

## Ubérisation : quel avenir pour la fonction RH ?

myRHline

Date : 11/04/2016

Page 1/2



Et si les RH étaient uberisées, que resterait-il des DRH ? Ces directions vont-elles disparaître ? Comment doivent-elles réagir ? Pour répondre à toutes ces questions, le 18 février dernier, les responsables de l'Executive master Ressources Humaines de Sciences Po Executive Education avaient convié un parterre de spécialistes RH. Morceaux choisis.

L'ubérisation, c'est quoi ? Un changement de l'intermédiation entre l'offre et la demande. Avant, une profession, les taxis, avait le quasi monopole des courses des clients. Désormais, avec Uber (et consorts), il existe un média pour obtenir une connexion directe avec d'autres chauffeurs. C'est simple, c'est fun, c'est transparent, c'est efficace. Evidemment, les ressources humaines ne sont pas épargnées par cette ubérisation. Les candidats mais aussi les collaborateurs, notamment les plus jeunes, la réclame. Comme ils achètent leur voyage sur leur tablette, réservent un appartement de vacances depuis leur smartphone, etc... ils veulent pouvoir gérer leur carrière aussi simplement. Ils revendiquent également une totale transparence dans les règles du jeu de l'entreprise. Aussi bien dans les parcours de recrutement que dans les processus de mobilité interne, d'évaluation... Et si l'entreprise refuse de jouer le jeu, ils le jouent à sa place en notant leur boîte, leur manager, en donnant des indications salariales sur des sites comme Glassdoor. Eh oui, les DRH, très adeptes du culte du secret, n'ont plus le monopole des informations. « Tout se sait, donc faites preuve d'innovation et en le faisant savoir. Ce n'est pas un hasard si Sébastien Bazin, le PDG d'AccorHotels a annoncé sur son compte Twitter l'existence du fameux shadow comex », illustre Nathalie Nassar, senior partner chez Korn Ferry.

Comment réagir ? « C'est un cycle. Au départ, on trouve ça ridicule, puis dangereux et enfin évident », explique François Rey-Millet co-fondateur du cabinet [EthiKonsulting](#). Donc il y a ceux qui seront dans le déni le plus longtemps possible, et qui risquent d'en payer un lourd tribut à long terme. Et puis ceux qui vont expérimenter l'ubérisation avant de la déployer ou pas. Evidemment ce changement de rapport entre

l'offre et la demande n'est pas sans poser de questions. Par exemple sur les pratiques managériales. « Avant, partir en formation relevait d'une décision managériale car le coût des formations était élevé et les salariés devaient s'absenter de leur poste de travail. Aujourd'hui, les coûts de design et d'implémentation des modules de e-learning sont plus faibles et permettent donc de renouveler rapidement les programmes et de toucher plus de collaborateurs. Les inscriptions se font en ligne parfois même sans l'aval du manager, les salariés restent au bureau pour se former, etc. Il y a donc un risque de dévalorisation de la formation. Donc comment pouvons-nous réintroduire le e-learning dans les pratiques managériales et donc revaloriser la formation », interroge Franck Aimé, VP HR Talent Development de Danone. Pour Frédéric Gautier, VP People EMEA de Dassault Systèmes, « il ne faut pas avoir peur de l'ubérisation mais l'appriivoiser en faisant attention à ne pas être liberticide ». Donc pour lui, pas de problème pour tester des applis de mise en relation par affinités pour un déjeuner entre collègues. En revanche, attention aux applis de 360° par exemple. « Que fait-on si un collaborateur ressort mal noté de ce type d'exercice ? Il faut être vigilant car notre rôle est évidemment de continuer à accompagner les hommes et les femmes. Donc avant de se lancer dans ce type d'expérimentation, il faut sonder la maturité du corps social de l'entreprise. Même dans une société de haute technologie comme la nôtre, ce n'est pas toujours évident », conclut-il.

L'ubérisation va-t-elle sonner la fin des DRH ? Sans doute que non, quoique certaines entreprises comme Davidson Consulting, ont fait disparaître la fonction de l'organigramme. En tout cas les DRH vont devoir reconquérir tous leurs clients que sont les dirigeants, les salariés, les experts, etc... « La DRH doit devenir une fonction « surhumaine ». Le digital permet de traiter certaines tâches à faible valeur ajoutée. Les DRH ont donc davantage de temps pour incarner la valeur humaine. Ils doivent être des champions des salariés, à la fois psychologues, sociologues, connaisseurs des ressorts de l'engagement, etc. La fonction RH doit enchanter. Quand ils rencontrent la DRH, les collaborateurs veulent une expérience supérieure à celle qu'ils ont vécu avec l'appli. Il se passe la même chose pour un client qui se rend dans une agence bancaire. Il veut des conseils à fort valeur ajoutée », argumente Michel Barabel, intervenant dans l'Executive Master Ressources Humaines de Sciences Po Executive Education. Pour cet enseignant chercheur, le DRH doit également être le leader de cette ubérisation. Par exemple que la DRH soit la première direction à tester des applis. « Ceci suppose un changement de culture en acceptant que l'échec n'est pas un problème », insiste-t-il. Pour « survivre » à cette ubérisation, les DRH doivent aujourd'hui être « ambidextres ». « Autrement dit ne pas abandonner aux DAF la partie administrative de leur boulot et aux CTO la transformation digitale. Ils doivent s'emparer des deux sujets simultanément », recommande Michel Barabel également directeur et enseignant du module "Digital/Numérique : quels enjeux pour la fonction RH ?" du Master Organisations et Management des Ressources Humaines de Sciences Po. Pour cela, les DRH gagneraient à se constituer une « dream team ». « Soit un collectif de collaborateurs qui ne se ressemblent pas. Par exemple, un pro de la techno, un autre as du marketing, un autre pro de la finance, etc... », illustre-t-il. Enfin, les DRH doivent être hors les murs à la rencontre de DAF, de start uppers, etc... Bref, évoluer dans un écosystème extérieur à l'entreprise afin de capter les nouvelles problématiques et tendances. Et ne pas rater le train de l'innovation.