



**TRANSFORMATIONS**



Jean-Noël CHAINTREUIL  
Carole BALLEREAU  
Camille BARBRY  
Benjamin FOUKS

**RH**

**TRANSFORMATIONS**

STRATÉGIES ET TACTIQUES  
POUR S'ADAPTER DANS  
UN MONDE INCERTAIN

**DUNOD**

**Éditorial** : Marie-Cécile de Vienne, Lucile Lesage  
**Fabrication** : Gaëlle Cerisier  
**Maquette** : Marion Alfano  
**Mise en page** : Nord Compo  
**Conception de couverture** : Studio Dunod  
**Illustrations intérieures** : Janeth Chavez et Viola Marchesi  
pour Change Factory

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<sup>er</sup> 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, 2022

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-083403-7

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 .....	9
Introduction .....	11
Contextualisation .....	15

## **PARTIE 1. NOUVEAUX REGARDS SUR LES TRANSFORMATIONS RH**

<b>Chapitre 1</b> Pourquoi ne doit-on pas séparer transformation culturelle et leadership ? .....	21
Pourquoi toute transformation est avant tout culturelle ? .....	22
Peut-il exister des transformations sans réelle prise en compte du leadership ? .....	26
Peut-il exister un leadership authentique sans connaissance de soi ? .....	31
<b>Chapitre 2</b> Pourquoi aller vers un modèle d'entreprise plus ouverte ? .....	39
Repenser l'espace-temps de travail .....	40
Promouvoir la transversalité interne .....	44
Promouvoir la transversalité externe .....	51

<b>Chapitre 3</b> Une approche RH centrée sur les collaborateurs est fondamentale .....	65
Qui sont ces nouveaux collaborateurs ?.....	66
<i>Customer centricity</i> .....	72
<i>Employee centricity</i> .....	74
<i>Design thinking</i> pour les RH, une méthodologie sous-exploitée.....	84
<b>Chapitre 4</b> Pourquoi et comment encourager l' <i>empowerment</i> des collaborateurs ?....	89
L' <i>empowerment</i> par l'innovation .....	90
L' <i>empowerment</i> par la formation .....	98
L' <i>empowerment</i> par la solidarité et la communication .....	105
<b>Chapitre 5</b> Pourquoi les RH n'ont pas d'autre choix que de se tourner vers les données ? .....	113
Vers une dataification des métiers RH pour accélérer leur transformation ?.....	114
Comment le cadre juridique lié à la donnée est en train d'évoluer ? .....	125
Vers un usage raisonné de l'intelligence artificielle en RH ? .....	133

## **PARTIE 2.**

### **ÊTRE UN PROFESSIONNEL RH AUJOURD'HUI, ENTRE ÉVOLUTION ET TRANSFORMATION ?**

<b>Chapitre 6</b> Comment les RH font-ils face aux difficultés dans la vie et la culture d'entreprise ? .....	145
Qu'est-ce qu'être RH aujourd'hui ?.....	146
Embarquement brutal vers le télétravail .....	150
Nouveaux rythmes, rites et espaces : construction d'une nouvelle culture d'entreprise.....	155
Manager à distance, entre autonomie et surveillance.....	159
Les RH diversifient leurs compétences pour mieux répondre aux défis.....	165
 <b>Chapitre 7</b> Comment la crise a mis en lumière une nouvelle fracture sociale ? .....	 171
La concrétisation des licenciements par visioconférence.....	172
L'après licenciement : former ses anciens salariés aux métiers de la santé.....	176
 <b>Chapitre 8</b> Comment préparer « le retour à la normale » ?.....	 179
Repenser un espace de travail hybride .....	179
Les dispositions complémentaires pour favoriser le retour au bureau.....	181
Le besoin de remettre du sens au travail.....	183

Et si les programmes de santé mentale devenaient une priorité ? .....	185
Nos sept prédictions sur le devenir de la fonction RH .....	196
Conclusion .....	201
Remerciements.....	203
Index .....	205



# Préface

Passionnée par mon métier de directrice des ressources humaines que j'ai la chance d'exercer avec la même envie depuis plus de trente ans, je suis toujours curieuse de lire les ouvrages concernant ma fonction.

