

Patrick Lehner

WEKA

La gestion stratégique des RH

Les RH en mutation aperçu des thèmes actuels



Un problème? Pas de problème!

CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

La gestion stratégique des RH

Direction de publication: Patrick Lehner

Direction de Projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2022

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

www.weka.ch

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

ISBN 978-3-297-12036-1

2^e édition 2022

Impression: CPI books GmbH, Leck / Layout: Dimitri Gabriel / Composition: Dimitri Gabriel



Un problème? Pas de problème!

Table des matières

Avertissement.....	5
Remerciements.....	7
1. La fonction RH en mutation	9
1.1 Les RH sous la pression de la numérisation.....	11
1.1.1 Les RH et la transformation numérique.....	11
1.1.2 Comment la numérisation modifie le développement du personnel	11
1.1.3 Les RH, acteurs de la transformation.....	13
1.1.4 La transformation numérique – une tâche essentielle.....	13
1.1.5 Les RH dans leur ensemble bénéficient de la transformation numérique	15
1.1.6 Attitude HR goes Digital.....	16
1.2 Conseil externe – Préparateur et indicateur dans le changement?	17
1.2.1 Que faut-il prendre en compte lors de la collaboration avec des prestataires de services de conseil externes?.....	18
1.2.2 Coopération	20
1.3 Trois possibilités pour mieux maîtriser l’incertitude.....	21
1.3.1 Aborder les choses en toute certitude devient une aptitude centrale de plus en plus nécessaire	22
1.3.2 Ne pas se laisser démonter par l’incertitude	22
1.4 Nouvelle occupation des collaborateurs en situation de crise	23
1.4.1 Affectation à un autre emploi ou à un autre lieu de travail.....	23
1.4.2 Location de personnel: autorisation occasionnelle	24
1.4.3 Occupation accessoire.....	25
1.5 Comment les Milléniaux vont marquer le monde du travail de demain	25
1.5.1 Quelles sont les tendances qui façonnent la transformation du marché du travail?.....	26
1.5.2 Les Milléniaux définissent leur employeur préféré	27
1.5.3 Les Milléniaux façonnent leur employeur préféré.....	28
1.5.4 Perspectives – Start-up et concept de marketing.....	30
1.6 Company Redesign: feuille de route vers la transformation	30
1.6.1 Pas à pas vers la transformation	31
1.6.2 Vos experts en conversion: l’équipe de transformation	31
1.6.3 Désigner des TT: Transformation Taskforces	33
1.7 Le monde du travail en mutation – Nouveaux défis pour les employeurs	34
1.7.1 Importance de la culture d’entreprise.....	35
1.7.2 Quelle forme de Leadership est requise?.....	36
1.7.3 Les défis de la Compliance	37
1.8 Modèles hybrides de travail – L’avenir de notre monde du travail ou déjà le présent?	38
1.8.1 La confiance, ingrédient de base	39
1.8.2 Maintenir l’esprit d’équipe	39
1.8.3 Un monde hybride du travail.....	41
1.9 Concevoir le travail à temps partiel de l’avenir	41
1.9.1 La culture et la compréhension de la direction sont des facteurs décisifs	42
1.9.2 Exemples, sensibilisation et ouverture vers ce qui est nouveau.....	44
1.9.3 Une véritable liberté de choisir comme objectif	44

