

PRIX DU LIVRE RH

La transformation numérique s'est imposée aux DRH

Le prix du Livre RH, créé en 2000 par Syntec Recrutement en partenariat avec Sciences Po et « Le Monde », sera décerné mardi 27 septembre

Comment donner une place au dialogue dans la transformation numérique des entreprises? Comment gérer la disparition des métiers? Comment repenser ses pratiques managériales? Qui recrute vraiment dans les entreprises? Pourquoi fait-on le métier de directeur des ressources humaines? Les préoccupations des responsables des ressources humaines sont abordées chaque année dans une centaine d'ouvrages dit de « management ». Mais leur donnent-ils des réponses?

C'est l'objectif du prix du Livre RH, créé en 2000 par Syntec Recrutement en partenariat avec Sciences Po et *Le Monde*, et qui récompense chaque année depuis seize ans le meilleur ouvrage RH selon six critères: la nouveauté du sujet, la qualité du traitement et l'argumentation, l'explication et le fondement scientifique, la lisibilité, l'apport à la réflexion, bien sûr, et enfin la pertinence pour l'action, qui peut être un critère éliminatoire pour un responsable des ressources humaines.

« Une révolution industrielle »

Après un an de lectures croisées et de débats sur la production 2015 des maisons d'édition française en essais, manuels, dictionnaires, et autres témoignages sur le sujet, les étudiants en master en management de Sciences Po ont sélectionné cinq livres jugés suffisamment pertinents pour être soumis à la lecture critique du jury de directeurs des ressources humaines, de représentants de Sciences Po et du *Monde*.



Quatre nominés ont été retenus pour le prix 2016 : *La Société automatique - 1. L'avenir du travail*, du philosophe Bernard Stiegler; *RH & digital? Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*, un manuel réalisé par un collectif sous la direction de Jean-Noël Chaintreuil; *Les Embarras des recruteurs, Enquête sur le marché du travail*, d'Emmanuelle Marchal; et enfin *Mixité, quand les hommes s'engagent*, sous la direction de Marie-Christine Mahéas. Le lauréat sera révélé lors de la cérémonie de

mise des prix, qui aura lieu mardi 27 septembre.

Cette 16^e édition reflète la place qu'a prise le numérique dans les enjeux des responsables des ressources humaines. La production éditoriale sur ce sujet est pléthorique depuis plusieurs années. Les étudiants de Sciences Po, plutôt jeunes et « digital natives », n'y étaient jusqu'alors que peu sensibles, tant que la problématique « numérique » se limitait aux outils. Mais les entreprises abordent aujourd'hui une profonde modification de l'organisation du

travail intégrant algorithmes, externalisation des projets, robotisation et disparition de métiers. « Ce que nous sommes en train de vivre n'est pas de l'ordre d'une transition mais d'une révolution industrielle. (...) Le numérique permet d'imaginer des infrastructures radicalement différentes », reconnaissait ainsi Isabelle Kocher, la directrice générale d'Engie, invitée du Club de l'économie du Monde le 21 septembre. Tout s'est accéléré ces dernières années.

Travail collaboratif

Les plates-formes numériques, la géolocalisation, l'analyse des données numériques et les drones sont en service. Dans le BTP, par exemple, le gestionnaire de patrimoine doit avoir accès aux données numériques, le diagnostic d'isolation de tour de la Défense et le suivi de chantier du Carré-Sénart sont assurés par drones.

« Depuis 2008, nous étions en veille technique, mais en 2014 l'écosystème du Building Information Modeling [BIM] a commencé à se mettre en place. Les informations des infrastructures sont désormais digitalisées pour être partagées : en 3D pour travailler sur les maquettes virtuelles, en 4D pour intégrer les plannings et au besoin le recalcul en temps réel, en 5D pour adapter le financement et enfin en 6D pour contrôler le cycle de vie du bâtiment », explique Roger Durand, directeur de l'innovation d'Artelia Bâtiment et industrie, un groupe de management de projet et d'ingénierie.

Définir des normes d'échanges pour qu'architectes et ingénieurs parlent le même langage, former

des BIM managers et des télépilotes pour obtenir l'agrément de conduite des drones. Cette transformation du travail dans le BTP s'opère dans les entreprises privées et publiques de multiples secteurs: la santé, l'environnement, le transport, etc. Améliorer le travail collaboratif, adapter les compétences existantes aux nouveaux business model, à chaque fois les RH sont aux premières loges.

La transformation numérique s'est ainsi imposée aux directions des ressources, qui sont au front pour répondre aux questions dont on n'a pas toujours les réponses. Les deux des quatre nominés du prix du livre RH qui traitent de la transformation numérique des entreprises sont *La société automatique - 1. L'avenir du travail*, du philosophe Bernard Stiegler, et *RH & digital? Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*, un manuel réalisé par un collectif sous la direction de Jean-Noël Chaintreuil.