Alors, qu'est-ce que ce livre apporte de nouveau ?

Dans une période où les voyages physiques sont empreints de difficultés en tous genres, les auteurs nous invitent à une expédition sur mesure, à un autre regard sur notre fonction. Leur ton dénote ; on les sent partie prenante de notre métier sur lequel ils posent un regard bienveillant et encourageant. Leur expérience riche en RH leur donne une légitimité incontestable pour nous interpeller.

Leur ouvrage est un appel et non une injonction : ils ne proposent pas de solutions toutes faites, mais invitent les professionnels de la fonction à découvrir d'autres façons d'exercer leur métier et à élargir leurs horizons.

Faire face à la complexité de notre métier nous invite à porter un regard différent et à aborder les sujets avec une approche inclusive plutôt que disjonctive. Ils nous proposent d'allier, de combiner, d'ouvrir plutôt que d'opposer ou de simplifier.

Connaisseurs du monde des start-up et des grands groupes, ils ont à cœur de chercher le meilleur des différentes organisations.

Ils nous offrent un livre ouvert et humble où chacun peut décider d'aller plus loin en fonction des thématiques qui l'animent. Le lecteur qui souhaite approfondir celles de la transformation, de l'importance de l'exemplarité et de l'empathie, le monde du digital et de la *data*, les nouveaux modèles d'organisation ou encore les idées disruptives y trouvera matière à réflexion !

J'ai eu la chance de pouvoir vivre notre fonction comme les auteurs la présentent : aspirationnelle. Je trouve réjouissant que l'on nous appelle à plus d'ambition pour créer un monde du travail plus inclusif, épanouissant et porteur de sens.

**Anne Gautier**

DRH du groupe Naos

# Introduction

*Un grand livre, c'est celui qui ouvre  
une question nouvelle.*

Mohamed Mbougar Sarr

Forts du postulat de Mohamed Mbougar Sarr, nous nous sommes demandé quelle nouvelle question ouvrirait le champ des possibles pour les professionnels des ressources humaines. Grâce à nos expériences au sein de Change Factory et à nos multiples rencontres de DRH, RRH, HRBP, *learning manager*, *talent acquisition officer*, *people manager*, *chief employee experience officer* et bien d'autres métiers propres aux ressources humaines, nous revendiquons cette question : **n'est-il pas temps pour les professionnels RH de porter haut et fort leurs capacités à faire bouger les lignes au sein de leurs entreprises ?**

Oui, nous postulons que les professionnels RH d'aujourd'hui sont les futurs dirigeants des entreprises de demain, du fait de leurs compétences, de leurs connaissances des multiples sujets bénéfiques à toutes entreprises, de leur capacité opérationnelle à conduire les transformations qui mèneront les entreprises à exister de façon pérenne et à s'épanouir durablement.

Au moment de publier ce livre, il existe 1 590 000 000 résultats pour la requête « ressources humaines » sur Google et plus de 9 065 ouvrages en français sur ce sujet, soit une augmentation de 64,8 % face aux chiffres énoncés en 2015 dans l'ouvrage *RH et Digital*.

En 2015, nous nous étions étonnés de la faible part de ces ouvrages qui abordaient les mécanismes de transformation digitale, les changements de paradigmes sociaux, les rôles attendus des professionnels des RH, voire les compétences que ceux-ci se doivent d'appréhender et de déployer pour être efficaces et efficients.

Sept ans après, que s'est-il passé dans notre société qui explique un tel changement ?

Sept ans après, est-ce que les professionnels des RH sont montés en compétences et ont intégré les comités exécutifs, avec pour mission de mener à bien la transformation (digitale, voire culturelle) de leur entreprise ?