1.10	La Gig Economy et ses conséquences pour le travail et la société.....	45
1.10.1	Conséquences pour le marché du travail.....	46
1.10.2	Définition du Flexwork.....	47
1.10.3	Point chaud: les institutions sociales.....	49
1.10.4	Encore plus de Life Long Learning.....	50
1.10.5	Partenariat social 4.0.....	50
1.11	Comment les collaborateurs difficiles deviennent des moteurs de l'innovation.....	51
1.11.1	Suivre différentes étapes.....	52
1.11.2	Une simple question de procédure?.....	53
2.	La conduite du personnel reconfigurée.....	55
2.1	Diriger autrement désormais.....	57
2.1.1	Faire preuve de (re)tenue (propre), transmettre un sentiment de sécurité et donner une orientation.....	57
2.1.2	Soigner ses relations et permettre des rencontres.....	58
2.1.3	Choisir une voie, gérer de manière authentique et personnelle.....	59
2.1.4	Repenser la vision et la stratégie, ressentir et donner du sens.....	61
2.2	Les cadres dirigeants dans un champ de tension.....	61
2.2.1	Le Coaching dans l'entreprise elle-même fait l'objet de controverses.....	62
2.2.2	Allons-nous tous devenir bientôt des Coaches?.....	63
2.2.3	Le New Work – et les images rétrogrades des individus.....	63
2.3	«Être plus agile» – pour quoi faire?.....	64
2.3.1	Ceux qui savent le mieux.....	65
2.3.2	L'enquête en tant qu'instrument durable de retour d'information.....	65
2.4	Est-ce que seuls les exotiques peuvent travailler sans hiérarchie formelle?.....	67
2.4.1	Les cadres dirigeants ont disparu, et alors?.....	67
2.4.2	Peut-on supprimer tous les interlocuteurs?.....	68
2.4.3	Éléments de base de la catalyse d'entreprise.....	69
2.5	Comment les activités quotidiennes opérationnelles prennent le temps requis pour les changements.....	70
2.5.1	Surmonter les résistances et organiser la réflexion.....	71
2.5.2	Travailler de manière efficace déjà depuis la première minute.....	71
2.5.3	Les activités quotidiennes finissent toujours par gagner.....	72
2.6	Comment réussir sans surchauffe.....	73
2.6.1	La haute performance contient un risque de surchauffe.....	74
2.6.2	Comment les entreprises peuvent-elles se protéger contre la surchauffe?.....	75
2.7	Comment intégrer le développement durable dans la planification du personnel?.....	76
2.7.1	Perfectionnements professionnels.....	77
2.7.2	Benefits et motivation des collaborateurs.....	77
2.8	Les entreprises doivent penser en termes économiques – mais agir humainement!.....	78
2.8.1	Qu'est-ce qu'un essai de reprise du travail ou un service de placement?.....	79
2.8.2	Aperçu des couvertures d'assurance.....	80
2.8.3	Cas spéciaux.....	81
2.9	Les assurances sociales responsabilisent les employeurs.....	81
2.9.1	Obligation d'annonce.....	82
2.9.2	Obligation de cotisation.....	83
2.9.3	Obligation de renseigner.....	84
2.9.4	Cas de prestation.....	84