A l'opposé l'un de l'autre, dans leur genre – de l'essai au manuel – et dans leur approche – de la réflexion philosophique à l'ouvrage pédagogique –, ces deux livres offrent aux DRH un large champ de vision sur la question de la transformation numérique de leur entreprise. De la diffusion de la culture numérique pour ceux qui n'en sont encore qu'au b.a.-ba à la gestion du droit à la déconnexion pour tous et la disparition des métiers pour certains, ils incitent à la réflexion pour repenser l'organisation de l'entreprise centrée sur le collaborateur. ■

ANNE RODIER

Emplois détruits et avenir du travail



LA SOCIÉTÉ AUTOMATIQUE - 1. L'AVENIR DU TRAVAIL
Bernard Stiegler
Fayard, 436 p., 25 €

D'ici à 2025, 3 millions d'emplois de toutes sortes pourraient avoir disparu en France, selon une étude Roland Berger/Le Journal du dimanche. Une transformation immense, qui annonce une explosion d'insolvabilité généralisée, bien pire que celle de 2008, s'inquiète le philosophe Bernard Stiegler, dans son essai *La Société automatique - 1. L'avenir du travail*. Plus alarmant encore: le sujet serait mal connu en France. Comment faire face à cette automatisation du travail? Et, surtout, comment en tirer le meilleur parti? Y a-t-il un autre avenir, un recommencement possible dans le processus d'automatisation intégrale et généralisée auquel aboutit la réticulation numérique planétaire? Autant de questions que soulève Bernard Stiegler dans son ouvrage, dont le but est d'anticiper, de qualifier, d'alerter, mais aussi de proposer, en envisageant « une façon tout à fait alternative de redistribuer la richesse engendrée par le numérique ».

Il s'agit, pour lui, de sortir de l'ère de l'anthropocène, l'ère du capitalisme industriel au sein duquel le calcul, grâce à l'algorithme, prévaut sur tout autre critère de décision. L'infrastructure actuelle « évolue à grands pas vers une société d'hypercontrôle fondée sur les équipements mobiles, tels que le smartphone, les équipements domestiques, telle la télévision connectée, les habitats, telles la smart house et la smart city, et les équipements de transport, telle l'automobile connectée ». Ce qui soulève des questions en termes d'espionnage automatique des individus et de destruction de notre économie.

Quand les automatismes algorithmiques prennent de vitesse la possibilité de délibération de la société, il n'y a pour le philosophe qu'une solution: mettre les automatismes au service de la raison. ■

MARGHERITA NASI

Un problème au niveau du recrutement?



LES EMBARRAS DES RECRUTEURS
Emmanuelle Marchal
éd. EHESS, « Cas de figure »,
octobre 2015, 272 p., 14 €

« Les périodes d'augmentation du chômage ne s'accompagnent pas nécessairement d'une baisse du niveau des emplois vacants, et les pénuries de main-d'œuvre sont plus marquées dans les secteurs où la flexibilité est la plus développée », rappelle la sociologue Emmanuelle Marchal. Qu'il s'agisse de l'hôtellerie ou de la restauration, le constat est indéniable. Y aurait-il un problème au niveau du recrutement?

Dans son dernier essai, *Les Embarras des recruteurs*, la directrice de recherche au Centre de sociologie des organisations passe au crible le processus de recrutement, ses travers, comment éviter, par exemple, de ne considérer que les profils formatés. L'essai, structuré en trois parties, analyse dans un premier temps l'embarras du recruteur à mesurer les compétences, puis à formuler et à interpréter une offre, notamment à distance, et enfin à se décider entre des candidatures qui, souvent, ne sont pas comparables.

Bien documenté, illustré de témoignages, l'essai d'Emmanuelle Marchal décrit par le menu la diversité des embarras des recruteurs et explique l'élaboration de son jugement. Elle souligne ainsi l'importance que prend l'interdépendance et explique comment c'est, in fine, le processus de recrutement qui détermine la valeur du candidat. « Que se passe-t-il lorsque l'on inverse les étapes du recrutement, ou que l'on change de procédé? » La sociologue s'appuie sur plusieurs enquêtes réalisées auprès des entreprises et des intermédiaires du marché du travail pour « observer comment la valeur des candidats est mise en jeu ».

Toutefois, la quasi-absence dans l'ouvrage du rôle du numérique dans le processus de recrutement laisse un sentiment d'inachèvement, comme si les situations analysées appartenaient au passé. ■

A.R.R.

Le manuel des RH pour aborder le digital



RH & DIGITAL? REGARDS COLLECTIFS DE RH SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE
Jean-Noël Chaintreuil
Diateino 2015, 202 p., 18 €

Des premiers pas du numérique dans le monde de l'entreprise aux changements de paradigme, *RH & digital* est un état des lieux de la transformation digitale aujourd'hui. L'objectif de cet ouvrage est de devenir le manuel des DRH pour les guider dans la mutation de leur entreprise.