Il est donc temps de faire un bilan et de savoir si nous sommes sur la bonne voie, si les avancées promises par la culture digitale se sont réalisées en entreprise, si les innovations et activations sociales ont permis de réduire les inégalités et discriminations, si les écarts de traitements entre femmes et hommes se sont réduits, entre autres sujets abordés dans *RH et Digital*.

Les mouvements sociaux des années 2018 et 2019, suivis de la crise sanitaire et économique, ont par ailleurs bouleversé les habitudes de travail, le rapport à celui-ci et les plans de transformation dans les entreprises. C'est donc un contexte neuf pour nos sociétés qu'il est essentiel d'étudier pour mieux comprendre et anticiper les changements à venir.

L'objectif premier de *RH et Transformations* est de poursuivre ce décryptage et cette modélisation sociétale pour les professionnels des RH. Cet ouvrage ambitionne également de donner une vision actuelle du métier et de proposer une prospective de ces impacts digitaux et culturels en France, mais aussi avec une perspective internationale. Pour étayer nos propos, rien de plus pertinent que d'interroger et d'apprendre de ceux qui vivent cette transformation au quotidien. Nous nous sommes donc adressés à un collectif de professionnels des ressources humaines.

Pensé comme un ouvrage pratique, *RH et Transformations* est enrichi d'illustrations descriptives et s'étoffe de fiches pratiques, d'astuces et de ressources à prendre en main.

Cet ouvrage comprend deux parties distinctes qui se répondent et se complètent. La première partie s'attache à poser les fondamentaux de la culture d'entreprise et du leadership pour mieux comprendre le rôle des ressources humaines dans les transformations d'entreprises. Nous y verrons comment les missions des RH évoluent pour repenser les structures et les rendre plus ouvertes, embarquer les collaborateurs

vers une nouvelle culture et mieux intégrer leurs besoins. En clôture de cette partie, nous aborderons le rôle croissant de la donnée.

Dans la deuxième partie seront analysés les enjeux RH en temps de crises et par rapport aux bouleversements qu'elles provoquent. Ceux-ci peuvent être de plusieurs natures au sein des entreprises : modification des espaces et du temps de travail ; disparition, évolution ou émergence de métiers ; ou dans leur écosystème : assouplissement du Code du travail qui impacte les rapports entre employeur et collaborateurs, ou encore mise en évidence d'une fracture sociale provoquée par de nouveaux modes de travail. Enfin, les crises étant temporaires, nous nous intéresserons au quotidien ainsi créé par les transformations accélérées qu'elles induisent.

Nous terminerons en imaginant des scénarios succints sur l'évolution des métiers RH dans un avenir proche.

La poétesse Audre Lorde a eu ces mots : « *Parfois, nous avons la chance de pouvoir choisir le moment, l'arène et la manière de mener notre révolution, mais, la plupart du temps, nous devons combattre exactement là où nous sommes*<sup>1</sup>. »

Pourquoi ne pas appliquer ces mots aux professionnels des RH pour les encourager à se lancer dans la bataille pour accompagner les transformations de leurs entreprises et revendiquer leurs rôles au premier plan de ces transformations ?

1. Audre Lorde est une essayiste et poétesse américaine, militante féministe, lesbienne, engagée dans le mouvement des droits civiques en faveur des Afro-Américains. Cette citation est extraite de *Sister Outsider: Essays and Speeches*, Crossing Press, 1984 (traduction des auteurs).



