

Les Echos SPÉCIAL

MANAGEMENT

Etude Adaptation au changement : une nouvelle typologie des entreprises // P. 35 | **Interview** Cécile Jolly, économiste chez France Stratégie // P. 35 | **Cas d'école : grands groupes** Innovation participative chez Michelin // P. 36 | Transformation numérique à la Française des Jeux // P. 36 | Le Big Data pour la mobilité au Crédit Agricole // P. 36 | **Solutions : PME et ETI** Aramisauto utilise le « lean management » pour trouver des opportunités d'innovation // P. 37 | Néo-Soft gagne en flexibilité en évitant à tout prix la précarité // P. 37 |

ORGANISATION // Prises dans le tourbillon d'ordonnances Macron, de digitalisation et de transformation des métiers, les fonctions des ressources humaines se doivent d'impulser un changement de culture au sein des organisations.

Transformation des entreprises : les nouveaux défis du « travailler autrement »

Julie Le Bolzer
@JulieLeBolzer

Il ne s'agit pas d'une vaguelette. Mais d'une déferlante. La transformation qui se réalise dans les entreprises se révèle aussi complexe que protéiforme. « En aucun cas, il ne faut réduire les bouleversements actuels au numérique, ce sont tous les modèles organisationnels et managériaux qui doivent revoir leur copie », pointe Olivier Brun, directeur associé de Greenworking, société de conseil en innovation managériale.

Désormais, les entreprises doivent composer, pêle-mêle, avec la généralisation de la digitalisation, le nouveau cadre législatif, la nécessité de faire évoluer les compétences, les modes de coopération alternatifs, les aspirations des collaborateurs aussi bien en termes d'environnement de travail que de manières d'interagir, ou encore l'ampleur du recours à des indépendants. Sans oublier les nouvelles générations qui poussent au portillon avec une conception de l'épanouissement professionnel bien différente de celle de leurs aînés. Une foule d'ingrédients... pour un cocktail explosif !

Une galaxie de changements à orchestrer

« La façon de travailler que nous avons éprouvée pendant plus d'un siècle est en train de voler en éclats », estime Ravin Jesuthasan, directeur général et responsable de la division Talent monde de Willis Towers

Watson, habitué du Forum de Davos. Selon lui, « l'entreprise de demain ne fonctionnera plus suivant le modèle traditionnel, avec des collaborateurs qui se contentent de faire le job, mais davantage comme un réseau de partenaires ».

Un tel mouvement est déjà en marche, comme l'illustre le phénomène des « New Ways of Working » (NWoW), un concept qui prône la modernisation des outils tout autant que la flexibilité et l'aménagement « fun » de l'espace de travail. « C'est toute une galaxie de changements qu'il faut orchestrer. Et les fonctions ressources humaines sont en première ligne », observe Olivier Brun. En effet, à la manœuvre se trouvent les directions des ressources humaines, sommées d'accompagner les équipes sur le chemin de la transformation.

« L'un des principaux défis pour les DRH et le management, c'est d'impulser un changement de culture », remarque Frédéric Rey-Millet*,

« Nous devons désapprendre nos usages routiniers pour entrer dans une nouvelle ère collaborative. »

CAROLE BENICHOU
directrice marketing de la division Office de Microsoft France

cofondateur d'EthiKonsulting, cabinet de conseil et de formation en management, à l'origine d'un « hackathon du management », dont l'objectif est de réinventer les pratiques relatives à l'encadrement d'équipe. De son avis, « le digital n'est pas une fin en soi, mais un outil »... Assurément, les fonctions RH ont à leur disposition pléthore de dispositifs qui vont bien au-delà des seuls SIRH, MOOC, « serious game »...

« Rien que le Big Data est une révolution en soi. La "datafication" des RH va muer ces fonctions en "people scientist" bénéficiant d'une connaissance affinée de l'humain », indique Olivier Brun. Il semble qu'il n'y ait aucune limite aux nouvelles technologies, offrant des solutions pour tous les types de sujets : gestion des réunions, mesure de l'engagement des salariés, libération de l'intelligence collective, sécurisation des conditions de travail, etc. Un marché où se sont engagés aussi bien les start-up de la French Tech que les géants de l'informatique, à l'instar de Microsoft...

