

Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois

LES

RH

EN

2030

**30 pistes concrètes pour
réinventer l'entreprise**

DUNOD

Image de couverture : ©hobbitfoot-Adobestock

<p>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.</p> <p>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</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--



© Dunod, 2020

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

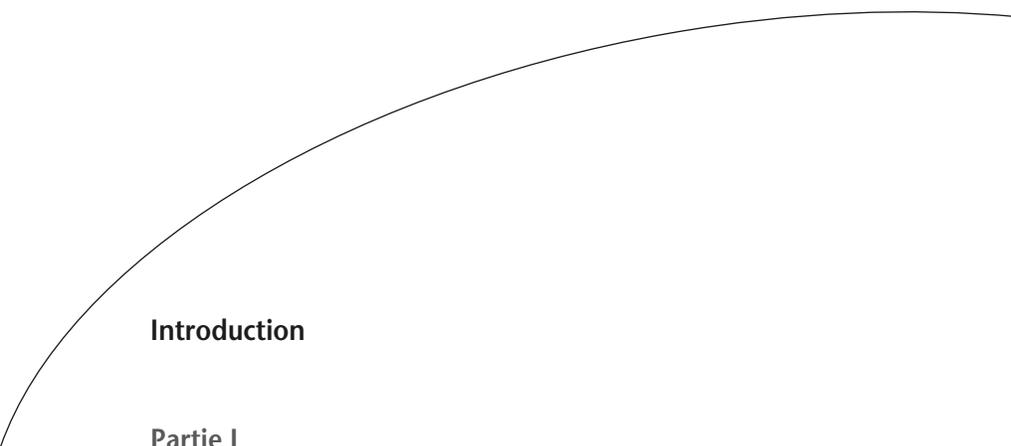
ISBN 978-2-10-080838-0

Plusieurs paragraphes de cet ouvrage ont été publiés par les auteurs sur le site RH Info. Les auteurs remercient RH Info et son rédacteur en chef, Patrick Bouvard, pour leur accord sur la reprise de ces contenus.

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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



Introduction	1
Partie I	
Créer de la valeur	7
Chapitre 1 ■ La finalité et la culture de l'entreprise	8
Chapitre 2 ■ La contribution de l'humain à la stratégie	18
Chapitre 3 ■ Un nouveau contrat social	25
Partie II	
Faire vivre un nouveau modèle relationnel	31
Chapitre 4 ■ L'autonomie et la responsabilité	32
Chapitre 5 ■ L'animation des collaborateurs sur l'utilité et la nature de leurs activités	41
Chapitre 6 ■ La confiance, la coopération et l'intelligence collective	48

