



DÉCEMBRE 2018

## Gestion, nouveaux processus, social business LES NOUVEAUX ENJEUX DES RESSOURCES HUMAINES

Gestion et nouveaux processus des ressources humaines : la première question qui s'imposerait peut-être serait de savoir si les jeunes générations sont prêtes à se soumettre à des processus. Il est vrai aussi que nous avons ces dernières décennies usé et abusé de tous les processus possibles. Aussi faut-il s'étonner qu'après avoir tout tester et expérimenter, nous soyons aujourd'hui tentés de revenir aux fondamentaux ?

\*\*\*

### À QUOI ASPIRENT LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ?

Les mutations qui surviennent dans l'entreprise mais aussi dans la société dans son entier sont exceptionnellement fortes. Tant la mondialisation que la digitalisation, laquelle préfigure à coup sûr une révolution industrielle, impactent nombre de positions et de métiers. Dans le même temps, les envies des jeunes générations ont profondément changé. Dans la précédente génération, les gens faisaient cohabiter deux vies : l'une professionnelle, l'autre privée, alors qu'aujourd'hui les gens sont clairement à la recherche d'un accomplissement professionnel qui soit en résonance avec leurs aspirations de vie. Il en résulte évidemment des attentes et des comportements différents, qui expliquent des engagements plus nombreux dans le *social business*, à tout le moins dans des secteurs ou des métiers qui « font sens ».

Un deuxième fait s'ajoute à ces nouvelles attentes et nouveaux comportements : les diplômés des grandes écoles ne recherchent plus forcément les grands groupes. Leur envie est d'ailleurs le plus souvent de créer leur startup. Un certain nombre de talents entrent ainsi dans la vie active sans être passés par le marché de l'emploi.

Bien sûr tout ceci ne bouleverse pas fondamentalement le marché de l'emploi mais d'ores et déjà, au sein même des entreprises, la « pyramide des savoirs » tend à s'inverser : c'est de plus en plus souvent celui qui arrive qui détient le savoir et va expliquer à son management comment mettre en place ou comment exploiter une application ou un processus. Ce choc générationnel survient tous les jours dans de multiples situations. Au besoin, les jeunes recrues s'associent à travers des réseaux d'entraide, comme un simple groupe Facebook, faisant fi des processus organisationnels de l'entreprise.



*Il est de plus en plus fréquent de trouver dans les entreprises une pyramide des savoirs inversée.*

Sébastien CROZIER  
président de la CFE-CGC chez Orange, magistrat au Conseil des Prud'hommes de Paris

**Quelles sont les conséquences de ces évolutions sur les modes de recrutement ?** La première question serait d'ailleurs : comment recruter des gens qui n'ont pas envie de l'être (et encore moins l'envie de se soumettre à 5 entretiens sur une période de 2 mois) ? Dans la Silicon Valley, cela s'opère en rachetant la startup créée par ces jeunes gens de talent. La deuxième question est : comment faire pour avoir un nombre suffisant de postulants pour un poste donné ? En d'autres mots, comment donner de l'appétence à l'entreprise ? Car ce ne sont plus effectivement les entreprises qui choisissent les talents dont elles ont besoin mais les talents qui choisissent les entreprises qui les inspirent.

**Quelles sont les conséquences de ces évolutions sur les parcours internes ?** Traditionnellement, le cheminement au sein de l'entreprise était complètement linéaire ; aujourd'hui, le postulant se montre plus attentif aux expériences que l'entreprise est susceptible de lui proposer. Ce « parcours d'expériences » prime ainsi sur la perspective de carrière et une entreprise internationale doit s'attendre à perdre ses jeunes collaborateurs si dans les trois années qui suivent leur embauche elle n'a pas été capable de leur offrir un poste à l'étranger. Contrairement à un sentiment de sédentarité, la France est en réalité le premier « pays d'envoi » du programme Erasmus devant l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie : en 2015-16, plus de 41 000 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur sont partis en mobilité en Europe dans le cadre du programme, d'ailleurs rebaptisé Erasmus +.

