

**COORDONNÉ PAR MICHEL BARABEL •
JÉRÉMY LAMRI • OLIVIER MEIER
ET BORIS SIRBEY**

INNOVATIONS RH

PASSER EN MODE DIGITAL ET AGILE

DUNOD

LES + EN



Pour en savoir plus
sur les start-up du Lab RH,
retrouvez des contenus en ligne
sur le site www.dunod.com

Maquette de couverture : Pierre-André Gualino

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92247 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076198-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Préface	1
Introduction	5
Partie 1 De la nécessité d'innover en RH	9
Chapitre 1 ■ Les nouvelles règles du jeu	11
Chapitre 2 ■ La fonction RH, coach organisationnel	37
Chapitre 3 ■ Le modèle du Lab RH	71
Chapitre 4 ■ Le point de vue des partenaires	117
Partie 2 Place aux start-up !	135
Chapitre 5 ■ Attirer, acquérir et intégrer : le recrutement	137
Chapitre 6 ■ Agiliser, fluidifier et dynamiser : le management et le leadership	177
Chapitre 7 ■ Développer et faire progresser : la formation et l'apprentissage	217
Chapitre 8 ■ Engager et adapter : la qualité de vie au travail (QVT)	255

Chapitre 9 ■ Fidéliser et anticiper : la gestion des carrières et le management des talents	295
Chapitre 10 ■ Centraliser, normaliser, informer et piloter la performance : le SIRH	323
Conclusion	341
Index des start-up	343

Préface



Dans un contexte de transformations technologique et culturelle, les missions des Ressources Humaines se diversifient et se digitalisent pour s'adapter aux évolutions sociétales. L'innovation et les RH sont donc parfaitement indissociables.

Chez Up on parle de progrès social depuis 1964. Acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, notre modèle d'entreprise s'est construit sur des valeurs qui placent l'humain au cœur de notre réacteur. Notre maison mère Up est une Société Coopérative qui appartient à ses salariés sociétaires.

Les décisions sont donc partagées à tous les niveaux et les vertus d'une telle organisation se mesurent tous les jours dans la croissance d'un groupe établi dans 17 pays.

Aujourd'hui on parle d'innovation lorsque l'on sollicite les collaborateurs dans la construction d'un projet d'entreprise. Ce qui pourrait sembler une évidence ne l'est pas. Si certaines entreprises ont oublié qu'elles opèrent dans un écosystème qui engage des Hommes dans un projet commun elles finiront par se désincarner jusqu'à voir leurs collaborateurs se désengager.

Ces constats nous confirment qu'une approche collaborative est extrêmement contemporaine et particulièrement adaptée aux transformations sociétales qui s'opèrent.

Lorsque nous créons un concours d'innovation en interne pour imaginer l'offre de demain, lorsque nous sollicitons les start-up comme celles du Lab RH, nous ouvrons nos champs d'investigation pour apporter la meilleure réponse à nos clients. Conscients que nous n'irons pas assez vite si nous restons centrés sur nous-mêmes, nous nous adossons à des projets prometteurs pour les développer en mode industriel. C'est l'expérience

que nous vivons avec Quatre Épingles et Wittyfit, deux start-up qui travaillent sur des offres innovantes pour les entreprises.

Les deux portent des offres de service qui améliorent la Qualité de Vie au Travail. La première s'attache à rétablir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés sans alourdir les charges des entreprises. Quatre Épingles, la conciergerie digitale qui apporte tous types de services sur le lieu de travail et sur le trajet domicile-travail, avec des « Qorners » installés dans des lieux publics (stations de métro, gares, commerces, hôtels...). Une formule particulièrement innovante parce qu'elle est flexible et économique et nourrit la marque employeur.

De son côté, Wittyfit a développé une plateforme de pilotage et de gestion de la qualité vie au travail en partenariat avec le CHU de Clermont-Ferrand. Elle a la particularité de remettre le manager au centre du pilotage de la QVT de son équipe. Elle mesure au quotidien le bien-être physique et psychologique des collaborateurs et laisse la possibilité aux salariés d'émettre des suggestions pour construire en équipe les plans d'amélioration et d'en mesurer les effets en temps réel.

Le progrès c'est la capacité à s'adapter au monde dans lequel on vit. La performance durable des organisations se construit non pas par la volonté d'un Homme mais par la force du collectif. Les transformations des manières de travailler et des outils impactent toute l'entreprise et toutes les générations. Elles génèrent de nouvelles attentes et définissent de nouveaux enjeux pour les directions des Ressources Humaines. On parle de symétrie des attentions : ayez la même attention pour vos salariés que pour vos clients, vous développerez leur engagement et leur fidélité, facteurs clés de performance.

Nous sommes convaincus chez Up, que pour continuer de s'inscrire dans la durée, les entreprises doivent changer de paradigme, accepter plus de flexibilité, s'inscrire dans les démarches de *design thinking*, s'ouvrir aux « communaux collaboratifs » comme dit J. Riffkin. En s'adossant à tous les potentiels accessibles, elles pourront mieux comprendre les enjeux d'évolutions de la société et mieux y répondre.

À ce titre, nous ne pouvons que nous réjouir d'être associé à l'ouvrage *Innovations RH*. En effet, ce livre coordonné par Michel Barabel, Jérémy Lamri, Olivier Meier et Boris Sirbey, fera date. Il est le premier à présenter la vision que partagent les start-up du Lab RH sur l'innovation RH et quelques grandes problématiques de la fonction Ressources humaines

(attirer, acquérir, intégrer, développer, engager, adapter, agiliser, fluidifier, dynamiser, fidéliser, anticiper,...). Après avoir caractérisé les mutations de notre environnement et ses conséquences sur les entreprises et la fonction RH (Partie 1), cet ouvrage a le mérite de présenter dans sa deuxième partie l'offre innovante d'une centaine de start-up membres du Lab RH. S'adossant très souvent à des solutions digitales mais pas seulement, ces start-up simplifient, en les rendant plus pertinentes, les missions des DRH. Elles utilisent ce que les nouvelles technologies permettent d'apporter comme analyses, parfois prédictives, mais elles s'adossent toujours à des savoir-faire qui engagent l'Humain.

