

Préparer l'après

Personne ne sait vraiment quand et comment se terminera la crise sanitaire. La priorité reste dans « l'ici et maintenant », et c'est dans l'ordre des choses. Pour autant, nombreux sont ceux qui se questionnent sur l'après et qui cherchent à se projeter sur le moyen terme.

Cette crise nous démontre l'importance de la prise en compte première de l'humain, avec notamment la dimension centrale du lien social et des solidarités ou ce qu'apportent les souplesses d'organisation dans le travail.

Le modèle ancien ne fonctionne plus.

Le constat était déjà largement partagé au sein de la communauté RH et plus largement : alors que les mutations en cours sur le plan économique, dans les comportements et dans la nature même du travail le requièrent, la plupart des entreprises n'ont pas encore positionné le facteur humain à sa juste place dans leurs pratiques effectives.

Les collaborateurs restent considérés en premier lieu comme un coût et non comme un investissement. L'entreprise laisse peu de place à la responsabilité, à l'autonomie et à la confiance. Durant les dernières années, ce modèle post-taylorien est venu se combiner avec des impératifs économiques de plus en plus court-termistes.

Cette approche est à la source des phénomènes de désengagement, de distanciation par rapport à l'entreprise et de RPS. De plus, elle est inefficace sur le plan économique, l'entreprise ne capitalisant pas sur son potentiel humain.

Tout l'enjeu désormais est de réinventer l'entreprise, pour qu'il y ait un avant et un après.

Nous le disons fortement ici : il ne sera plus possible de continuer comme avant. Le jour d'après, nous ne pourrons en revenir à nos habitudes, sans avoir appris de cette crise. Elle est un révélateur supplémentaire des pratiques qui ne fonctionnent plus. Elle doit conduire à accélérer les mutations qui étaient apparues comme nécessaires ces dernières années.



Crise, dont l'idéogramme chinois est composé de deux mots : danger... et opportunité. Il est désormais impératif de réinventer l'entreprise. Cette nécessité d'un « reset » ne mérite à notre sens même pas débat. Le seul débat qui vaille est celui sur les façons de procéder.

Tout ne se fera pas naturellement. Les DRH vont avoir à convaincre de la nécessité des mutations à engager. Il va s'agir pour eux de trouver les arguments qui emporteront la décision et de mener les projets qui permettront de réinventer leur entreprise.

Notre ambition : aider les DRH en proposant des pistes de réflexion et des voies pour l'action.

Nous avons une conviction : il existe un chemin pour réconcilier l'économique et l'humain, les décisions de l'entreprise peuvent lui permettre de capitaliser sur tout le potentiel que porte le facteur humain dans la société d'aujourd'hui.

À partir de ce qui se joue pendant la crise, Identité RH a réalisé durant le mois d'avril une enquête auprès de 157 DRH et dirigeants. En 15 questions, elle aborde les grands thèmes d'actions interrogeant les futures politiques RH de l'entreprise. Ces thématiques font écho à nos travaux récents, conduits pour notre dernier ouvrage à paraître début juin chez Dunod, « *Les RH en 2030, 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise* ».

Ce sont les résultats de cette enquête qui vous sont communiqués ici. Ils sont riches d'enseignements sur les priorités des DRH pour commencer à réinventer leur entreprise, le jour d'après.

LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES D'APRÈS

Enquête prospective sur les priorités RH

Des entreprises prêtes à **reconfigurer** leur business model...

62% des répondants entendent le repenser

- ✓ Particulièrement dans l'Industrie
- ✓ Moins dans les Services

Faut-il aller jusqu'à **réinventer** l'entreprise ?



... en capitalisant sur une **agilité** plus forte induite par la crise.

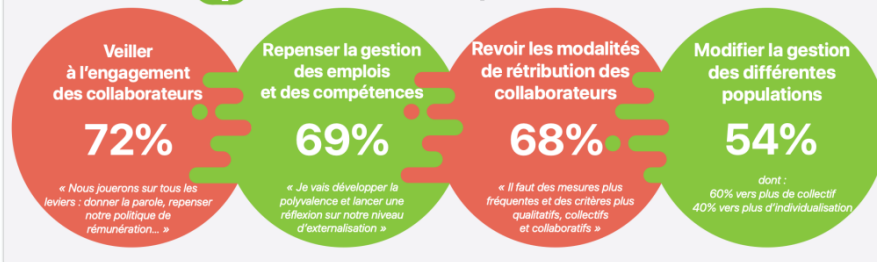
Actions envisagées :

Faire évoluer l'organisation de travail **89%**

Renforcer l'autonomie **78%**

Simplifier les processus de décision **66%**

4 leviers RH décisifs pour relever les défis



L'engagement sociétal comme promesse pour demain

Opportunités ouvertes par la crise :

74% Convaincre de l'importance de l'humain

Affirmer une responsabilité sociétale plus forte **66%**

55% Bâtit un nouveau contrat social

De nouveaux modes de relation à construire

71% des répondants souhaitent « booster » coopération et transversalité

La période de crise a généré un rapprochement des décideurs vers les activités d'exécution, ces dernières révélant toute leur valeur ajoutée au travers de leur utilité sociétale.

Quelques verbatims issus de l'enquête

« Je vais poser la question de l'étagement des **rémunérations**, car on arrive à la fin d'un système qui n'a plus de sens et où les écarts vont de 1 à 100 ! »

« De bonnes habitudes ont été prises : plus de **confiance**, plus de travail à distance. Nous devons nous en inspirer et tout revoir dans notre organisation de travail. »

« Il nous faut davantage **internaliser** nos processus de production, pour devenir au maximum autonomes. Est-ce que cela sera suffisant pour éviter les licenciements en France ? »

« Nous faisons plus simple et plus horizontal qu'avant. Il y a moins de restrictions dans les échanges qui seraient liés aux grades. On fonctionne en réseau **d'acteurs engagés**. »

« Il y en a assez du communautarisme et des options de genres, de métiers... **Tous ensemble !** »

Enquête conduite entre le 10 et le 26 avril 2020, par un questionnaire en ligne. 157 réponses dont 79% de dirigeants RH, 10% de responsables de centre de profit et 11% autres.



NOTRE DERNIER OUVRAGE



IDENTITÉ RH
Ressources humaines et Croissance

En savoir plus ?
www.identiterh.com
contact@identiterh.com

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 pour nos clients ; 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.