

Les RH en 2030

30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise

Initialement prévue le 8 avril, la parution de notre nouvel ouvrage a été reportée au 3 juin. Il est donc désormais disponible. Durant les mois où il a été écrit, nous n'imaginions pas plus que quiconque la crise sanitaire qui allait survenir et ses conséquences. Pour autant, les fondamentaux qui alimentent ce livre nous paraissent plus pertinents que jamais, au regard des opportunités qu'ouvre cette crise.

Fournir des clés aux DRH

Il est commun de souligner les transformations d'ampleur à l'œuvre dans notre société. Qu'elles soient technologiques, économiques, sociologiques, démographiques, environnementales ou sociétales, elles ont un impact considérable sur ce qui se joue dans l'entreprise.

Dans ce contexte, deux approches sont possibles pour un DRH. Soit se laisser porter par les besoins et demandes du quotidien, au fil de l'eau. Le risque est alors de rester toujours dans le même cadre, dans les mêmes schémas de pensée, au sein des mêmes contraintes. Soit adopter une approche proactive qui lui permettra de sortir de ce cadre. Il peut alors apporter une valeur sans commune mesure. Mais pour cela, il doit se construire un cap et disposer de repères sur le champ du possible. « *Ne pas prévoir, c'est déjà gémir* » affirmait Léonard de Vinci.

Définir ainsi une cible ne s'oppose aucunement à l'agilité désormais requise dans l'entreprise, bien au contraire. Pour prendre une image, un bateau s'adapte aux conditions météo en modifiant son trajet et ses étapes, ce n'est pas pour autant qu'il renonce à son port de destination.

Ce livre a donc été conçu avec un objectif : fournir à chaque DRH des clés pour que son entreprise capitalise toujours mieux sur le facteur humain dans les prochaines années. Les DRH qui adhèrent à cette conception du facteur humain comme potentiel moteur du développement de leur entreprise y trouveront donc, pour chacun des enjeux que nous avons identifiés comme devant être traités d'ici 2030, des éléments de réponse utiles, à travers les raisonnements développés, les démarches envisagées et les illustrations présentées.

Ciblant 2030, l'approche est donc prospective. Non pas en décrivant tous les futurs possibles pour les RH, mais



en présentant ce qui nous paraît être un futur désirable, un futur qui réconciliera l'économique et l'humain. Les décisions de l'entreprise doivent lui permettre de capitaliser durant les prochaines années sur tout le potentiel que porte le facteur humain dans la société d'aujourd'hui, sans pour autant nier les obstacles et les contradictions.

Viser une échéance à dix ans ne signifie pas que le DRH reste inerte d'ici là. Le modèle envisagé doit être construit étape après étape. C'est pourquoi chacun des enjeux traités est illustré d'une fiche pratique décrivant le premier pas à réaliser pour engager la transformation.

Un exemple

Prenons un exemple, l'impact de l'intelligence artificielle sur le travail, sujet du chapitre 12. Ses conséquences potentielles sont pour l'essentiel connues et analysées. Mais toute entreprise se trouvera de fait confrontée à un choix : utilise-t-elle l'automatisation des tâches permise par l'intelligence artificielle pour réduire ses coûts, en ne modifiant pas sa proposition de valeur client, ou bien comme une opportunité pour enrichir le contenu de son activité ?

Le Forum de Davos a décrit cette démarche dite d'augmentation de l'activité : « utiliser l'automatisation

de certaines tâches pour compléter et améliorer les atouts compétitifs de leurs ressources humaines avec un horizon plus large d'activités créatrices de valeur que leurs collaborateurs peuvent accomplir, souvent en complément de la technologie, lorsqu'ils sont libérés des tâches répétitives. » Le DRH doit veiller à ce que ces choix soient posés explicitement. Il peut peser dans un sens ou dans l'autre, notamment en montrant comment la réallocation d'effectifs requalifiée est possible et peut être anticipée.

Premier pas vers 2030 possible pour un DRH : penser l'adoption d'un outil RH utilisant l'intelligence artificielle. Un tel projet l'aidera à se familiariser avec les logiques à l'œuvre. Il lui offrira une première opportunité pour identifier parmi les tâches celles qui peuvent être automatisées et parmi elles, celles pour lesquelles l'homme n'a pas de valeur ajoutée. Il lui

permettra également d'identifier les activités qui peuvent être développées en addition, du fait des ressources ainsi libérées.

Et la crise actuelle, dans tout ça ?

Thème par thème, loin de modifier le cap de ce que pourraient être les RH en 2030, la crise peut permettre aux DRH d'accélérer les mutations.

L'exemple le plus évident est celui de la fragmentation des lieux de travail (chapitre 9) : l'expérience du télétravail durant le confinement est un levier pour initier une réflexion plus large de l'entreprise sur le sujet. Autre exemple : les interrogations sur les enjeux sociétaux ont été considérablement renforcées pendant la crise sanitaire. La situation est donc propice pour réinterroger la finalité de l'entreprise.

IDENTITE RH EN ACTION

Chapitre 1 - La finalité et la culture de l'entreprise

Un premier pas vers 2030 : formaliser la raison d'être de votre entreprise

LA DÉMARCHÉ

- Associer l'ensemble des collaborateurs (via le réseau social d'entreprise ou à défaut des outils simples accessibles à tous).
- Expliquer en amont à quoi servira le résultat, en donnant des exemples d'applications concrètes priorisation des activités, redéfinition des valeurs, communication recrutement, etc.
- Mener un exercice de créativité : à quoi voulons-nous être utiles ? Qu'aimerions-nous apporter à la Société dans laquelle nous vivons ? Qu'est-ce qui manquerait si notre entreprise n'était pas là ? En quoi sommes-nous fiers de ce que nous apportons ?
- Inviter les collaborateurs à se lâcher : c'est leur rêve qu'il s'agit d'exprimer.
- Ne pas chercher de prime abord à tout capturer en une phrase, mais recueillir des idées et des termes qui encapsuleront une partie de la raison d'être.
- Veiller à la simplicité de la raison d'être formulée sur la base de ces éléments.
- La partager largement.

LES ÉTAPES QUI SUIVENT

- Accompagner l'instance de direction de l'entreprise pour qu'elle aligne les choix stratégiques et les actions du quotidien sur la raison d'être, travailler la cohérence.
- La faire vivre par tous, œuvrer à la mise en œuvre effective, communiquer sur les réalisations effectives, avec une logique de preuves.
- Identifier les transformations à impulser dans la culture de l'entreprise.
- Assurer le suivi, en traitant la question de la gouvernance et des indicateurs de gestion

LES ÉCUEILS À ÉVITER

- En rester à une approche logique, ne relevant que du rationnel, du cerveau gauche.
- Confondre métier et raison d'être. Le Cirque du Soleil a pour métier la création, la production et la diffusion d'œuvres artistiques, tandis que sa mission est d'invoquer l'imaginaire, de provoquer les sens et de provoquer l'émotion des gens autour du monde pour leur faire vivre de nouvelles expériences.
- Confondre raison d'être et slogan.
- Réaliser cet exercice en chambre, en ne mobilisant que quelques dirigeants.
- Rester flou et large, alors que la raison d'être permet de définir des choix stratégiques et opérationnels en étant segmentante.
- Adopter des termes polysémiques ou difficiles à traduire.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.