2.9.5	Sécurité au travail	85
2.9.6	Contrôles et sanctions à l'exemple de l'AVS.....	85
2.9.7	Dispositions particulières du code pénal	87
2.10	Flexibilité orientée vers les compétences contre le manque de main-d'œuvre.....	88
2.10.1	Le défi du développement personnel.....	89
2.10.2	Flexibilité dans la rhétorique.....	90
2.10.3	De la rhétorique de la flexibilité à la réalité de la flexibilisation.....	90
2.11	Gestion des absences: de la valeur ajoutée pour l'entreprise	91
2.11.1	Analyse des données d'absence	91
2.11.2	Différences entre les accidents et les absences pour cause de maladie.....	92
2.11.3	Coût total des absences	93
2.11.4	Absentéisme en période de pandémie	95
3.	Le retour des Soft Skills	97
3.1	Renforcer la résilience de l'équipe.....	98
3.1.1	Comment les cadres peuvent-ils faire face à l'incertitude croissante d'une manière positive et soutenante?	98
3.1.2	Renforcer la résilience et la solidarité.....	99
3.2	Comment les dirigeants font en sorte que leurs employés restent en forme sur le plan professionnel	100
3.2.1	Trois changements radicaux.....	101
3.2.2	Réagir aux mutations de manière durable en tant que salarié/e	101
3.2.3	Réagir au bouleversement de manière durable en tant que dirigeant.....	102
3.3	Comment procéder en cas de méthode déloyale de négociation	104
3.3.1	Donner de la marge de manœuvre et poser consciemment les limites.....	104
3.3.2	Méthodes destructives et manipulatrices	105
3.4	Une plus grande marge de manœuvre accroît la performance.....	106
3.4.1	La marge de manœuvre augmente considérablement la performance.....	107
3.4.2	Les différents niveaux de l'auto-organisation.....	107
3.5	L'anticipation avant l'hésitation – comment mener des entretiens difficiles (du personnel).....	109
3.5.1	Des questions, des questions et encore des questions	110
3.5.2	Les questions peuvent avoir le goût d'un baiser: l'ouverture de la conversation.....	112
3.6	Le Mentoring sans dessus-dessous.....	113
3.6.1	Une plus-value pour l'entreprise	114
3.6.2	Plus-value pour le Mentor	114
3.6.3	Plus-value pour le Mentee.....	115
3.6.4	Principaux facteurs de réussite lors de l'introduction d'un Reverse Mentoring	115
4.	Prise en compte du bien-être des collaborateurs	117
4.1	Le développement des équipes, une compétence de base.....	119
4.1.1	Le développement de l'équipe est le facteur de succès à l'avenir	119
4.1.2	Objectif, compétences de base	120
4.1.3	La base est constituée de profils d'équipe.....	121
4.2	Abord des collaborateurs ayant des problèmes psychiques	121
4.2.1	Identifier et aborder les problèmes psychiques	122
4.2.2	Adaptation des exigences au travail resp. de l'activité et de l'environnement au travail	123
4.2.3	Soutien social dans les relations horizontales (collègues) et verticales (supérieurs hiérarchiques)	124

4.2.4	Collaboration avec des experts	125
4.3	Prévention du Burnout en tant que mesure de Coaching.....	125
4.3.1	Quelles sont les raisons à l'origine d'un Burnout?.....	126
4.3.2	Le Coaching en tant que soutien et mesure préventive?.....	127
4.4	La gestion des talents: une gestion des compétences	129
4.4.1	Nous avons tous du talent	129
4.4.2	Upskilling et Reskilling	131
4.4.3	Ce que tout le monde peut faire ne constitue pas une compétence.....	131
4.5	Vacciner! Vacciné/e?	132
4.5.1	Vaccination obligatoire uniquement dans des cas exceptionnels.....	133
4.5.2	Conséquences du refus de la vaccination.....	134
4.5.3	Avez-vous été vacciné/e?	134
4.6	Du télétravail au retour à la vie quotidienne «normale» – ce que les entreprises doivent prendre en compte d'un point de vue du droit du travail	135
4.6.1	Outils de travail et matériel	136
4.6.2	Documents confidentiels et documents commerciaux.....	137
4.6.3	Utilisation de nouveaux outils même après le retour	138
4.6.4	Business Continuity Management.....	139
4.7	Miroir, miroir, qui est la meilleure/le meilleur au pays du coronavirus?	140
4.7.1	Prendre au sérieux les premiers signaux et développer des scénarii	140
4.7.2	Communication immédiate pour une première minimisation du choc	141
4.7.3	Créer de la sécurité où il existe de la certitude.....	141
4.7.4	Thématiser l'impact sur soi et l'abord personnel	142
4.7.5	Communication claire et astringente crée de l'engagement	142
4.7.6	Favoriser le dialogue en combinaison avec un soutien ponctuel.....	142
4.7.7	Prendre en compte le besoin accru en information	143
4.7.8	L'ouverture d'esprit et la créativité sont utiles dans les périodes volatiles	143
4.7.9	Développement de perspectives à moyen terme	143
4.7.10	Le remerciement et l'appréciation pour les étapes franchies.....	144
4.8	Burnout – Incapacité de travail due au stress	144
4.8.1	Devoir de prévention.....	145
4.8.2	Certificat médical	146
4.8.3	Activités de substitution.....	146
4.8.4	Obligation de continuation de versement du salaire	147
4.8.5	Protection contre le licenciement	147
4.8.6	Certificat de travail.....	148
4.9	L'employeur est-il responsable d'un Burnout?	149
4.9.1	Motifs de la décision	149
4.9.2	Comment réagissent les organisations politiques et spécialisées?.....	151
4.10	Collaborateurs surmenés – qui est responsable d'un Burnout?.....	152
4.10.1	Obligations de l'employeur	152
4.10.2	Fondement possible de la responsabilité civile: infraction du devoir de diligence de l'employeur	153
4.10.3	Obligations de l'employeur en vue de réduire les sollicitations.....	155
5.	Conclusions	157
	Direction de publication	159

