

## Le DRH doit avoir une vision prospective !



Jean-Marie SIMON  
Vice-Président du Cercle  
DG ATOS France

### **Tout d'abord, qu'est-ce qu'une entreprise digitalisée ?**

Une entreprise ne se dit pas, un matin : « ça y est, je suis digitale ». Cela se fait progressivement. Elle doit se réinventer, revoir l'ensemble des *business models*, revisiter les méthodes de travail, les modes de coopération, il faut repenser toute l'organisation autour de processus dématérialisés et d'Internet.

### **Surtout pour les entreprises construites sur l'ancien modèle.**

Nous changeons de monde tout en sachant qu'il y a superposition entre l'ancien et le nouveau durant une période de transition ; il faut savoir, au sein de chacun de ces univers utiliser le numérique pour pouvoir exploiter l'or noir de l'économie du XXI siècle : la donnée, information omniprésente et disponible instantanément.

### **Et ATOS dans tout cela ?**

Atos est évidemment au cœur de la transformation numérique en contribuant à (et parfois même en suscitant) la réinvention des modèles économiques de nos clients et à l'appréhension des conséquences sur leurs outils de travail, leur organisation, leurs méthodes, leurs processus. Cette évolution conduit leurs collaborateurs et collaboratrices à repenser leurs comportements et leurs modèles d'interaction au sein et au dehors de l'entreprise.

Le temps du changement circonscrit au seul périmètre de l'entreprise est révolu puisque ce changement, de nature systémique, affecte l'intégralité de l'écosystème donc l'ensemble des parties prenantes : les fournisseurs, les clients, les partenaires sans oublier bien évidemment les salariés, les indépendants ou encore les organisations syndicales.

Chez Atos, depuis plusieurs années, nous avons placé la transformation digitale au cœur de nos préoccupations parce qu'elle est source de création d'emploi avec offre de valeur autour de services innovants. La mise en œuvre, en interne, de cette transformation digitale constitue le meilleur vecteur de promotion de nos savoir-faire.

Par exemple, nous avons mis en place, il y a près de quatre ans, un réseau social interne appelé blueKiwi et avons pu démontrer par les faits combien la collaboration dépasse le cadre hiérarchique des services et des départements et les raisons qui font que les jeunes générations aspirent à ce mode de travail et s'y reconnaissent. Très concrètement, quarante jeunes collaborateurs entre 25 et 30 ans ont décrit l'environnement de travail auquel ils aspiraient. Une de leur première demande était de décroquer l'espace pour disposer

d'espaces collaboratifs favorisant l'échange et la mise en commun sur des sujets professionnels ou autres centres d'intérêt : ces espaces sont par nature propices au développement du lien social et contribuent au bien-être au travail.

### **Et cela marche alors qu'ils passent déjà beaucoup de temps sur les réseaux sociaux privés ?**

Oui, la nouvelle génération sait parfaitement gérer de façon distincte les sphères privées et professionnelles. Ayant vécu leur adolescence dans ce monde de réseaux sociaux, ces comportements différenciés leur sont naturels.

### **Et dans tous ces changements, est-ce que le DRH doit se remettre en question ?**

Le DRH et la fonction RH dans son ensemble sont au cœur de l'entreprise. Donc, dans une entreprise en mutation, le DRH est essentiel. Si le PDG est le chef d'orchestre, le DRH est celui qui va s'assurer que l'ensemble des partitions a bien été distribué au bon moment, que chacun connaisse parfaitement, individuellement, ce qu'il a à faire, qu'il a bien répété et qu'il a les bonnes compétences pour jouer. Le DRH doit savoir gérer et distinguer individuellement les compétences tout en faisant en sorte que le collectif fonctionne. Ce métier de DRH est invariant car il repose sur des constantes ; alors que les outils, les méthodes, la façon de communiquer évoluent. Maintenant, l'information étant instantanée, le DRH se doit d'être encore plus dans l'anticipation et dans la préparation à l'avenir, ce que j'appelle la « prospectivité ». Il doit avant tout gérer les compétences, travailler au bien-être des collaborateurs, s'assurer qu'il n'y a pas d'écueil à la productivité, pas de problématique de respect des codes d'éthique, du règlement intérieur de l'entreprise, que les relations sociales soient apaisées. Que l'ensemble des collaborateurs aient bien compris ce qu'on attendait de chacun, que les managers soient les agents du changement. Au fond, c'est bien la façon dont il va animer sa collectivité, la façon dont il va parler à ses collaborateurs, à ses managers qui changent.