Aujourd'hui comme hier, nous continuons de défendre l'idée qu'il n'y a pas de développement économique sans progrès social, que si l'Humain est au cœur des entreprises, la performance n'en sera que meilleure. L'innovation RH, si elle s'adosse au collectif, si elle relève d'une volonté largement partagée à tous les niveaux de l'organisation, est un élément clé de la longévité des entreprises. Elle révèle un état d'esprit qui doit irriguer les politiques Ressources Humaines et contribuer à l'équilibre entre le bien-être des collaborateurs et la performance des entreprises ; une promesse d'avenir pour tous !

Marina Ferreira, Directrice du marché RH – Up France

Introduction



Depuis plus de 10 ans, l'innovation nous est servie à toutes les sauces, et à toutes les occasions. Le digital a entraîné l'émergence de nouveaux empires et a, par ricochet, mis en danger les empires jusqu'alors intouchables. Alors qu'il était encore question il y a peu de chercher la croissance infinie des organisations, le débat s'oriente progressivement vers la notion d'une croissance soutenable, voire durable. Autrement dit, une croissance prenant en compte les effets long-termistes, et les impacts potentiels des disruptions de marché.

Dans ce nouveau monde, le digital joue le double rôle de brise-glace et de voiture-balai. Brise-glace, car il permet de redéfinir avec un impact inégalé les normes de productivité de notre société, ouvrant le champ des possibles. Et voiture-balai, car il ramasse et recycle des milliers de personnes et d'organisations classiques, pour en faire des ambassadeurs du tout digital.

Dans un monde fortement digitalisé et ouvert, la compétitivité des organisations repose plus que jamais sur l'actif le plus ancien de nos civilisations : le capital humain. Ainsi, comme l'explique Larry Page, cofondateur de Google, la croissance durable d'une organisation ne dépend sur le long terme que d'un seul paramètre : son capital humain. Les efforts de toute organisation devraient donc se concentrer dans sa capacité à attirer, développer et retenir son capital humain.

Il est alors naturel de s'intéresser à la fonction régaliennne en charge du capital humain dans l'entreprise : les Ressources Humaines. De Ressources à Capital, il n'y a que quelques lettres, et pourtant un monde les sépare. Et pour passer de l'un à l'autre, il est nécessaire d'opérer d'importants changements, regroupés et vulgarisés sous le terme de « transformation ».

Et pour se transformer, la fonction RH doit innover, repenser, déconstruire, itérer, et rénover sans dénaturer.

Des enjeux de taille, pour une fonction peu habituée à un rôle aussi stratégique. Innover consciemment et intelligemment sera pour les professionnels RH la clé de leur salut. Cela mérite bien un ouvrage dédié aux visions et aux innovations qui permettent à la profession de se réinventer au quotidien.

Innovations RH se propose en effet d'aider la fonction RH à relever ces défis, en mettant à sa disposition une vision collective des enjeux de l'entreprise au XXI^e siècle, ainsi qu'une approche destinée à permettre à la fonction RH de trouver un nouveau positionnement, plus créateur de valeur. Au-delà des visions, cet ouvrage se veut pratique et actionnable, notamment grâce à la revue des offres et services RH proposés par plus de 100 start-up membres du Lab RH.

Le besoin d'innover pour les RH a vu émerger une offre pléthorique de solutions numériques, notamment en France. Avec plus de 600 projets innovants identifiés début 2017, le sujet n'est plus de chercher les solutions les plus pertinentes, mais de les trier selon ses enjeux ! En 2015, une association dédiée à l'écosystème de l'innovation RH s'est constituée en France : Le Lab RH.

Regroupant aujourd'hui plus des deux tiers du marché de l'innovation RH, avec plus de 400 start-up membres, Le Lab RH joue le rôle d'un accélérateur de particules, mettant en mouvement et en tension les acteurs de l'innovation RH avec ceux qui ont besoin de ces innovations. Plus de 40 grandes entreprises sont ainsi membres de l'association, utilisant ses ressources pour accélérer leur transformation RH : nouveaux outils, nouvelles compétences, nouveaux process, nouvelle culture.

Il s'agit avant tout de mettre en place une feuille de route cohérente, puis d'identifier et sélectionner les bons partenaires, tout en assurant les meilleures conditions de collaboration et d'exécution. C'est ce que propose Le Lab RH : un écosystème apprenant dédié à la transformation des organisations. Le mode de fonctionnement est même poussé jusqu'à mutualiser de très nombreuses ressources au sein de l'écosystème, afin d'accélérer l'ensemble de ses acteurs.

Il s'agit là, selon l'Institut de l'Open Innovation, du premier Open Business Model au monde : un nouveau type d'organisation s'affranchissant des

limites classiques et rigides des organisations, pour aligner les intérêts individuels avec les intérêts collectifs, et délivrer de la valeur en utilisant de manière pragmatique les meilleures ressources au meilleur coût, où qu'elles se trouvent.

Pour que la fonction RH puisse assumer la lourde responsabilité de coordonner en grande partie la mutation des organisations, il lui sera indispensable de disposer de tels écosystèmes innovants. *Innovations RH* met l'accent sur la vision portée par des entrepreneurs et des chercheurs sur les nouveaux mondes qui nous attendent, et qui sont déjà là pour certains ! Car il ne fait aucun doute que l'avenir sera multiple.

Innovations RH a pris le parti de structurer cet ouvrage en deux parties :

- une première partie dédiée à l'explication point par point des changements qu'ont vécus, et que vont vivre les professionnels de la fonction RH.
- la deuxième partie apporte à la fois une vision collective d'entrepreneurs, et un focus sur 104 innovations RH, portant sur 6 thématiques : attirer, acquérir et Intégrer ; fluidifier et dynamiser ; développer, engager et adapter ; fidéliser et anticiper ; centraliser, normaliser et informer ; mesurer et optimiser la performance.

Chaque innovation détaillée correspond à la présentation d'une start-up et de la vision de ses dirigeants. Et pour chaque partie, des experts métiers partenaires du Lab RH ont été sollicités, pour apporter leur compréhension, et établir un lien entre ces deux mondes qui se rapprochent de plus en plus : celui que nous avons tous connu, et celui vers lequel le digital nous mène inexorablement. Se faisant, l'objectif est de montrer que cette fonction RH doit devenir le leader de l'innovation par l'action au sein de l'organisation.