Partie III

Se centrer sur le ressenti des collaborateurs 57

Chapitre 7 ■ Le focus sur l'expérience collaborateur 58

Chapitre 8 ■ Le suivi des perceptions 67

Chapitre 9 ■ Le nouveau rapport au temps
et à l'environnement de travail 76

Partie IV

Repenser l'organisation 87

Chapitre 10 ■ L'entreprise intégratrice 88

Chapitre 11 ■ Une organisation agile et débureaucratisée 98

Chapitre 12 ■ L'intelligence artificielle au service de l'homme 107

Partie V

Disposer des compétences requises 117

Chapitre 13 ■ Une anticipation des compétences requises 118

Chapitre 14 ■ Le traitement des pénuries de compétences 126

Chapitre 15 ■ Le développement des compétences
en situation de travail 134

Partie VI

Capitaliser sur tous les collaborateurs 145

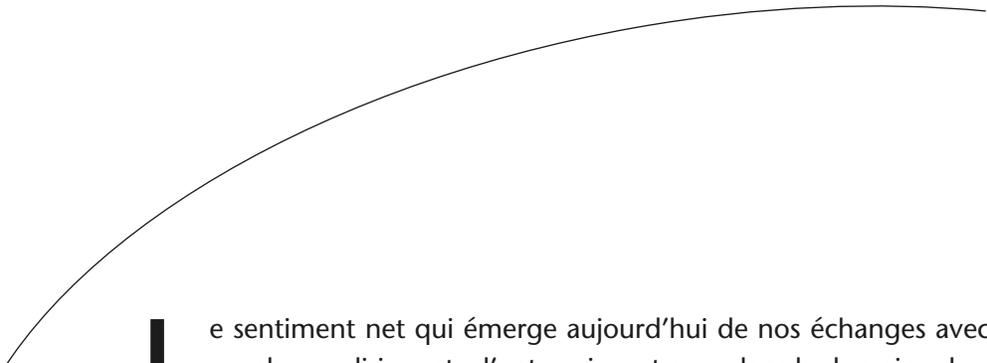
Chapitre 16 ■ L'employabilité maximisée 146

Chapitre 17 ■ L'expression du potentiel de chacun	154
Chapitre 18 ■ Les populations à forte valeur ajoutée	162
Partie VII	
Maximiser la performance	171
Chapitre 19 ■ L'articulation entre individuel et collectif	172
Chapitre 20 ■ L'épanouissement au service de l'efficacité	181
Chapitre 21 ■ Un management de la performance et de la rémunération renouvelé	190
Partie VIII	
Repositionner les acteurs	199
Chapitre 22 ■ La transformation par les collaborateurs	200
Chapitre 23 ■ Le manager ressource	208
Chapitre 24 ■ Des relations sociales d'une nouvelle nature	215
Partie IX	
Optimiser la gestion RH grâce aux technologies	225
Chapitre 25 ■ La rationalisation des activités à faible valeur ajoutée	226
Chapitre 26 ■ L'impact des technologies sur les processus RH	235
Chapitre 27 ■ Le pilotage et l'analytique RH	244

Partie X

Réinventer la fonction RH	253
Chapitre 28 ■ Des DRH capitalisant sur leur écosystème	254
Chapitre 29 ■ L'innovation RH et l'expérimentation	262
Chapitre 30 ■ L'identité de la fonction RH en 2030	270
Conclusion	279

Introduction



Le sentiment net qui émerge aujourd'hui de nos échanges avec de nombreux dirigeants d'entreprise est que, dans le domaine des RH, l'ancien monde a vécu son temps.

Depuis quelques années, les critiques sont allées croissant. Elles portent sur notre modèle de société qui s'essouffle, voire qui conduirait l'humanité et la planète dans une impasse. Elles mettent en cause le système économique qui est le nôtre et ce qu'il génère. Elles questionnent le travail et ses conséquences sur les personnes. Elles pointent du doigt les entreprises et leurs pratiques. Elles ciblent les DRH et leur rôle.

Beaucoup de ces prises de position relèvent de la caricature. Pour ne reprendre qu'une des dimensions évoquées, non, le travail n'est pas aliénant par nature. Mais peut-on pour autant nier qu'une partie de ces critiques soient justifiées, notamment lorsqu'elles sont vécues par les personnes dans leur quotidien professionnel ?

En l'espace d'une génération à peine, le monde s'est considérablement transformé. Pourtant, durant la même période, l'approche du facteur humain par l'entreprise et la contribution des DRH n'ont pas connu de rupture majeure. Des évolutions sont bien sûr intervenues au fil des années, avec une volonté de professionnalisation de l'entreprise sur les enjeux humains. Mais elles n'ont pas modifié la nature même du modèle.

Au regard de ces constats, 2030 ne peut être à l'image d'aujourd'hui en matière de RH, ou même ne constituer que son seul prolongement. Il est

plus que temps d'imaginer autre chose et de commencer à le mettre en œuvre dès maintenant. L'entreprise ne peut se limiter à gérer le présent ou le court terme, elle doit préparer le coup suivant.