Mettre le digital au service de la transformation

« En matière de partage d'informations, nous sommes à une période charnière où nous devons désapprendre nos usages routiniers pour entrer dans une nouvelle ère collaborative », souligne Carole Benichou, directrice marketing de la division Office de Microsoft France. Ce sont justement des outils Microsoft, notamment un réseau social, qui ont été déployés chez Air France. « Nous

avons fait le choix de mettre le digital au service de la transformation », explique Gilles Gateau, directeur général adjoint chargé des ressources humaines du groupe Air France. Après les importantes turbulences sociales que nous avons traversées, notre démarche vise à mettre le salarié au centre de tout, en restaurant la confiance et la cohésion. »

L'ambition est la symétrie des attentions, en développant l'expérience collaborateur avec le même soin que l'expérience client. Car la transformation est parfois aussi synonyme de retour à la paix sociale.

* Frédéric Rey-Millet est le coauteur, avec Isabelle Rey-Millet, de « Management Game 2. Les Nouvelles Règles du jeu pour manager à l'heure du digital » (éditions Alisio, septembre 2017).



Les nouvelles technologies offrent des solutions aussi bien pour la gestion des réunions, que la mesure de l'engagement des salariés ou la sécurisation des conditions de travail... Photo Shutterstock

« Le DRH a un rôle central dans cette transformation tous azimuts »

1 De quelle nature sont les transformations qui ont lieu dans les entreprises ?

Le mouvement de transformation qui est engagé dans la société et donc dans les entreprises a notamment trait à la relation employeur-employé et au rapport au travail. La transformation digitale, elle, est venue accélérer ce phénomène qui se caractérise, par exemple, par un souhait de travail en mode projet, collaboratif, avec des structures managériales moins pyramidales. D'une part, le digital offre aux collaborateurs d'innombrables possibilités d'information, de confrontation, de vérification, ce qui remet en cause les schémas habituels de hiérarchie et de management. D'autre part, il permet la mise en réseau des individus, indépen-

damment de l'organisation posée par l'employeur. Dans le même temps, des métiers se transforment, apparaissent, disparaissent. Les fonctions RH sont confrontées à tout cela. On peut même dire que le DRH a un rôle central à jouer dans cette transformation tous azimuts.

2 Quels sont les impacts de ces bouleversements sur les fonctions RH ?

L'entreprise n'est pas qu'un lieu de production, c'est aussi un lieu de vie. Le DRH est davantage concerné et responsabilisé quant à l'impact de ses décisions sur la vie privée des individus. Cela est notamment dû à l'apparition de la RSE et à l'importance de la qualité de vie au travail. Pour faire face aux enjeux



Michel Labelle

• 3 QUESTIONS À... BENOÎT SERRE
Vice-président national de l'ANDRH

de transformation des métiers, de l'organisation, des relations hiérarchiques, des lignes managériales, des manières de travailler ensemble, les fonctions RH doivent être associées aux projets dès le début. C'est également avant le déploie-

ment d'un projet de transformation que le DRH doit mettre en place son pendant en termes d'accompagnement au changement, car ces dimensions humaines font partie intégrante du projet lui-même, et déterminent souvent

sa réussite ou son échec. Une organisation repose sur ses collaborateurs et on ne les fait pas évoluer avec un PowerPoint.

3 Quels sont les défis que vont devoir relever les DRH ?

Il y en a de nombreux, évoqués largement dans une enquête menée par l'ANDRH, mais je n'en prendrai qu'un exemple : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Grâce au Big Data, on peut identifier les expertises nécessaires, celles dont l'organisation dispose déjà, tout en les corrélant avec les évolutions ou révolutions de métiers. On voit d'ailleurs apparaître des « RH scientist analyst ». L'autre défi est le gain en agilité : les collaborateurs attendent de

l'employeur qu'il fasse preuve de la même agilité que celle qui est à l'œuvre avec les clients (et dont ils bénéficient dans leur vie privée).

« Pour faire face aux enjeux de transformation des métiers, les fonctions RH doivent être associées aux projets dès le début. »

Les employés veulent par exemple gagner en autonomie et en vitesse dans leurs relations avec les services RH. Le collaborateur est devenu le « client » du DRH.

Propos recueillis par J. L. B.