Concernant la sélection des 104 innovations, un appel a été lancé à plusieurs reprises auprès des 400 start-up membres du Lab RH, qui constituent dans ce sens un fragment significatif et représentatif de l'innovation RH en France. Il est à noter que des sujets en pleine effervescence sont ainsi aujourd'hui peu, voire pas couverts par des structures émergentes en France : le workforce planning stratégique, la gouvernance des organisations, les rémunérations et avantages.

Le Lab RH remercie tous les innovateurs ayant contribué à la réalisation de cet ouvrage : 1to1 Progress, 360 Learning, Adoc TM, Aestigia,

Alfred Conciergerie, Apitalent, Art Panic, Assess First, Base 10, Beedeez, BipBipJob, Bloomr, Bonnet de Jour, Born to Learn, Challenkers, Coffreo, CollectivZ, Compagnons de Cordée, CornerJob, Creative Meeting, Crème de la Crème, D4], EasyRecrue, EdenQuest, EdotPlus, Elamp, Elevo, Eneixia, Ensemble 1 Job, Eterritoires, FlexJob, For Me, For My Training, Fulfil, Havasu, House of Cadres, HR Mobilities, HR Maps, Human Roads, Hunteed, InnoVan, Interview App, Invata, Jobbers, Jobijoba, Jubiwee, KeyCoopt, Kudoz, Learn Adviser, Lemonchik, Make me some Food, Mindmatcher, Mitch, Mobiliwork, Monkey tie, Monmentor, Motiva, Mutum, My Job Company, My Mental Training, Myje, MySkillCamp, Neojobs, OpenClassRoom, Peach Me, Peerfusing, Presans, Primobox, Qnnect, Quatre Epingles, Rickrut, Saven, Seeing, Seekube, Serious Factory, Sharewizme, Skillup, SkillsDay, SkillSolution, Speach Me, Steeple, Stimul, Supermood, Swaan, Switch Collective, Talents' In, TalentView, The Place To Coach, Unow, Urban Gaming, Vie Mon Job, ViTi, Ways Lore, We Sport You, Wellbing, Woobe, Yatedo, Yogist, YourTrust, Zeebra, ZeGoodMarket, ZestMeUp, ZeWaow

Nous souhaitons également remercier deux partenaires structurants dans le cadre de cet ouvrage : le Groupe Up, et TalentSoft, ainsi que deux partenaires qui contribuent au quotidien au développement du Lab RH : BPI Group et Parlons RH.

Enfin, il est important de préciser que cet ouvrage n'aurait jamais pu voir le jour sans l'énergie et le travail acharnés de Pauline Bertossi, Mélissa Demarez, et Pierre-Emmanuel Branger, qui ont pris l'excellente décision de débiter leur vie professionnelle au sein de l'équipe du Lab RH.

Devant tant d'actes collaboratifs, il ne reste qu'à vous souhaiter une bonne lecture, et avec elle une belle plongée au cœur des Innovations RH !

Partie 1

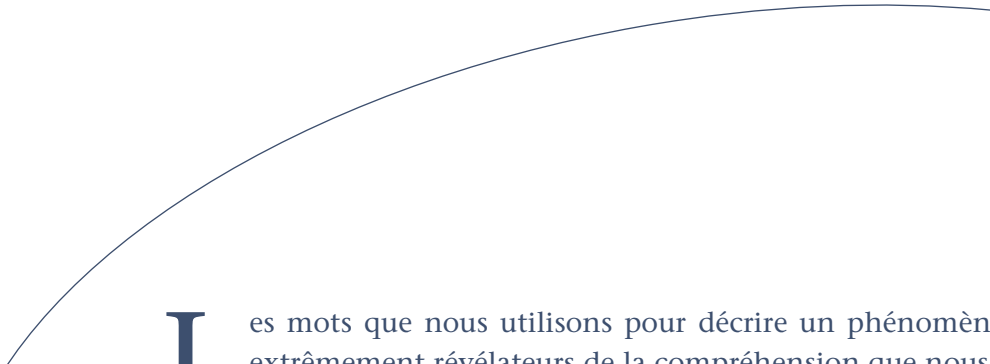
De la nécessité d'innover en RH





Chapitre 1

Les nouvelles règles du jeu



Les mots que nous utilisons pour décrire un phénomène sont extrêmement révélateurs de la compréhension que nous avons de ce phénomène. De plus en plus, il est communément question de « transformation digitale » des organisations et de la société dans son ensemble. Il est indéniable que des forces majeures sont à l'œuvre pour modifier en profondeur le fonctionnement de notre quotidien, dans la sphère privée comme dans la sphère professionnelle. Mais doit-on pour autant parler de « transformation » ? Et doit-on nécessairement affubler cette transformation du qualificatif « digitale » ?

Avant d'aller plus loin, il est important de dresser un premier constat : les sociétés ne se transforment pas. Elles évoluent, elles mutent, elles s'adaptent, ou parfois elles s'effondrent, mais elles ne se transforment pas. La transformation évoque un univers kafkaïen, empli de déterminisme, voire de fatalisme.

Transformation, adaptation et évolution : le chemin de la sérendipité

Pourquoi privilégier le terme adaptation plutôt que transformation ?

La transformation, contrairement à l'adaptation, évoque le passage d'un état initial à un état final, à travers un ou plusieurs changements. Surtout, la transformation présente un caractère contrôlé et suivant une trajectoire définie. Sans ces changements nécessaires, les nouvelles caractéristiques et contraintes deviennent alors fatales pour la société, qui ne peut que décliner sous leur poids. De nombreux exemples dans l'Histoire viennent appuyer ce point. L'un des mieux documentés est notamment le déclin de l'Empire Romain en Occident [1]. Alors que Rome était connue pour sa capacité d'adaptation aux nouvelles menaces, notamment militaires, de nombreux récits et théories concordent pour constater une incapacité de l'Empire à s'adapter culturellement et fiscalement aux enjeux émergents de l'époque. Surtout, la quasi-totalité des récits et analyses s'accordent pour pointer un grave manque de leadership dans les dernières décennies de l'Empire. Ce qui provoqua une chute définitive, subie par des millions d'individus. Une transformation n'aurait pas sauvé Rome, les ingrédients de la tragédie étant posés depuis longtemps. C'est une adaptation qu'il aurait fallu. Alors que c'est ce qui semble requis pour que notre société ne trouve pas sa conclusion dans les récits de Végèce, Biggon ou Richta, la réalité et l'Histoire nous rappellent ainsi que les sociétés ne se transforment pas. Parce qu'il n'y a jamais d'état final. Tout comme la Physique nous enseigne que rien ne stagne jamais, et qu'hormis le néant, aucun état n'est jamais final.