### **Est-ce qu'il peut assurer sans rien comprendre au digital ?**

Tout le monde peut comprendre le digital car via le smartphone ou une tablette, tout le monde s'y est mis : cela facilite la vie et augmente l'efficacité. Donc bien évidemment, le DRH doit maîtriser les nouveaux outils de communication et comprendre comment fluidifier les processus grâce à cela. Par exemple, en mettant en place des applicatifs pour que les salariés puissent interagir avec leur management ou la DRH de manière fluide, et ce aussi bien pour traiter de sujets simples (comme par exemple le dépôt d'une demande de congés via le smartphone) que sur des événements plus signifiants (comme une inscription en formation ou même une candidature sur un poste ouvert au sein de l'entreprise).

### **Comment fait-il pour insuffler un état d'esprit digital ?**

Il faut qu'il ait bien compris la dimension business du changement : les nouveaux modèles économiques, les nouveaux codes, les nouveaux processus tout en respectant le temps nécessaire aux hommes et aux organisations pour évoluer. Encore une fois, il faut qu'il anticipe les changements nécessaires au cœur de son entreprise. Qu'il accepte lui-même ce changement ! Il faut projeter l'inconnu pour diminuer les incertitudes ; c'est cela l'élément essentiel aujourd'hui ; on n'est plus « simplement » dans l'anticipation d'une tendance ni dans

la seule réaction à une situation car tout va maintenant beaucoup plus (trop ?) vite et la pérennité de l'entreprise se joue là : celles qui réussissent à se transformer plus vite que les autres seront les gagnantes. Le DRH doit avoir une vision prospective intégrant les possibilités de phénomènes disruptifs pour préparer au mieux les hommes et l'organisation à s'inscrire perpétuellement dans ce tempo accéléré par le digital.

### **Comment faire pour changer ? Des formations différentes ? Un apport des jeunes générations ?**

Les jeunes apportent beaucoup, il faut les écouter et les responsabiliser en leur confiant des rôles clés au sein de l'entreprise. Ils ont plus de respect qu'on ne le pense pour elle et la hiérarchie. Ils sont ouverts parce qu'ils sont naturellement dans un mode participatif. Le corollaire de cette ouverture étant que les phénomènes de rejet sont beaucoup plus importants s'ils ne se sentent pas écoutés ou entendus. Pour autant, le changement ne concerne pas que les jeunes puisque tout le monde est concerné : cette transformation digitale n'a pas lieu que dans l'entreprise, elle a le plus souvent lieu dans notre quotidien avant de se répercuter au sein de l'entreprise d'où l'émergence fulgurante de nouveaux entrants venant bouleverser des business models établis. Je prends un exemple très simple. Vous commandez un cadeau sur Internet et la livraison n'est pas bonne. Vous remplissez le questionnaire en ligne mais si vous attendez plus de 24 heures pour avoir l'accusé de réception précisant que votre problème est pris en compte et traité, vous changerez de prestataire. Dans l'entreprise, c'est la même chose. Si le jeune collaborateur qui arrive n'a pas à sa disposition les moyens de développer ses compétences, de prouver ce qu'il est, d'enrichir le bien-être de ses amis et de participer à l'évolution de l'entreprise, il ira voir ailleurs et fera connaître son opinion par les réseaux sociaux. C'est précisément là que le DRH a un rôle à jouer.

### **Le DRH a de plus en plus de prérogatives. Cette dimension prospective l'amène-t-il à être encore plus force de propositions ?**

Oui, c'est tout à fait ça. C'est pour lui une chance inouïe d'être d'autant plus reconnu qu'il est véritablement le moteur de cette transformation.

### **Si c'est lui le moteur, d'où vient ce Chief Digital Officer ?**

Le CDO doit réfléchir hors cadre et être celui qui chaque matin interpelle les équipes en demandant pourquoi cela n'a pas encore bougé, celui qui regarde ailleurs pour voir ce qui se passe. Le DRH pourrait prendre cette dimension de CDO car ce rôle est avant tout une mission par nature temporaire. Les bons CDO – je ne suis pas le seul à le dire – doivent savoir scier la branche sur laquelle ils sont assis car le jour où celle-ci tombe est le jour où la transformation de l'entreprise peut être considérée comme acquise, effective et efficiente. Les évolutions suivantes doivent ensuite être menées par les fonctions ou opérations traditionnelles.

### **Qui est au contrôle ?**

Le DRH n'a jamais de contrôle, il travaille avec le PDG. Le CDO est là pour insuffler des idées, imaginer comment l'entreprise doit changer. Le CDO est l'aiguillon, l'accélérateur mais ce n'est pas lui qui va tout faire. Dans ce monde digital, les questions d'éthique et de moralité sont prégnantes et constituent les grands défis de demain. C'est ici aussi que le DRH a un rôle

à jouer. C'est bien lui qui va poser les limites dans le quotidien de tout un chacun : perméabilité entre la vie de l'entreprise et la vie personnelle etc. Là, il y a beaucoup de choses à réinventer.