

MAGR^H

NUMÉRO 25 • TECH AND LEARN • JANVIER 2024

LES TECHNOLOGIES AU SERVICE DES RH

Numéro spécial

learning
technologies

Paris France 2024

hr
technologies

Paris France 2024

**ENTREPRISE :
ATTENTION,
FRAGILE !**



par *Martin RICHER*

*président de Management & RSE et Directeur de l'Executive
Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po*



Management & RSE

Au fur et à mesure de l'accumulation des process et des technologies dans l'entreprise, on se laisse bercer par l'illusion de la solidité. On a cerné les risques, on a musclé le document unique de prévention, on a mis en place des solutions à base de hot-lines, d'assistants virtuels, d'IA : ça tient, c'est robuste.



MARTIN RICHER

Erreur ! L'humain ne se laisse pas synthétiser dans des process et des technologies. La sophistication croissante des organisations et des sociétés s'accompagne de la fragilisation des personnes qui les composent. Selon le dernier rapport annuel du Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), 41% des Français se disent aujourd'hui «vulnérables» matériellement ou moralement, deux fois plus que quatre ans auparavant. L'humain est fondamentalement fragile, hautement vulnérable.

Le monde de l'entreprise n'est pas spontanément sujet au consensus. Pourtant, en voici un : 86% des dirigeants et 84% des salariés s'accordent à considérer qu'une entreprise qui prend en compte et accompagne les situations de fragilité de ses salariés est une entreprise qui accroît sa performance sociale, qui participe



au progrès social. Seuls 15% des dirigeants pensent qu'agir pour prévenir ou accompagner les situations de fragilité des salariés affecte négativement la performance économique et sociale de l'entreprise, car ce serait avant tout une source de coûts. Au contraire, 45 % des dirigeants considèrent que ces fragilités impactent négativement la performance de l'entreprise et l'engagement des salariés. Ces chiffres proviennent d'une étude intéressante publiée en octobre par la mutuelle Malakoff Humanis et étayée par une enquête d'Harris Interactive auprès de 2.000 salariés et 450 dirigeants du secteur privé.

Les dirigeants ne sont plus à convaincre. Ils sont maintenant 83 % à se déclarer préoccupés par les situations de fragilité que peuvent connaître les salariés de leur entreprise et 50 % se disent même très préoccupés, ce qui constitue un résultat inhabituel. Ils sont aussi directement concernés : 52 % déclarent connaître un ou plusieurs salariés en situation de fragilité d'origine professionnelle et 75 % déclarent avoir un ou plusieurs salariés en situation de fragilité d'origine personnelle.

La crise est passée par là : 70 % des salariés se déclarent fragilisés par rapport au risque de perte de revenus et de baisse de leur pouvoir d'achat, en progression de 5 points par rapport à l'enquête précédente de 2020. Plus grave, 17% éprouvent de grandes difficultés financières qui les conduisent à renoncer à des services ou biens essentiels. Les fragilités sont la marque de la sociologie d'aujourd'hui : accroissement des difficultés familiales (47 % sont concernés en 2023, +14 points) avec notamment le développement des situations d'aidant ou de monoparentalité, des difficultés d'insertion sociale, liées par exemple à un faible niveau d'instruction, à un manque de maîtrise de la langue ou des outils numériques (11 %, +9 points), montée de l'éco-anxiété générée par la crise climatique, première cause de fragilité personnelle (citée par 20 % des salariés).

Cette porosité de nos fragilités aux évolutions de notre société témoigne de la vulnérabilité de la vie humaine, qui peut être bouleversée à tout moment par un accident, une maladie, une pathologie, des violences, aussi bien que par une crise. Ce constat est rappelé par l'excellent «Rapport sur la résilience de la société française», publié par la Croix-Rouge et le Credoc en mai 2023.

Les situations de fragilités d'origine professionnelle concernent maintenant presque la moitié des salariés : 48 % en connaissent au moins une, mais 33 % déclarent en rencontrer plusieurs, un chiffre en progression de 16 points par rapport à 2020. Révélés par la crise des retraites, l'épuisement

et l'usure, restent la principale cause de fragilité professionnelle (23 %, contre 18 % en 2020), mais on y trouve aussi les grandes thématiques de la vie professionnelle contemporaine : perte de sens et ennui au travail (19 %, +8 points), grande difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle (17 %, +8 points), difficultés en fin de carrière liées à l'allongement de la vie professionnelle (13 %, + 9 points) soulignées notamment par les 55 ans et plus (20 %).

L'identification aussi précise que possible des ces fragilités au sein de chaque entreprise permet d'élaborer des plans d'action pertinents. Longtemps réticentes du fait des risques de se voir reprocher une attitude intrusive, les entreprises ont compris aujourd'hui comment elles peuvent s'appuyer sur des enquêtes anonymes et des dispositifs d'alerte. Elles ont aussi compris que fragilités personnelles et professionnelles sont étroitement imbriquées et que les entreprises (et leurs équipes RH) sont légitimes à proposer leur soutien. La responsabilité de l'entreprise s'exerce aujourd'hui bien au-delà de la sphère professionnelle et la prise en compte des vulnérabilités passe de plus en plus par un travail commun entre RH et RSE.

Les entreprises doivent aussi mobiliser le management intermédiaire, maillon clé d'amélioration sur ces questions sensibles. D'ailleurs, l'action la plus attendue par les salariés de la part de leur employeur (à 38%) consiste à ce que ce dernier mette en place une sensibilisation/formation des managers pour détecter et accompagner les salariés en situation de fragilité. Or, cette action est aussi celle qui est la moins effectuée par les dirigeants (29 %) : il y a des marges de progrès !

La clé de la démarche est de montrer que l'entreprise n'intervient pas comme une béquille mais comme un apport d'appuis professionnels pour redonner aux salariés affectés les moyens de recouvrer leur pouvoir d'agir. Comme l'affirme avec justesse la philosophe et clinicienne Cynthia Fleury, il s'agit de «rendre capacitaires» les personnes, c'est à dire de leur rendre leur souveraineté. «Nous sommes vulnérables, c'est notre condition. Mais nous avons aussi en partage le déni de la vulnérabilité, ce qui ne nous aide pas parce que la vulnérabilité est un réel qu'on ne peut pas nier. On peut tout faire pour l'éviter, la réduire, et c'est bien l'enjeu. Mais le fait de la dénier empêche d'en faire un levier capacitaires».

Martin Fischer



Pour aller plus loin : «S'emparer de l'empowerment»
<https://management-rse.com/semparer-de-empowerment/>