Autrement dit, notre société n'a pas intérêt à se transformer, mais doit plutôt itérer, encore et encore, jusqu'à trouver l'**équilibre**¹ lui permettant de s'épanouir dans le prochain paradigme.

La mutation réussie, bien qu'instantanée, ne survient que suite à des périodes très longues de contraintes et d'itérations. La Renaissance

¹ Les équilibres sont désormais ponctuels (durée limitée dans le temps) et instables (à tout moment, ils peuvent être remis en cause) compte-tenu d'un cycle d'adaptation quasi permanent pour faire face à un environnement mouvant.

et la Révolution Industrielle en sont de criants exemples. On parle alors d'évolution pour qualifier ces modifications graduelles accumulées au fil du temps. Et, magie du vivant, de nombreuses mutations n'ont pas été choisies. Pour la plupart d'entre elles, elles résultent d'un hasard¹. La pénicilline, mère des antibiotiques et de la médecine moderne, a été découverte par hasard². Comme la plupart des découvertes majeures. C'est en 1754 que la notion de découverte accidentelle est appelée sérendipité, par Horace Warpole. C'est en revanche Charles Darwin qui a eu le privilège de la démocratiser. De manière plus formelle, selon ce dernier, la sérendipité est la qualité qui consiste à chercher quelque chose et, ayant trouvé autre chose, à reconnaître que ce qu'on a trouvé a plus d'importance que ce qu'on cherchait.

Plus qu'une grande transformation, il s'agit donc d'une multitude de transformations successives, de mutations, et de changements, que notre société doit opérer. C'est ce que nous qualifions d'adaptation. Le langage que nous utilisons pour définir les phénomènes qui nous impactent, révèle notre compréhension de ces phénomènes, mais détermine ensuite la nature et la portée des actions que nous mettons en œuvre pour réagir et faire face. Par exemple, parler de guerre ou de conflit, de pauvreté ou de misère, de cyclone ou de tempête, n'évoquent pas les mêmes actions en retour. Si nous devons effectivement accompagner la société et les organisations dans ce grand chamboulement, mieux vaut comprendre ce dont il s'agit, non ? La seule chose certaine dans ce qui nous arrive, c'est que personne n'a le résultat final en tête. Il n'y a donc pas de grand plan catégorique et définitif. Nous devons tester, évaluer, capitaliser. Et recommencer. Espérer le meilleur, et tout faire pour l'obtenir. Sans certitude de réussite, et en se confrontant volontairement aux contraintes les plus fortes, afin d'accéder le plus rapidement possible au prochain stade de l'évolution.

1 En effet, il existe dans la nature des dispositifs élaborés (l'œuf, le sonar du dauphin, le poumon du poisson, etc.) dont l'apparition suppose la mutation concordante de centaines de gènes. Cela témoignerait d'une intention évolutive (théorie épigénétique). Pour aller plus loin : <http://www.agoravox.fr/actualites/technologies/article/le-21eme-siecle-sera-t-il-48387>

2 <http://www.sciencepresse.qc.ca/blogue/2013/03/23/decouvert-penicilline>

Repère ■ La métaphore de l'entreprise vue comme un organisme vivant selon Gareth Morgan

Les travaux de Gareth Morgan sont utiles pour caractériser les spécificités de l'entreprise d'aujourd'hui. Au départ, ce dernier fait le postulat que : « toutes les théories de l'organisation et de la gestion reposent sur des images implicites ou des métaphores qui nous amènent à voir, comprendre et gérer des organisations de façon particulière, quoique partielle ». Morgan recourt donc aux « métaphores » pour décrire les organisations et les comprendre en les associant à des modèles connus et reconnus de la vie quotidienne. Parmi ces métaphores (cf. tableau 1.1), celle relative à l'organisation vue comme un organisme vivant nous paraît particulièrement bien adaptée pour décrire l'environnement dynamique et permanent des organisations à l'ère digitale. Cette « image de l'organisation » s'appuie sur les travaux de Weick, Giddens, et les théories évolutionnistes et interactionnistes. Dans cette métaphore, les organisations s'apparentent à des systèmes multiples d'interactions à la fois ordonnés et chaotiques (gestion des paradoxes). Selon cette perspective, les organisations ne cessent d'intégrer les perturbations issues de leur environnement dans un système complexe d'interactions, leur permettant de s'adapter tout en gardant une base de leur identité (tensions paradoxales). Les modèles doivent ainsi surgir du chaos, ils ne peuvent être imposés et reposent sur des équipes de travail organisées, condamnées à apprendre à vivre en état d'urgence. Elles doivent par conséquent développer une habileté à gérer les frontières de leurs marchés et organisations, et favoriser en particulier les apprentissages en double-boucle.

Tableau 1.1 – Quelques métaphores et problèmes managériaux clés associés

Métaphore	Implications managériales
Machine	Aborder l'organisation comme un système structuré et organisé : <ul style="list-style-type: none"> – fixation des objectifs ; – degré de formalisation et de centralisation des règles ; – respect des principes d'équité et de justice ; – exploitation des effets d'apprentissage et des économies d'échelle ; – gestion optimisée des processus.



Métaphore	Implications managériales
Cœur	<p>Aborder l'organisation comme un lieu de socialisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> – détermination des facteurs pertinents de motivation des collaborateurs ; – prise en compte de la dimension informelle de l'organisation ; – recherche des modes d'activation et de leadership au sein des groupes sociaux ; – identification des modes de coopération intragroupe.
Cerveau	<p>Aborder l'organisation comme un système d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> – optimisation du système de prise de décision ; – mise en place de procédures de feedback efficaces ; – apprentissage organisationnel et développement d'organisations apprenantes.
Organisme vivant	<p>Aborder l'organisation comme un processus en mouvement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – régénération de l'organisation ; – structures dissipatives d'énergie ; – renouvellement des pratiques et des compétences ; – gestion dynamique du changement ; – mécanismes auto-régulateurs spontanés ; – effets en cascade non planifiés avec essais erreurs ; – gestion du couple « petits changements – grands effets » ; – approche par expérimentation avec gestion d'exigences contradictoires.