Avertissement

Cet ouvrage est constitué d'un regroupement d'articles publiés au cours de ces deux dernières années dans plusieurs publications éditées par Weka Business Media sous la forme de Newsletters. Ils ont été partiellement retravaillés afin de leur donner la forme d'un ouvrage et ils ont été regroupés par grand thèmes pour donner une vision compacte des problématiques d'actualité dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

L'avantage d'un tel ouvrage est de fournir une vision complète sous la forme de courts articles et le tout est articulé au tour des mutations des RH dans ses missions, de la modification des activités de conduite et de gestion du personnel au quotidien, du retour des Softs Skills en tant qu'élément important dans la gestion des relations entre les individus et de la prise en compte des besoins et du bien-être des collaborateurs dans un environnement de travail post-pandémie qui remet en cause de nombreux aspects de gestion du personnel.

Ces articles, en général bref, font le point sur les dernières tendances en matière d'outils de gestion des RH et sont axés sur la pratique quotidienne des collaborateurs des services de RH. Ils vous apporteront une vision fraîche et actuelle sur des questions importantes et nouvelles.

Nous vous souhaitons une agréable lecture!

Remerciements

Ouvrage composé avec le concours de

Jürgen A. Baumann, Christina Block, Beatrix Bock, Gebhard Borck, Carmen de la Cruz Böhringer, Sven Bühler, Jeannine Dehmelt, Myra Fischer-Rosinger, Claus W. Gerberich, Susan Göldi, Marianne Grobner, Stephan Heiler, Clivia Koch, Hermann Ladner, Oliver Mattmann, René Mettler, Hildegard Nibel, Andreas Mollet, Richard Müller, Brigitte Neidhart, Judith Oldekop, Manuel P. Nappo, Marc Ph. Prinz, Charlotte Reiff, Stefan Rieder, Carol Rothenfluh, David Schneeberger, Anne M. Schüller, Stefanie Seiz, Paul-Alexander Thies, Alex Villiger, Silke Weinig, Evelyn Wenzel, Barbara Zehnder, Hans Zeltner

1.

La fonction RH en mutation

1.1	Les RH sous la pression de la numérisation.....	11
1.1.1	Les RH et la transformation numérique.....	11
1.1.2	Comment la numérisation modifie le développement du personnel	11
1.1.3	Les RH, acteurs de la transformation.....	13
1.1.4	La transformation numérique – une tâche essentielle.....	13
1.1.5	Les RH dans leur ensemble bénéficient de la transformation numérique	15
1.1.6	Attitude HR goes Digital	16
1.2	Conseil externe – Préparateur et indicateur dans le changement?	17
1.2.1	Que faut-il prendre en compte lors de la collaboration avec des prestataires de services de conseil externes?.....	18
1.2.2	Coopération	20
1.3	Trois possibilités pour mieux maîtriser l’incertitude	21
1.3.1	Aborder les choses en toute certitude devient une aptitude centrale de plus en plus nécessaire.....	22
1.3.2	Ne pas se laisser démonter par l’incertitude	22
1.4	Nouvelle occupation des collaborateurs en situation de crise	23
1.4.1	Affectation à un autre emploi ou à un autre lieu de travail.....	23
1.4.2	Location de personnel: autorisation occasionnelle	24
1.4.3	Occupation accessoire.....	25
1.5	Comment les Milléniaux vont marquer le monde du travail de demain	25
1.5.1	Quelles sont les tendances qui façonnent la transformation du marché du travail?	26
1.5.2	Les Milléniaux définissent leur employeur préféré	27
1.5.3	Les Milléniaux façonnent leur employeur préféré	28
1.5.4	Perspectives – Start-up et concept de marketing	30