Réalisé sous la direction de Jean-Noël Chaintreuil, *RH & digital* commence par retracer la genèse des « quatre paradigmes (GAFAs, Web social, mobile, économie collaborative) à l'origine de 80% des transformations ».

Le premier chapitre relate, par exemple, comment les réseaux sociaux ont contraint les entreprises à se transformer de l'intérieur. Puis, le manuel explique en quoi consiste la transformation numérique, indique les sites, les principaux réseaux, et donne le regard de DRH sur les changements qu'ils ont introduits.

Axa, Deezer, L'Oréal, Rocher, entre autres, racontent ainsi leurs retours d'expérience sur la modification de leur business model, la constitution de communautés digitales au sein de leur entreprise, l'adaptation du management (interactions, autonomisation, évaluation collective) et, plus généralement, le phénomène d'acculturation en cours pour diffuser la culture digitale à tous, « sans dénaturer les valeurs premières de l'entreprise ».

L'ouvrage atteint son objectif pédagogique pour aider les DRH à faire leurs premiers pas dans la transformation numérique. De l'histoire des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) aux conseils de mise en œuvre adressés aux responsables des ressources humaines, l'approche concrète privilégiée par les auteurs est claire et détaillée. Et la démonstration du rôle essentiel du DRH dans la transformation est convaincante. ■

A. RR

L'engagement masculin pour la mixité



MIXITÉ, QUAND LES HOMMES S'ENGAGENT
sous la direction
de Marie-Christine Mahéas
éd. Eyrolles, 264 p., 20 €

Sachant qu'en Europe, 89% des postes de pouvoir en entreprise sont occupés par des hommes, ne faut-il pas passer par leur engagement personnel pour améliorer la mixité en entreprise?

C'est le postulat du guide collectif rédigé sous la direction de Marie-Christine Mahéas, ex-présidente du réseau international de femmes PWN (Professional Women's Network), qui a invité douze « dirigeants engagés » à relater leurs expériences réussies ainsi que leur impact.

L'objectif de l'ouvrage *Mixité, quand les hommes s'engagent*, auquel ont participé consultants, chercheurs et PDG, est à la fois d'élargir la compréhension du sujet – comprendre les freins, les moments-clés où tout se joue – et de donner des pistes d'action pour ne pas rater le train de la mixité dont les répercussions sur la compétitivité peuvent être considérables.

Sandrine Devillard et Cécile Kossoff, de McKinsey and Company, font ainsi état de performances renforcées dans les entreprises ayant trois femmes ou plus dans leur comité de direction. Même si, comme elles le précisent: « Corrélation n'est pas causalité. » L'ouvrage, qui se lit très facilement, égrène les slogans du type: « Sans diversité, il n'y a pas d'équilibre », ou encore: « Une action volontariste des dirigeants est indispensable de manière à mettre les femmes compétentes en avant. » Il ne répond pas non plus à l'efficacité de l'engagement masculin.

Mais quelle que soit la pertinence (ou pas) du propos, les conseils pratiques sont toujours bons à prendre pour les directions des ressources humaines, notamment pour lutter contre les « stéréotypes inconscients portés par les hommes, comme par les femmes ». ■

A. RR

LE COIN DU COACH

PAR SOPHIE PÉTERS

Patrons à vos claviers!

Les ouvrages de management regorgent de bonnes idées et de séduisants concepts dont on jurerait qu'ils ont été écrits dans le seul but d'être mis en œuvre par les dirigeants. Ce qui séduit un dirigeant, ce sont les propos d'un de ses pairs, sa pensée, sa façon bien à lui de prendre en main sa destinée et celle de son entreprise. Or, la biographie de patrons est un genre qui se fait rare. On se souvient des biographies qui, dans les années 1980-1990, ont marqué une génération de managers. Celle de Lou Gerstner, le patron qui a restructuré IBM, avec son best-seller *J'ai fait danser un éléphant* (2003), ou encore celle de Jack Welch *Contrôlez votre destinée ou quelqu'un d'autre le fera à votre place* (2005).

Aujourd'hui sur Google, à « biographies de patrons », la seule qui sorte du lot reste celle de Steve Jobs (2005).

La biographie est le lieu du récit par excellence. Celui qui témoigne des tensions entre le passé qui nous forge et l'avenir qui nous sollicite. Elle repose sur la faculté de transformation. Elle permet à une pensée reliée au vécu de traverser l'événement pour en atteindre le sens. Elle allie processus concrets et descriptions des expériences subjectives intérieures. Elle ouvre à la compréhension, plus sûrement que l'alignement de concepts désincarnés.

C'est peut-être faute d'avoir de véritables figures de leadership que l'ouvrage managérial est devenu ces dernières années celui qui explique ce qu'il faudrait faire quand beaucoup ne savent plus comment s'y prendre. Il est temps que les patrons reprennent la plume pour témoigner de leur recherche dans le management des hommes et apporter des réponses à notre besoin de sens. ■