Tiré de M. Barabel et O. Meier, *Manageor*, 3^e édition, 2016 d'après Gareth Morgan, *Les images de l'organisation*, De Boeck Université-Management, 1999 (1^{re} édition en anglais : 1986, Sage)

Le digital est avant tout un facteur de productivité

Bien entendu, nombreux sont ceux qui ont théorisé sur la « *transformation digitale* », avec brio d'ailleurs. Sur le sujet, Brian Solis¹² fait partie de ceux qui semblent avoir appréhendé le sujet avec beaucoup de structure et de modélisation (cf. figure 1.1).

1 <http://www.briansolis.com/tag/digital-transformation/>

2 <http://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>

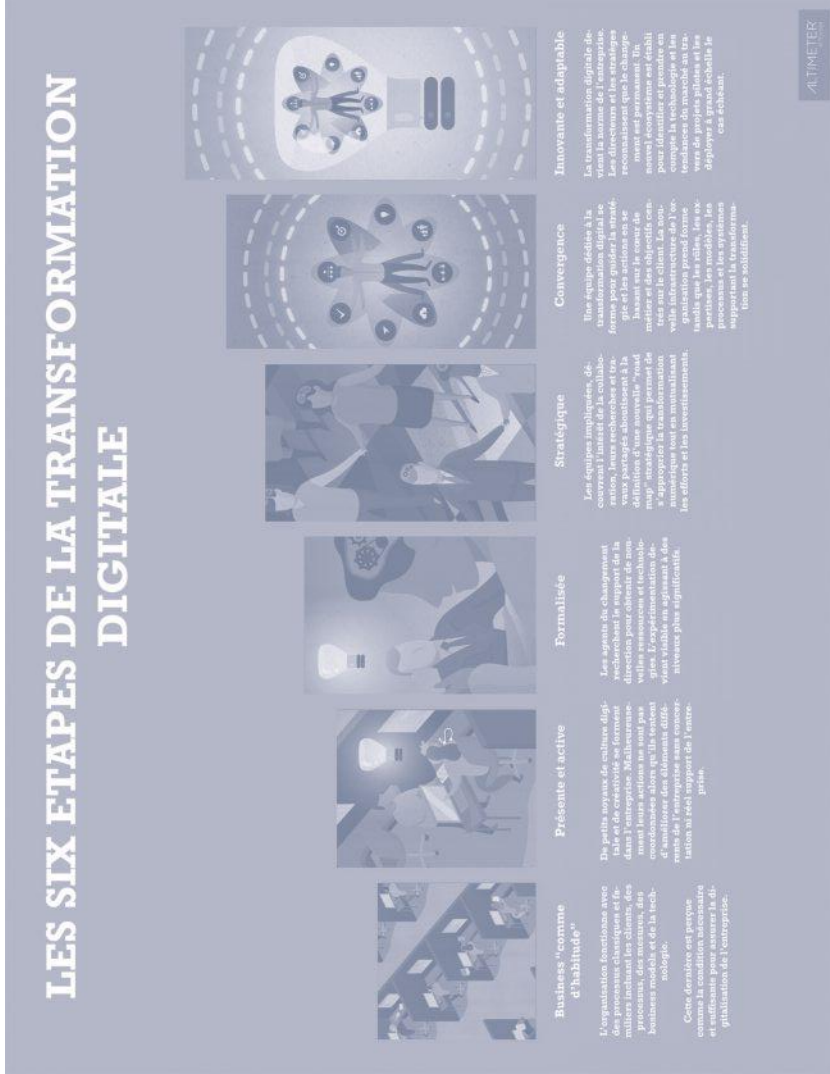


Figure 1.1 – Les 6 étapes de la transformation digitale d'après Brian Solis (2016)

Mais avec un peu de recul, nous nous rendons vite compte que justement, nous manquons de ce même recul, pour pouvoir parler d'une méthode de la transformation. Après tout, 52 % des entreprises du Fortune 500 du classement réalisé en 2000 ont disparu 15 ans après¹ (88 % du classement de 1955²). Et les autres ne peuvent pas dire qu'elles sont tirées d'affaire. Charles Darwin, encore lui, portait la conviction que ce n'est ni le plus fort ni le plus intelligent qui survit, seulement celui qui sait le mieux s'adapter au changement.

Aujourd'hui encore, la nature de ce changement est relativement difficile à appréhender, puisque les impacts sont difficiles à mesurer. Et précisément, lorsque l'on ne peut mesurer une variation, on ne parle plus de risque d'erreur, mais d'incertitude. Notre société a appris à gérer des risques, mais pas de l'incertitude. Le risque est mesurable, tant dans sa probabilité à survenir, que dans les conséquences qu'il présuppose. L'incertitude, en revanche, est bien plus floue. En sciences, l'incertitude définit l'erreur possible dans une mesure. On sait qu'il peut y avoir une erreur, mais on ne peut la mesurer avec précision. Parce qu'on ne peut gérer les paramètres qui induisent cette imprécision. Les entrepreneurs connaissent bien la différence : lorsqu'ils se lancent dans l'aventure, ils n'ont que très peu de repères, et ne savent pas de quoi leur lendemain sera fait. Ils naviguent à vue, et s'adaptent aux changements qui surviennent, tant pour éviter les écueils que pour saisir les opportunités. Or, nous vivons dans une société souvent averse à l'incertitude. C'est-à-dire qu'en cas d'incertitude, le sentiment général penche vers la crainte qu'il y a plus à y perdre qu'à y gagner. Dans l'environnement changeant et imprévisible dans lequel nous vivons, il est malheureusement beaucoup question d'incertitudes. Notre société doit apprendre à vivre tel un entrepreneur, en se renouvelant chaque jour, et en composant avec les paramètres du moment, tout en construisant sur le long terme.