1.6	Company Redesign: feuille de route vers la transformation	30
1.6.1	Pas à pas vers la transformation	31
1.6.2	Vos experts en conversion: l'équipe de transformation	31
1.6.3	Désigner des TT: Transformation Taskforces	33
1.7	Le monde du travail en mutation – Nouveaux défis pour les employeurs	34
1.7.1	Importance de la culture d'entreprise	35
1.7.2	Quelle forme de Leadership est requise?.....	36
1.7.3	Les défis de la Compliance.....	37
1.8	Modèles hybrides de travail – L'avenir de notre monde du travail ou déjà le présent?	38
1.8.1	La confiance, ingrédient de base	39
1.8.2	Maintenir l'esprit d'équipe	39
1.8.3	Un monde hybride du travail.....	41
1.9	Concevoir le travail à temps partiel de l'avenir	41
1.9.1	La culture et la compréhension de la direction sont des facteurs décisifs	42
1.9.2	Exemples, sensibilisation et ouverture vers ce qui est nouveau	44
1.9.3	Une véritable liberté de choisir comme objectif	44
1.10	La Gig Economy et ses conséquences pour le travail et la société	45
1.10.1	Conséquences pour le marché du travail.....	46
1.10.2	Définition du Flexwork.....	47
1.10.3	Point chaud: les institutions sociales	49
1.10.4	Encore plus de Life Long Learning.....	50
1.10.5	Partenariat social 4.0	50
1.11	Comment les collaborateurs difficiles deviennent des moteurs de l'innovation	51
1.11.1	Suivre différentes étapes.....	52
1.11.2	Une simple question de procédure?	53

1.1 Les RH sous la pression de la numérisation

En période de pandémie, la transformation s'opère soudainement à un rythme rapide. Mais l'introduction d'outils numériques pour le bureau à domicile et la communication virtuelle ne suffit pas. La fonction RH est plus sollicitée que jamais et elle peut accompagner et modérer le changement.

1.1.1 Les RH et la transformation numérique

Les RH participent intensivement à la transformation numérique de nombreuses entreprises. Cependant, le domaine lui-même est souvent à la traîne en matière de numérisation. Une étude de FAZ Business Media et Cornerstone OnDemand examine les opportunités présentées par la numérisation pour les RH et les tâches, responsabilités et rôles que le département assumera dans le processus.

La transformation numérique a probablement atteint la quasi-totalité des entreprises à l'heure actuelle, notamment en raison de la pandémie du coronavirus. Avec le recours au télétravail, l'utilisation d'outils numériques tels que la vidéoconférence est courante dans de nombreuses entreprises. Ils aident les entreprises à maintenir leurs opérations commerciales quotidiennes. Mais, à l'ère du numérique, il ne suffit pas aux entreprises d'introduire de nouvelles technologies. Elles doivent accompagner la transformation numérique dans l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit d'adapter le progrès technologique aux structures culturelles de l'entreprise.

Un nouvel état d'esprit est nécessaire chez les employés et les dirigeants. Ils doivent s'adapter aux conditions du monde du travail numérique et être prêts à acquérir les nouvelles compétences nécessaires. Le management doit également s'adapter aux nouvelles structures plates et agiles. La transformation numérique n'est pas possible sans changement organisationnel.