**Quelles sont les conséquences de ces évolutions sur la finalité perçue de l'entreprise ?** En plus de cette recherche d'expériences enrichissantes pour un parcours professionnel, les gens sont aussi de plus en plus en quête de sens. Cette recherche n'est d'ailleurs pas spécifique aux jeunes générations et tend à devenir intergénérationnelle même si les jeunes sont plus aptes à mettre en adéquation leur fonction avec leurs aspirations (en d'autres mots, à quitter l'entreprise en cas de « désaccord ») : qu'est-ce que je fais dans mon entreprise, quel est mon impact dans la société, quelles sont les positions de l'entreprise par rapport à telle ou telle problématique mondiale... deviennent des interrogations récurrentes qui englobent tout à la fois les questions sociales et environnementales, celles de la transition énergétique ou celles des transferts financiers ou de l'investissement éthique.

Il résulte de tout cela que les nouvelles générations de dirigeants vont devoir abandonner leurs habits de « contrôlants » et apprendre à gérer des écosystèmes qui seront parfois complexes.

#### LE GOOGLE DE L'EMPLOI EN ÉCHEC

Le métamoteur de recherche d'emploi Indeed est aujourd'hui présent dans 50 pays. Recevant 250 millions de visiteurs uniques chaque mois, ce moteur est un exemple de recherche verticale, à sujet unique : Indeed indexe les offres d'emploi publiées sur des milliers de sites tels que des sites d'annonces d'emplois mais aussi les sites de journaux, recruteurs ou entreprises qui embauchent. Les chercheurs d'emploi ne soumettent pas leurs candidatures directement sur Indeed mais ont accès à une liste de liens vers les sites qui hébergent les annonces correspondant à leurs critères de recherche.

Disposant de la donnée (recruteurs, postes et candidats), le métamoteur a cherché à monter en valeur en s'établissant dans le recrutement. Cela a été un échec : au-delà du savoir-faire il lui a manqué le savoir-être et la capacité par exemple de déceler chez les candidats des qualités de leadership ou une résonance avec la culture d'entreprise. Les algorithmes d'intelligence artificielle ont encore beaucoup de progrès à faire pour remplacer *l'intuitu personæ*.



*Les startups développent naturellement un Corporate Purpose fort. Mais à trop vouloir se distinguer du « vieux monde », et s'abstenir de certaines fonctions, elles hypothèquent leur avenir.*

Philippe DECLETY

Senior Client Partner Technology, Digital & Professionnel Services – Korn Ferry  
auteur de l'article « Pourquoi n'y a-t-il pas de DRH dans les start-up ? », Forbes, juin 2018

## VOTRE RAISON D'ÊTRE

Les jeunes talents patrons de startups se retrouvent tous sur un certain nombre de valeurs qui sont très largement partagées par les jeunes générations. La bienveillance est ici le maître-mot, et pas seulement un mot : un code que les visiteurs peuvent percevoir dès qu'ils franchissent le seuil de l'entreprise. Cette bienveillance, confortée par des valeurs voisines (altruisme, amabilité, prévenance, etc.), est incarnée par les dirigeants et transmises aux collaborateurs. C'est souvent elle qui donne du sens à l'entreprise et une vision qui se prolongent dans les processus de travail, d'ailleurs en soi souvent particulièrement rigoureux et exigeants.

En réalité, ces jeunes pousses ont de manière naturelle engagé un travail approfondi sur le *Corporate Purpose* – la raison d'être – de leur entreprise. La raison d'être devient ainsi un élément structurant orientant l'action de l'entreprise et ses interactions avec le marché et la société. Le produit qui est issu de l'activité n'est plus que la partie émergée d'un processus d'échanges responsables sur toute la chaîne de valeur : depuis les achats de matières premières jusqu'aux modes de distribution et de recyclage en passant par les ressources humaines et le management. La transparence est le mot d'ordre car l'entreprise est aussi sous surveillance de ses parties prenantes et de l'opinion, les médias, sociaux ou non, se tenant non plus jamais bien loin.