L'ambition de cet ouvrage est de contribuer à cette réinvention des RH, en fournissant des éclairages à travers des exemples et en proposant des pistes de transformation. Soyons plus précis encore. L'enjeu de ce livre est de proposer des clés pour construire aujourd'hui un futur souhaitable pour l'entreprise.

Quel futur pour les RH ?

Cet ouvrage, alimenté de multiples travaux de prospective, permet de se projeter en 2030. À partir d'une méthodologie rigoureuse et interdisciplinaire, la prospective, permet en effet d'identifier des tendances lourdes, les ruptures envisageables, mais aussi des signaux faibles.

Certains mettront en avant le caractère de plus en plus imprévisible des mutations pour invalider par avance toute démarche de nature prospective. Ils se trompent. C'est l'accélération des transformations elle-même qui rend l'effort de projection indispensable. Gaston Berger, père du mot « prospective », l'écrivait : « quand une voiture roule vite, il est nécessaire que les phares éclairent plus loin ».

Pour autant, il convient de rester lucide : tout ne va pas se réaliser comme nous l'imaginons ici, ou comme d'autres s'emploient à le prédire. Mais, se projeter permet d'ouvrir le champ des possibles, puis de se donner un cap.

Néanmoins, cet ouvrage ne revendique pas la pureté d'une démarche prospective au sens scientifique du terme, comprenant hypothèses et scénarios. Il ne s'agit pas pour nous d'identifier de multiples futurs envisageables, mais bien de travailler sur un avenir, certes possible, mais aussi souhaitable. De quelle société avons-nous envie ? à quoi voulons-nous que le monde du travail ressemble demain ? de quoi rêvons-nous pour les RH ? quel est, finalement, le champ des futurs souhaitables ?

Les scénarios, qu'ils soient optimistes ou pessimistes, sont toujours le reflet de ceux qui les conçoivent, ils sont subjectifs. Cet ouvrage prend appui sur des convictions, qui fondent nos activités d'accompagnement des entreprises. En voici les bases. À l'ère du travail du savoir, et dans le droit fil du « double projet économique et social » qu'Antoine Riboud, dirigeant de Danone, avait présenté dès les années 1970, il existe un chemin pour réconcilier l'économie et l'humain. Les décisions de l'entreprise doivent lui permettre de capitaliser sur tout le potentiel que porte le facteur humain dans la société d'aujourd'hui.

Faut-il y voir une forme d'idéalisme ? Sans doute. Mais l'entreprise, comme toute organisation vivante, a besoin d'utopies créatrices. Ce livre pose donc trente affirmations pour un 2030 idéal, auquel l'entreprise peut œuvrer. Il propose aussi des clés afin de l'aider à s'affranchir des « prisons mentales » dans lesquelles elle s'enferme parfois.

Aujourd'hui, les collapsologues¹ décrivent les scénarios les plus inquiétants quant au futur de notre planète et de l'humanité. Ils estiment que la peur de cet avenir noir peut générer la mobilisation qui permettra d'éviter le pire. L'approche de ce livre est inverse : il présente un panorama de ce qui paraît souhaitable pour l'entreprise et ses acteurs, afin que ces derniers disposent de repères pour le réaliser. Le propos ne se veut pas exhaustif, il cherche seulement à être utile.

En 2030, tout comme aujourd'hui, il y aura une hétérogénéité forte dans l'approche des RH selon les entreprises. Le champ des possibles s'élargissant, l'écart entre les pratiques devrait même aller croissant. Certaines seront restées sur un modèle ancien, en raison de leur incapacité à se réinventer, ou parce que leur environnement ne le requiert pas. Ici, nous décrivons ce que seront les réalités des entreprises les plus avancées en matière de capitalisation sur le facteur humain et de pratiques RH.

¹ La collapsologie est le terme créé par Pablo Servigne et Raphaël Stevens pour désigner l'étude de l'effondrement possible de notre civilisation et de ce qui pourrait la remplacer.