# Contextualisation

Depuis les années 2000, les GAFAM ont laissé une empreinte indéniable sur nos vies, par leurs innovations ou au fil de rachats. Au quotidien, Google a changé notre façon de communiquer jusqu'à occuper quasiment chaque espace de notre vie numérique ; Amazon a lui transformé notre façon de consommer, puis nos loisirs ; Facebook a bouleversé notre façon d'échanger avec nos proches, mais aussi de consommer des contenus en ligne, jusqu'à travailler au développement d'un métavers ; Apple, quant à lui, a modifié notre usage de la technologie en développant des solutions qui rendent leurs inventions incontournables. Microsoft a lui remodelé notre usage des outils de bureautique, du divertissement et de l'hébergement de données. Pour les entreprises, ces cinq géants ont montré la voie de la valorisation des données des utilisateurs, du stockage de ses propres données et ont offert des solutions pour améliorer la communication interne et faire évoluer les rapports entre collaborateurs.

Pourtant, si ces cinq sociétés ont préparé le terrain pour une révolution des usages, elles ont fini par être devancées. C'est ainsi qu'émerge aux alentours de 2015 l'acronyme NATU, derrière lequel se cachent quatre entreprises fondées entre 1997 et 2008 : Netflix, Airbnb, Tesla, Uber. La croissance d'Airbnb et d'Uber a marqué le passage vers une économie de plateforme, où chacun peut valoriser ses biens ou sa force de travail avec des démarches administratives allégées, tout en prouvant qu'une même technologie peut être utilisée dans plusieurs secteurs (hébergement de court terme et loisirs pour Airbnb, transport de personnes et livraison de nourriture pour Uber). Tesla a fait évoluer les pratiques dans l'industrie en mettant sur le marché des voitures dont la force est la partie logicielle qui peut être mise à jour et améliorée même après la mise en circulation des modèles. Netflix a montré comment les données de visionnage peuvent être utilisées pour produire des contenus adaptés au goût des utilisateurs, jusqu'à représenter 12 % de tout le trafic Internet en 2020.

Le succès de Netflix, celui du divertissement, est aussi celui que des entreprises plus anciennes cherchent le plus à émuler : Disney a lancé son propre service de streaming, tout comme Amazon qui a misé sur le rachat, en 2014, de Twitch, un service au croisement du streaming vidéo et du réseau social. Si la plateforme est avant tout appréciée des gamers avides de partager leurs parties de jeux vidéo avec des communautés très engagées, elle est de plus en plus appréciée des créateurs de tout type de contenus désireux d'échanger avec leur communauté en direct.

En parallèle, la Chine a son propre écosystème fait de conglomérats méconnus en Europe : les BATX, soit Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi. Si Xiaomi (le deuxième producteur mondial de smartphones après le coréen Samsung) et Alibaba (notamment grâce à sa marketplace Aliexpress) sont les plus visibles en dehors de la Chine, chacune de ces entreprises contrôle tout un segment des usages locaux – et remet en question, sans pour l'instant la menacer, l'hégémonie de la Silicon Valley sur la technologie. Fin septembre 2021, TikTok, application appartenant au chinois ByteDance, a ainsi été la septième application à dépasser le milliard d'utilisateurs quotidiens et la plus rapide à le faire sans s'appuyer sur des utilisateurs d'une ère pré-mobile. Ce succès est en grande partie dû au fait que l'entreprise mise sur son algorithme de recommandation surpuissant.

Le 28 octobre 2021, Mark Zuckerberg, patron de Facebook, annonce le changement du nom de la société en Meta. Ce nouveau nom recouvre toutes les activités de la firme, qu'il s'agisse des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, WhatsApp) ou des lunettes connectées et de l'Oculus. Meta vient également rappeler le concept de métavers, c'est-à-dire la transposition de l'univers réel dans le virtuel. Selon Fred Cavazza, « *Meta a pour ambition de développer à la fois l'infrastructure technique, mais également une plateforme intégrée offrant une expérience homogène et qualitative*<sup>2</sup> ». Mark Zuckerberg fait donc le pari d'un basculement vers une forme nouvelle d'Internet.

2. Fred Cavazza, « Le métavers n'est pas une rupture, mais une continuité », [www.fredcavazza.net](http://www.fredcavazza.net), 30 octobre 2021.