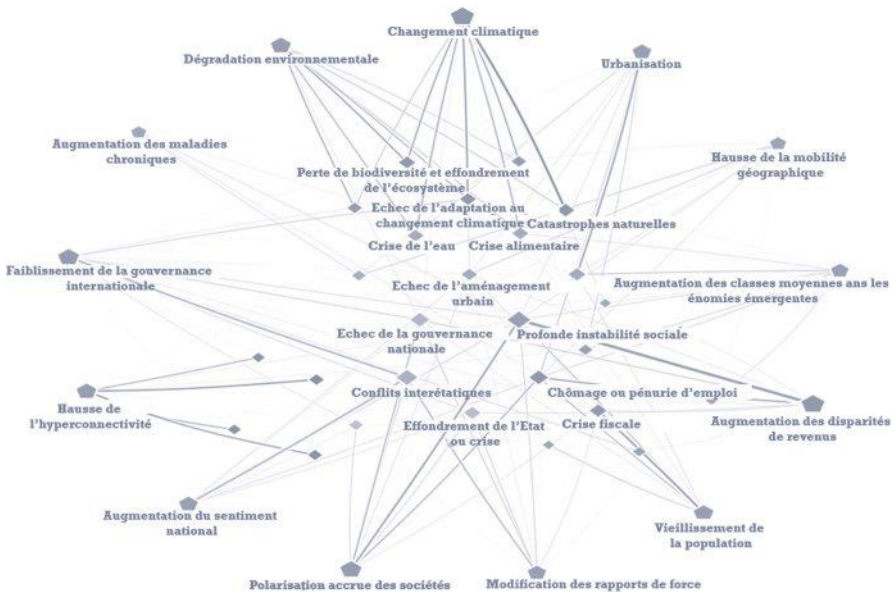
Bien entendu, lorsque ce changement est rapide et radical, il est nécessaire de s'affranchir de toutes les règles connues. Les règles du marché évoluent plus vite que la capacité des acteurs à les comprendre

1 <http://newexcaliburconsulting.com/52-of-fortune500-companies-are-gone/>

2 <http://www.aei.org/publication/fortune-500-firms-in-1955-vs-2014-89-are-gone-and-were-all-better-off-because-of-that-dynamic-creative-destruction/>

et les intégrer. Les modèles économiques qui ont créé des empires au cours du siècle dernier paraissent désormais préhistoriques et handicapants face à ceux qui ont créé des modèles leur assurant en quelques années seulement des empires plus grands encore. Les organisations sont complètement dépassées face aux innovations qui inondent au quotidien leurs collaborateurs dans la sphère privée, et qui les empêchent de plus en plus d'imposer des règles et des structures de fonctionnement. À l'heure où les produits et services, les modèles économiques, et les modes de collaboration et d'organisation sont en profonde mutation, il n'existe plus de vérité absolue en matière de stratégie d'entreprise. Et c'est notamment la raison pour laquelle le digital est pointé du doigt comme étant à la fois le grand coupable et le sauveur.

Pour être clair, l'évolution que nous vivons n'est pas que digitale (cf. figure 1.2). De nombreux facteurs (politique, sociologique, démographique, climatique, économique,...) interagissent pour définir un nouvel environnement fait de risques et d'opportunités.



Source : Work Economic Forum : global risk (2015)

Figure 1.2 – Les grandes tendances d'évolution de l'environnement

Ainsi, même si la société est fortement entraînée et accélérée par le digital, il n'est pas la seule cause des modifications en cours.

De plus, le digital n'est pas le changement, il n'est qu'un vecteur catalytique du changement. Plus exactement, c'est un vecteur de redéfinition des normes de productivité. Il permet aux individus et aux organisations de répondre aux enjeux auxquels ils doivent faire face, de manière plus efficace et efficiente qu'aucun autre moyen auparavant. Et c'est précisément parce que l'intégration du digital nous rend, individuellement et collectivement, plus efficaces et efficaces, que nous devons apprendre à le favoriser lorsqu'il est pertinent. Sans toutefois oublier de rester adaptable aux futurs changements, qui viendront à coup sûr. Car dans cette lutte contre le darwinisme digital, où Darwin est notre guide, il convient également de mobiliser Joseph Schumpeter¹, et son concept de destruction créatrice (largement emprunté à Karl Marx et à Friedrich Nietzsche). Autrement dit, la destruction massive de valeur est inévitable dans tout système économique. C'est en anticipant et en accompagnant cette destruction de valeur que nous jouerons notre rôle de responsabilité sociale. En effet, même si nous vivons une époque remplie d'incertitudes, la compréhension du digital en tant que levier de productivité permet d'établir certaines prévisions et pronostics, notamment en matière d'automatisation des tâches, et donc de remplacement de l'humain par une machine. Il s'agit ici de la modification de la nature même du travail.

Repère ■ Automatisation et destruction d'emplois

Après les études très négatives de Frey & Osborne (2013) du MIT ou de Roland Berger (2014)² qui prévoient que près d'un emploi sur deux serait automatisable en 2025 avec des millions d'emplois détruits dans le monde, des études récentes comme celles de l'OCDE (2016) ou de France Stratégie (2016) estiment ce chiffre de trois à cinq fois moins élevé (9 à 15 % des emplois en France). Ces différences s'expliquent par le fait que de plus en plus d'emplois nécessitent « des interactions sociales et de l'adaptabilité », limitant leur prise en charge par les machines.

Une autre raison avancée est liée au rejet (non-acceptabilité sociale) par les consommateurs dans de nombreux cas du remplacement de leurs interlocuteurs humains par des machines. Nous restons des animaux sociaux !

Ainsi, le scénario le plus probable n'est pas celui d'une disparition massive des emplois du fait de l'intelligence artificielle, voire la fin du travail mais une

• • •

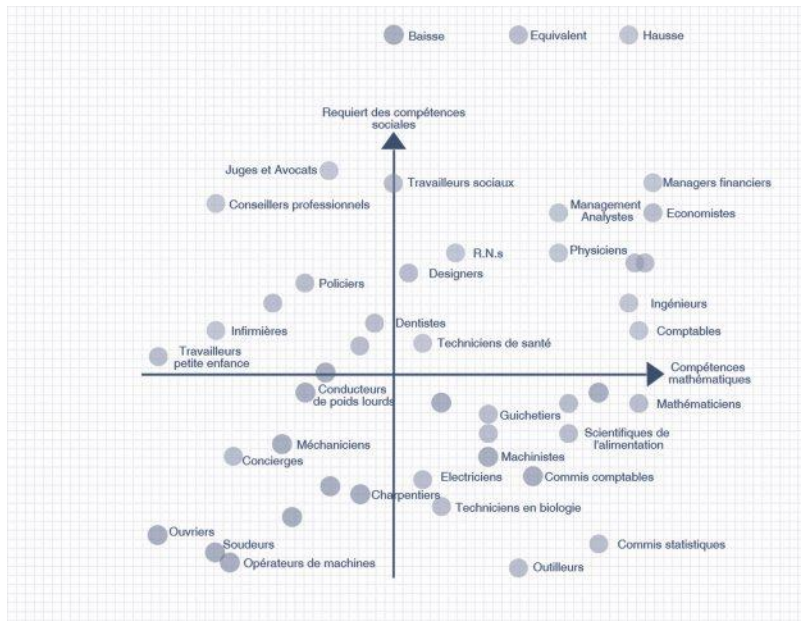
1 J. Schumpeter, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, 1951 (1^{re} éd. 1943).

