terme de l'entreprise sont abondants. Historiquement, ils se sont surtout attachés à des dimensions telles que le positionnement de marché ou les technologies utilisées. Pour finalement constater aujourd'hui que les hommes constituent un élément clé de cette compétitivité et que le résultat de l'entreprise est en premier lieu la résultante de leur activité.

Les « travailleurs du savoir » sont aujourd'hui de plus en plus nombreux dans la population au travail. Ceux que Robert Reich<sup>1</sup> appelait les « manipulateurs de symboles » et qui traitent de l'information, de la

---

1. Économiste, ministre du travail des États-Unis sous la Présidence de Bill Clinton.

connaissance, de la création ou de l'émotion. Le capital du collaborateur est désormais essentiellement composé de ses connaissances, de ses compétences, de ses réseaux et de ses savoir-faire. C'est ce capital qu'il décide, avec plus ou moins de bonne volonté, d'apporter à l'entreprise. La stratégie européenne de Lisbonne<sup>1</sup> fixait d'ailleurs pour objectif à l'Europe de « devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi. » Pour faire face à la mondialisation, cette conception d'une économie tournée vers les enjeux d'innovation et de compétitivité est effectivement la seule possible : l'avenir des entreprises en France réside dans cette société de la connaissance.

Dans une économie de plus en plus fondée sur cette dimension, l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépendra donc de sa capacité relative à gérer les connaissances de ses collaborateurs et à les développer pour pouvoir innover. C'est aujourd'hui le premier argument justifiant l'importance stratégique accrue des hommes. Sachant qu'il existe un second facteur impactant fortement la performance de l'entreprise : la disposition des collaborateurs à déployer ces connaissances et ces capacités.

Mais si l'homme doit effectivement jouer un rôle crucial et accru dans l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle, comment procéder ? Quelles logiques promouvoir en matière de gestion des hommes ? Comment les manager ? Quels processus mettre en place ? Il va donc s'agir d'identifier les directions dans lesquelles l'entreprise va travailler pour capitaliser sur cet avantage concurrentiel en germe.

Cette approche suppose d'établir au préalable un diagnostic pointu sur les réalités actuelles du management des hommes et de la gestion des ressources humaines dans les entreprises, aujourd'hui, en France. Cet exercice est indispensable pour pouvoir ensuite définir le traitement à mettre en œuvre. D'autant que nous verrons qu'il confirme que le patient est parfois mal en point et que certaines entreprises sont en mauvaise situation sur le plan des hommes. D'où le titre de ce livre : *Réinventer les RH*. Il s'appuie sur la conviction qu'au vu du décalage entre la réalité actuelle et l'enjeu futur, une approche cosmétique ne sera pas suffisante. Nous nous devons de nous autoriser le rêve : et si demain, toute entreprise était composée de collaborateurs épanouis et investis ?

---

1. En référence à la réunion du Conseil européen tenue à Lisbonne en mars 2000.

Nous verrons donc dans la première partie de ce livre que les entreprises sont en bien mauvaise position pour faire face à leurs défis : la gestion des hommes connaît des défaillances. Mais ce diagnostic permet de dégager des pistes pour transformer radicalement l'entreprise dans ce domaine, qui sont présentées dans la seconde partie.