1.1.2 Comment la numérisation modifie le développement du personnel

La numérisation est synonyme de dynamisme et cela s'applique également au développement du personnel. Les employés veulent prendre rapidement des responsabilités, élargir leurs compétences et recevoir un retour d'information immédiat. Cela nécessite des structures agiles au-delà des hiérarchies ainsi que de l'autogestion et de l'autodiscipline. La technologie peut offrir exactement cela. Les nouvelles technologies numériques créent la base de la numérisation. Les RH soutiennent le processus de numérisation en fournissant les bonnes conditions générales ainsi qu'un encadrement ou des conseils.

Les défis comprennent l'alignement proactif de la qualification des employés sur la stratégie de l'entreprise ainsi que la conception d'activités de développement du personnel favorisant le transfert. Dans la pratique des entreprises, cela implique des champs d'action identifiés par le CCL Center for Creative Leadership qui peuvent être concrétisés comme suit:

- nouvelles formes de prise de décision
- RTL – Real Time Leadership – nécessité de prendre des décisions en temps réel
- direction dans des structures agiles, flexibles et plates
- développement de nouvelles façons de penser et d'agir au lieu d'enseigner un contenu, ainsi que désapprentissage et dépassement de schémas de pensée et d'action établis
- responsabilité claire de l'individu envers son propre développement étant donné que l'autonomie et la responsabilité personnelle génèrent une motivation intrinsèque, les RH se considérant comme un partenaire de développement
- développement d'une nouvelle compréhension du leadership qui le considère comme un processus collectif s'éloignant du «Great Man Mythos» du dirigeant héroïque et qui définit la fonction des dirigeants sur la base de l'influence et de la performance et non pas selon le rôle hiérarchique formel
- abandon des événements de développement du personnel axés sur le contenu au profit de processus de développement fondés sur la connaissance de soi et le Coaching ainsi qu'une approche à 360° qui engage l'employé, son manager et ses collègues de la même manière

Pour le développement des ressources humaines, cela nécessite un changement de rôle, de courtier en éducation à facilitateur d'un processus de développement organisationnel qui diffuse en permanence de nouvelles connaissances et expériences dans un réseau. L'apprentissage informel des autres devient le centre d'intérêt – soutenu par les nouvelles technologies d'apprentissage, les réseaux sociaux et le Coaching.

Outre le Learning by Doing, l'apprentissage dans le cadre de projets gagne en importance, qu'il s'agisse de projets internes à l'entreprise ou de projets externes. De nouvelles voies d'apprentissage peuvent également être ouvertes en donnant aux employés la liberté explicite de travailler sur leurs propres projets. Google, par exemple, permet à ses employés de consacrer 20% de leur temps de travail à leurs propres idées et projets.

D'autres éléments constitutifs d'une nouvelle architecture d'apprentissage orientée vers la demande résultent du développement d'applications d'apprentissage mobiles ainsi que de l'utilisation des médias sociaux. Ces voies d'apprentissage doivent être encore plus ouvertes aux employés qu'auparavant, car ce n'est pas l'infrastructure technique qui détermine le succès, mais la culture de l'apprentissage – ici, les RH et la direction de l'entreprise sont également mises au défi d'abolir enfin la séparation traditionnelle entre l'apprentissage et le travail, de faire de chaque lieu de travail un lieu d'apprentissage et d'ouvrir à tous les employés des voies d'apprentissage tout au long de la vie.

Les structures de travail doivent permettre d'alléger la pression exercée sur la routine de travail quotidienne afin de créer une atmosphère de travail dans laquelle les employés se sentent à l'aise et peuvent travailler efficacement. La technologie en fait partie, comme

une sorte de facteur d'hygiène. Quiconque passe des heures à s'occuper de demandes de congés ou de feuilles de temps aura du mal à se concentrer sur son travail réel. Donc, si les RH cartographient cette partie numériquement et éliminent les pertes de temps, cela va créer une base importante pour un travail concentré. Le travail opérationnel typique des RH doit être entièrement numérisé.