2 R. Berger, *Les classes moyennes face à la transformation digitale*, Livre blanc, 2014.

modification de la structure de chaque emploi avec une proportion plus ou moins importante de tâche automatisable (de 0 à X % de l'emploi) et la nécessité pour les individus de se recentrer ou de développer leurs tâches non automatisables à savoir celles nécessitant des compétences humaines (Soft skills, mad skills).

Comme le précise Weissman (2016)¹, ce sont des qualités telles que l'empathie, qui doivent du coup être musclées et qui préserveront l'emploi de nos enfants. De plus, c'est un monde ambidextre qui se met en place notamment à la demande des collaborateurs eux-mêmes. En effet, comme l'indique Scrivens (2015)², les individus souhaitent occuper des emplois combinant « digital » (satisfaction des besoins intellectuels : le cerveau) et « social » (satisfaction des besoins émotionnels : le cœur).

Deming (2015)³ a confirmé ces résultats en mettant en avant que les emplois mono-compétences déclinent depuis 30 ans et que le phénomène risque de s'accélérer. Il prédit que les salariés qui seront préservés seront ceux qui seront capables de combiner les « social skills » et les « mathematical skills ». Bien entendu d'autres combinaisons sont tout à fait envisageables.



Source : David Deming, Harvard University, 2015

Figure 1.3 – Évolution de la nature des emplois ces 30 dernières années

1 Cale Guthrie Weissman, « Beyond coding : how to cultivate the “power skills” of tech », Fast Company, 11.02.16.

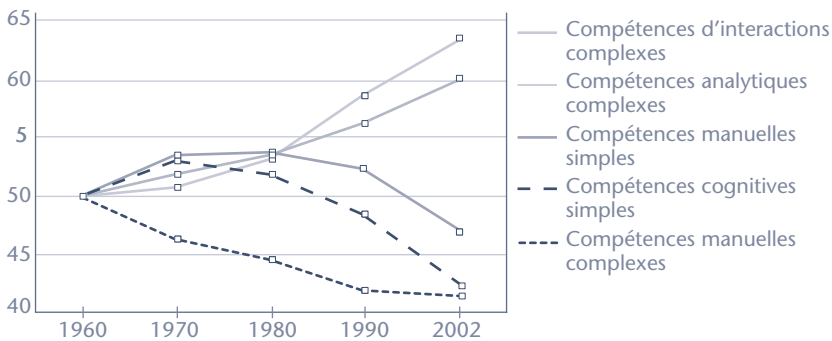
2 Jeremy Scrivens, « The Future of Work is Social Business at Scale », LinkedIn, August 28, 2015.

3 David J. Deming, « The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market », CESifo Aera Conference on the economics of education, 11-12.09.2015.

L'évolution du travail en trame de fond

■ Les compétences traditionnelles ne suffiront plus pour être employables

Le sujet devient évident depuis quelques années : les compétences nécessaires à la réussite professionnelle ne sont radicalement plus les mêmes qu'autrefois. Alors que le sujet est réservé aux hyper-spécialistes en Europe, des milliers d'écoles dans le monde entier ont déjà adapté leur modèle pour se concentrer sur l'enseignement de ces nouvelles compétences. Il y a fort à parier que sans un recentrage massif sur ces compétences clés, notre économie risque tout simplement l'effondrement. En effet, l'arrivée du digital dans notre quotidien a apporté la preuve qu'il est possible d'effectuer beaucoup plus d'actions avec moins de moyens, et pour beaucoup sans solliciter l'humain. On parle alors de la suppression progressive des tâches parasites de notre quotidien. Il s'agit non seulement d'un bouleversement de notre mode de vie, mais également d'une modification majeure de notre rôle en tant qu'acteur performant au sein d'une économie. Depuis près de quinze ans, la communauté scientifique anglo-saxonne s'intéresse à la transformation des modes de travail et d'organisation, et notamment aux impacts sur les compétences requises, permettant d'assurer une performance professionnelle créatrice de valeur économique. Ces compétences assurant la réussite ne seraient désormais plus les mêmes qu'autrefois (cf. figure 1.4).



Source : Levy, F., & Murnane, R. J., *The new division of labor : How computers are creating the next job market*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 2004.

Figure 1.4 – Analyse longitudinale de la demande en compétences dans le monde du travail¹ (1960-2002)

¹ F. Levy & R. Murnane, *The new division of labor*, Princeton University Press, 2004

Dans le milieu professionnel, alors que les années 1970 et 1980 faisaient largement appel aux compétences dites routinières, les vingt dernières années ont vu un net changement s'opérer, avec une sollicitation toujours croissante des compétences d'interaction et d'analyse. On parle alors des compétences du ^{xxi}e siècle¹. La principale raison avancée est l'accès illimité à une information en expansion constante. Des chercheurs de Berkeley ont notamment évalué que l'information produite entre 1999 et 2002 correspondait à la somme de toutes les informations produites jusqu'alors dans l'histoire du monde. Et cette production de données s'accélère. À ce titre, les données produites entre 2014 et 2016 correspondent à 90 % des données mondiales (150 milliards de mails et 500 millions de tweets émis par jour, 2 millions de requêtes sur le moteur de recherche Google toutes les minutes). Le mouvement est loin de s'arrêter puisqu'en 2020, nous produirons 44 fois plus de données qu'en 2015.