Construire le futur dès aujourd'hui

S'il s'agit de reprendre le contrôle de notre destin, il est indispensable de déboucher sur des éléments concrets et utiles. « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible » écrit Antoine de Saint-Exupéry dans *Terre des hommes*. Nous nous situons donc tout au long de ces lignes au cœur d'un triangle composé de tendances, d'utopies et d'actions concrètes. Nous analyserons ce qui est au croisement de ces trois dimensions pour détailler où cela conduit l'entreprise.

Se projeter en 2030 suppose de prendre appui sur les grandes transformations qui sont à l'œuvre dans notre société. Ces mouvements sont de différentes natures : économiques, sociologiques, technologiques, démographiques et environnementales.

Les transformations économiques (élargissement du champ concurrentiel généré par la mondialisation et les dérégulations, nouveaux *business models* souvent portés par des acteurs émergents, financiarisation de l'économie, etc.) impactent directement le modèle RH de l'entreprise.

Les mutations sociologiques (en premier lieu la combinaison des besoins d'échanges, d'interactions et de reconnaissance avec l'aspiration à la réalisation de soi dans un contexte d'affirmation de l'individualisme), modifient les comportements des collaborateurs.

Les révolutions technologiques transforment non seulement les modèles économiques, mais aussi le travail lui-même dans sa nature et dans ses contenus, ainsi que les relations et le rapport à l'information des collaborateurs.

Les évolutions démographiques, avec l'allongement de la durée de vie au travail et les enjeux migratoires, ont des conséquences directes sur les profils disponibles pour l'entreprise.

Les ruptures environnementales et notamment climatiques, avec la prise de conscience croissante sur ces enjeux, bousculent l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Pour autant, ces grandes mutations ne constituent pas en elles-mêmes l'objet de ce livre. Nous présenterons tout au long de cet ouvrage ce qu'elles rendent possibles ou génèrent en matière de RH.

Certains des effets produits par ces transformations sur l'entreprise sont connus. D'autres sont moins prévisibles, mais peuvent néanmoins faire l'objet de projections. De plus, il est probable que des ruptures brutales interviendront dans la décennie 2020 comme dans les précédentes, sans qu'elles puissent être anticipées. Nouvelle crise financière mondiale, disruptions de certains marchés, innovation technologique majeure, panne globale et durable des réseaux, mouvements sociaux d'ampleur, phénomènes climatiques, vague terroriste, etc. Les conséquences qu'auraient de tels évènements sur l'approche du facteur humain par l'entreprise ne peuvent être anticipées. Ils conduiraient à une réalité bien différente des projections.

C'est une des raisons pour lesquelles il s'agit ici de proposer des raisonnements plus que des solutions. Les solutions enferment, tandis que les raisonnements accompagnent, quel que soit le terrain auquel ils s'appliquent. Ce qui ne nous empêchera pas de déboucher systématiquement sur des pistes opérationnelles.

30 pistes pour les RH de demain

Ce livre est construit autour de 10 thématiques, chacune étant déclinée en 3 chapitres. Les thématiques sont abordées en allant du général au particulier :

- 1. En 2030, l'entreprise crée de la valeur** en ayant revisité sa finalité et sa culture, maximisé la contribution du facteur humain à sa stratégie et mis en place un contrat social source d'engagement.
- 2. Elle fait vivre son nouveau modèle relationnel** en développant la responsabilité et l'autonomie de ses collaborateurs, en les animant sur la finalité et la nature de leurs activités et en développant des logiques de confiance.

3. Elle se centre sur ce que vivent les collaborateurs en se focalisant sur l'expérience collaborateur et le suivi des perceptions, ainsi qu'en ayant reconfiguré le rapport au temps et à l'espace qu'elle induit pour ses salariés.

4. Elle a repensé son organisation en étant plus ouverte, plus intégratrice, plus agile et en ayant mis les technologies au service de l'humain.

5. Elle dispose des compétences requises puisqu'elle a anticipé ses besoins, traité les pénuries et développé les compétences en situation de travail.