1.1.3 Les RH, acteurs de la transformation

Les nouvelles structures numériques entraînent des changements profonds. Les entreprises doivent remettre en question leurs modèles économiques. Les anciens modèles commerciaux au format analogique ne survivront pas. Le département RH est fortement impliqué dans la numérisation, il doit piloter et accompagner le processus de changement.

- D'une part, le département accompagne la transformation numérique en tant qu'interface entre les employés et les secteurs de l'entreprise et peut participer activement au changement. Les RH assument de plus en plus de nouveaux rôles dans l'entreprise, un peu comme un rôle stratégique de conseiller commercial. Elles doivent veiller à ce que les employés et les cadres acquièrent les nouvelles compétences dont ils ont besoin à l'ère numérique. Selon l'enquête, deux tiers des décideurs considèrent comme un défi majeur le fait de s'assurer que les employés sont suffisamment impliqués dans le processus de changement
- Les RH deviennent un Coach dans les processus de changement pour les nouveaux processus numériques comme pour les compétences numériques des employés, mais aussi de la direction
- D'autre part, les RH doivent numériser leurs propres services et introduire des solutions pour accroître leur efficacité. Dans le cadre de la numérisation, les RH ont besoin de nouvelles compétences et aptitudes, certaines n'étant pas encore disponibles au sein de l'entreprise et devant donc être importées

1.1.4 La transformation numérique – une tâche essentielle

Pour 90% des personnes interrogées, la transformation numérique est actuellement l'un des sujets les plus importants dans leur propre entreprise. Selon l'étude FAZ Business Media, la responsabilité de fixer le cap de la transformation numérique incombe principalement à la direction ou au conseil d'administration. L'impulsion du changement doit venir du sommet et être concrétisée et mise en œuvre en interaction avec les employés.

Avec la numérisation, les entreprises sont confrontées à un large éventail de tâches critiques qu'elles doivent maîtriser en plus de leurs activités quotidiennes. Elles doivent notamment mettre en œuvre des solutions numériques, automatiser les processus, les mettre en réseau et mettre en œuvre la transformation sur le plan technologique. La majorité des entreprises interrogées s'accorde à dire que la technologie seule ne suffit pas. Le changement culturel doit se faire en parallèle. Il doit être activé en permanence.

La numérisation implique un changement culturel: la numérisation ne peut réussir que si le personnel de l'entreprise la soutient. Par conséquent, l'une des principales préoccupations des personnes interrogées est d'initier un changement culturel. La façon de penser dans sa propre organisation doit s'adapter aux exigences du nouveau monde du travail numérique. Les hiérarchies doivent être démantelées et les compétences et responsabilités transférées aux équipes agiles.

Le département RH a un rôle décisif à jouer dans cette approche. La majorité des répondants déclare que la numérisation fait partie intégrante de leur stratégie d'entreprise. Dans la moitié des grandes entreprises, la transformation numérique est incluse dans la stratégie RH à l'échelon de l'entreprise. Près de quatre entreprises sur dix (37%) sont convaincues que le département RH dans son ensemble contribue à la numérisation de l'entreprise. Toutefois, il faut créer les conditions internes nécessaires à cet effet.

Le processus de changement entraîne une modification de la façon dont les départements RH se perçoivent. Les RH assument donc de plus en plus le rôle d'artisan du changement et de partenaire stratégique. C'est ce qu'affirment 44% des décideurs interrogés. Ils constatent également que les RH doivent jouer un rôle de développement dans l'ensemble de l'organisation et qu'ils doivent le faire vis-à-vis des cadres et des employés. Les RH doivent assurer un équilibre des intérêts entre les niveaux de gestion.