Durant l'époque industrielle (cf. tableau 1.2), les compétences clés concernaient la maîtrise d'un métier, l'obéissance aux règles et à la hiérarchie, et le professionnalisme : efficacité, intégrité et sens de l'équité. À l'ère de la société de l'information, ces compétences sont toujours nécessaires, mais elles ne constituent plus la base de l'excellence. Il est désormais indispensable de pouvoir construire un raisonnement tout en mettant en cause la fiabilité des informations disponibles, de savoir se montrer créatif, de travailler en équipe, et de communiquer clairement. Face à la vélocité et à la variabilité de l'information, il faut savoir s'adapter, prendre des initiatives, et produire un résultat inattendu tant sur le fond que sur la forme.

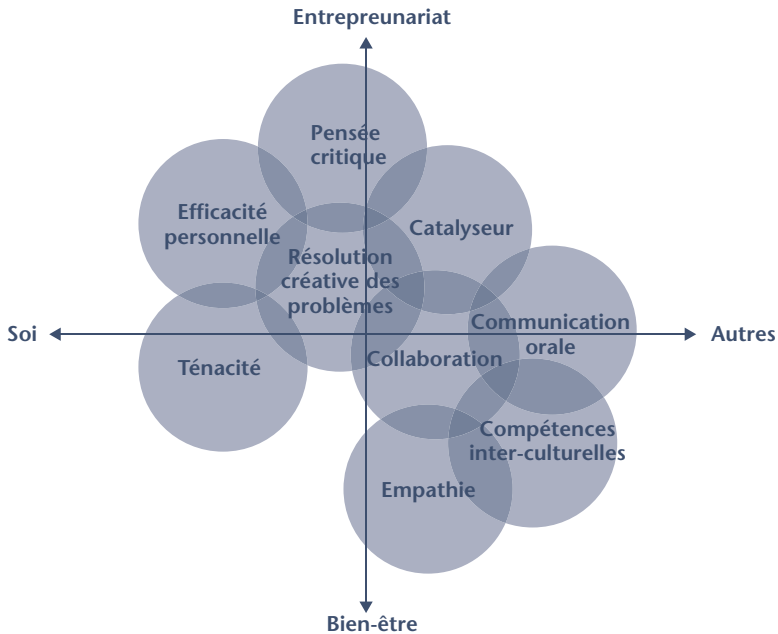
Tableau 1.2 – Les compétences clés du ^{xx}e siècle

Maîtrise d'un métier (compétences techniques)
Obéissance aux règles de fonctionnement
Respect des règles de conduite
Respect de la hiérarchie
Professionnalisme
Respect des principes de bonne gestion

1 <http://www.hanoverresearch.com/wp-content/uploads/2011/12/A-Crosswalk-of-21st-Century-Skills-Membership.pdf>

Les 12 compétences essentielles au XXI^e siècle

Plusieurs taxonomies ont été proposées afin de lister et catégoriser ces compétences. La première initiative sur ce sujet a été lancée en 2002 sous le nom de Partenariat pour les Compétences du XXI^e siècle, ou P21, avec l'appui de AOL, Cisco, Microsoft et le Ministère de l'Éducation des États Unis. Une autre initiative d'envergure, apparue après 2005, porte le nom d'ATC21S¹, l'Organisation pour l'Évaluation et l'Enseignement des Compétences du XXI^e siècle (cf. figure 1.5). Dans de nombreux pays développés, des groupements d'experts se sont intéressés au sujet, depuis le Ministère de l'Éducation des Pays-Bas, jusqu'à l'UNESCO, en passant par l'Union européenne, et un consortium de 35 universités².



Source : <http://eddesignlab.org/badgingchallenge/>

Figure 1.5 – La constellation des compétences du XXI^e siècle

1 <http://www.atc21s.org/>

2 On peut regretter l'absence d'étude française qui montre que nous n'avons pas su nous saisir de ce sujet pourtant fondamental pour notre avenir. Plus globalement, alors que plusieurs milliers d'écoles et organisations dans le monde travaillent sur les compétences du 21^{ème} siècle, celles qui se sont positionnées sur cette problématique en France ne sont pas publiques (absence de financement par l'Éducation Nationale). En effet, on identifie plusieurs écoles privées telles que les Écoles Montessori, ou encore les récentes Écoles Démocratiques. On peut donc craindre la création de nouvelles inégalités entre les enfants scolarisés dans les écoles publiques et ceux scolarisés dans ces écoles privées.

Aujourd'hui, une classification fait consensus, à tel point qu'elle a été retenue par l'OCDE pour créer son nouveau référentiel d'évaluation des étudiants¹. Elle identifie douze compétences essentielles réparties en trois catégories.

■ Première catégorie : compétences cognitives, ou liées à l'apprentissage (Learning skills – 4C)

- **Esprit Critique** (ou Critical Thinking) : Dans la littérature, la pensée critique revient systématiquement parmi les compétences clés du XXI^e siècle. Elle inclut le raisonnement inductif et le raisonnement déductif, tout comme le fait de proposer des analyses, inférences et évaluations pertinentes (Faccione et al., 1995). Son importance dans la réussite académique et professionnelle a pu être largement démontrée. La pensée critique permet de résoudre des problèmes en utilisant les connaissances, faits connus et données à disposition, grâce à la logique.
- **Créativité** : Il semblerait que la perception de la créativité soit significativement différente selon les cultures (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998), néanmoins les caractères peu communs, non appropriés et transformatifs des actions créatives reviennent le plus souvent (Jackson & Messick, 1965).
- **Communication** : La communication est la compétence d'un émetteur à transmettre fidèlement un message à un récepteur dans un contexte donné. La compétence de communication peut être divisée en trois qualités distinctes : clarté, information partagée, équilibre entre les participants ou dialogue. La structure de la compétence de communication peut se découper comme suit (Decker, 1989) : transmettre un message ; recevoir un message (audio, écrit, visuel) : permet de comprendre le message de l'autre ; donner un feedback : permet d'accompagner les messages et d'éviter les incompréhensions.
- **Coopération** : La coopération semble regrouper les compétences de la communication, ajoutées à la résolution de conflit, la prise de décision, la résolution de problèmes et la négociation. Le sens de la communication serait vital pour une coopération réussie.

¹ https://skills.oecd.org/documents/SkillsOutlook_2013_Chapter1.pdf