Cette façon d'opérer et d'apparaître est plus aisée pour les petites entreprises que les grandes où les risques de dilution de la raison d'être sont évidemment plus importants.

## LE MONDE FASCINANT DES STARTUPS...

*Chief People Officer* ou *Chief Happiness Officer*, les chargés de bonheur en entreprise sont légion dans les startups, toutefois la dimension des ressources humaines reste le plus souvent uniquement incarnée par les fondateurs.

L'humain crée de la valeur, les startups le savent mais, au final, rares sont celles qui recrutent un directeur des ressources humaines expérimenté pour les accompagner dans leur croissance. Majoritairement, les startups se concentrent sur le recrutement des talents, facilité par une « marque employeur » incarnée par les fondateurs ; et sous-investissent dans le reste du *life cycle* de leurs collaborateurs – développement, évaluation, formation, rémunération, sortie –, qui sont pourtant autant de moyens de fidéliser ces collaborateurs dans la durée et de construire le futur. Or, la fidélisation des bons talents reste le nerf de la guerre, et encore plus dans un marché de l'emploi en surchauffe dans lequel les compétences dont ces entreprises ont besoin sont rares et demandées. Peut-être les startups devraient-elles arrêter de considérer un *turnover* important comme étant une composante structurelle et inévitable de leur fonctionnement ; et peut-être devraient-elles voir la fonction RH comme une fonction stratégique dans leur développement...

Quel dirigeant de startup accepterait de se passer d'un solide directeur financier ? Aucun. En revanche, quel dirigeant de startup accepterait de se passer d'un DRH ? Tous. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette perception différenciée : le fait, comme il a été vu, que la fonction RH est incarnée par les fondateurs de la startup qui portent seuls toute la culture de l'entreprise, mais s'y ajoutent aussi la non-perception de la technicité et de la valeur ajoutée de la fonction RH ainsi probablement que la dimension relation sociale de la fonction RH qui, par ricochet, est assimilée au « vieux monde ».

Pourtant le succès d'une startup dépend finalement de sa capacité à exécuter et donc à trouver et à retenir les talents qui vont permettre cette exécution. À un moment donné, il lui faudra de toute façon recruter les professionnels qui sauront lui donner sa dimension stratégique, et donc pour ce faire assumer une fonction de RH. Ne lui en déplaise.

#### AU-DELÀ DU MONDE AGILE DES STARTUPS...

Plus loin, au-delà du cas des startups, il s'agit pour les DRH de reprendre leur rôle au sein des directions. En réalité les DRH sont, à côté des CFO (chief financial officers), « l'autre bras droit » des dirigeants d'entreprise. Pourtant combien d'entre eux sont invités à participer aux grands shows des assemblées générales annuelles ? Aucun. Combien de DRH sont de réels interlocuteurs du conseil d'administration ? Aucun ou presque. Ceci est d'autant plus dommage que l'avantage concurrentiel des entreprises ne réside pas dans la technologie (qui n'est qu'un *enabler* ou facilitateur) mais dans leur capacité à recruter les talents.

\*\*\*

Revenons en conclusion sur cette notion de plus en plus plébiscitée : la bienveillance. Comment s'assurer qu'une entreprise est réellement bienveillante – bienveillante à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires, de ses clients, de la planète ? En réalité, la chose est simple : il s'agit de voir si cette entreprise entretient une réelle culture du *feed-back* – ou de la rétroaction pour faire français ? Est-ce que l'entreprise prend le soin de communiquer ou d'accompagner le résultat de ses actions ? C'est là quelque chose de facile à voir.

Évidemment, vous pourrez chacun continuer de penser que le travail est par essence une aliénation et que lui donner un sens permet seulement de s'en accommoder. Mais vous gardez aussi le droit de penser que votre travail va contribuer à changer le monde, et que c'est cela qui finalement vous motive, plus que l'argent.

Martine LE BEC  
rédactrice en chef de la revue *Prospective Stratégique* – CEPS