Dans ce processus, les RH doivent essayer d'atteindre tous les employés de l'entreprise pour leur offrir une orientation et une aide. À long terme, un nouvel état d'esprit doit entrer dans les têtes – dans toute l'entreprise. Cela signifie également que l'on s'éloignera de la pensée en silo et que l'on assouplira les hiérarchies.

La pensée en silo doit céder la place à la pensée en processus. Les affirmations «Cela ne relève pas de ma compétence» ou «Je ne suis pas habilité à le décider» constituent des interfaces horizontales et verticales typiques.

Selon les personnes interrogées, la digitalisation est un levier pour accroître l'efficacité. La mesure et la gestion des performances gagnent en importance. Dans les cinq prochaines années, environ quatre-cinquièmes (82%) des personnes interrogées souhaiteraient utiliser les technologies numériques pour rendre les processus RH plus efficaces. Selon l'étude, une entreprise sur deux souhaiterait libérer son personnel RH des tâches routinières et simplifier l'administration des RH. Ce faisant, elles souhaitent également prendre en compte le rapport coût/bénéfice: deux cinquièmes (42%) veulent augmenter la rentabilité des RH. Les travaux administratifs antérieurs entraînant des coûts disproportionnés, le Lean Management est peu connu dans le domaine des RH et n'existe que sous forme rudimentaire.

1.1.5 Les RH dans leur ensemble bénéficient de la transformation numérique

De nombreux domaines des RH bénéficient de la transformation numérique, surtout le recrutement. 70% des répondants utilisent des solutions numériques dans ce domaine. Mais les applications numériques sont également utilisées pour le perfectionnement professionnel (59%) et le contrôle du personnel. Les départements RH utilisent essentiellement des outils dont les coûts d'acquisition sont faibles et qui peuvent être facilement intégrés dans leurs processus. Plus l'accès aux nouvelles technologies sera facile, plus les décideurs interrogés voudront les utiliser. Les responsables RH recherchent en particulier des solutions numériques conviviales et conformes aux règles de protection des données. Les exigences en matière de mise en réseau ne figurent pas en tête de liste.

En raison de la pandémie, les outils de vidéoconférence sont actuellement les plus demandés. Une entreprise sur deux favorise la formation interne avec un logiciel d'apprentissage approprié. Trois organisations sur dix utilisent un logiciel de Reporting. Ce logiciel se concentre principalement sur les processus administratifs, les processus de changement ne jouent qu'un rôle mineur.

Par rapport à ces solutions standardisées, une entreprise sur quatre n'utilise pas des technologies plus complexes telles que des applications en libre-service, des logiciels d'analyse RH ou des applications de retour d'information. L'analyse des données offre un large éventail de possibilités. En principe, les départements RH des grandes entreprises sont en avance sur les petites entreprises en matière de digitalisation.

Les défis de la poussée actuelle de la numérisation sont importants pour le département des ressources humaines. D'une part, il joue un rôle clé en tant que partenaire stratégique et architecte du changement culturel dans les entreprises et d'autre part, il doit être le moteur de la numérisation de la gestion du personnel. Toutefois, jusqu'à présent, ce sont surtout les grandes entreprises qui ont adopté une approche globale de la transformation numérique.

C'est du moins la conclusion de l'étude «Les RH dans le monde numérique du travail» de FAZ Business Media menée auprès de 211 cadres de la région DACH au cours de l'été 2020 avec cinq entretiens approfondis avec des décideurs RH.

Cela n'est pas surprenant. Après tout, le degré de numérisation dans le domaine des ressources humaines est étroitement lié au degré de numérisation de l'entreprise dans son ensemble et, dans ce domaine, les petites et moyennes entreprises sont souvent à la traîne. Le niveau de maturité de la numérisation est encore faible chez les PME, il y a peu de pionniers du numérique et une grande partie des PME n'a pas encore commencé à se numériser.