6. Elle capitalise sur tous les collaborateurs en maximisant leur employabilité, en favorisant l'expression du potentiel de chacun et en gérant de façon spécifique les populations à plus forte valeur ajoutée.

7. Elle maximise la performance en articulant individuel et collectif, en développant l'épanouissement de ses collaborateurs et en ayant revu ses dispositifs de management de la performance et de la rémunération.

8. Elle a repositionné les acteurs en faisant transformer par les collaborateurs, en s'appuyant sur des managers ressources et en ayant construit des relations sociales d'une autre nature.

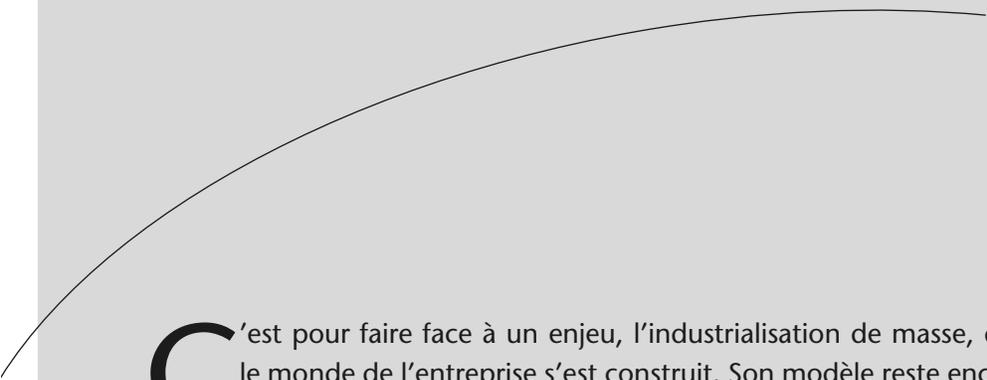
9. Elle a optimisé sa gestion RH en ayant rationalisé ses activités administratives, revu ses processus RH et développé l'analytique RH.

10. Elle a réinventé la fonction RH, qui capitalise sur son écosystème, pratique l'expérimentation et l'innovation en continu et s'est entièrement reconfigurée.

Pour chacun des 30 chapitres, nous nous projeterons en 2030, en identifiant les évolutions intervenues en une décennie. Nous détaillerons enfin une première initiative concrète que peut prendre toute entreprise pour s'engager dans cette direction. Ces trente pistes pratiques fonctionnent : nous les avons expérimentées dans différentes entreprises.

Partie I

Créer de la valeur



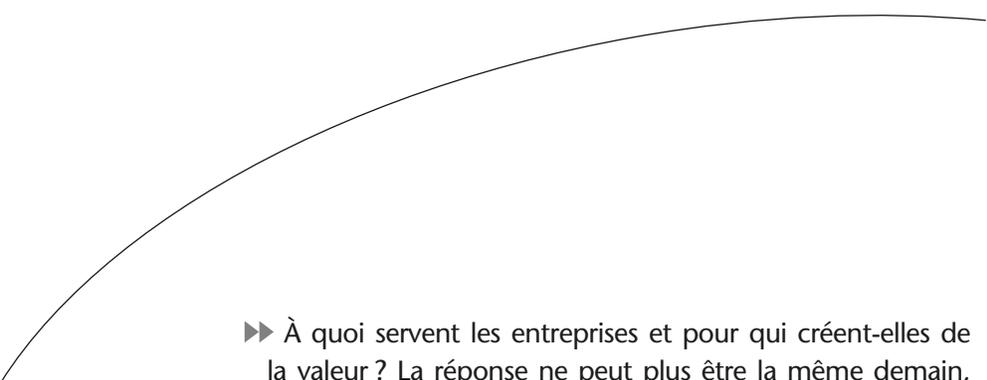
C'est pour faire face à un enjeu, l'industrialisation de masse, que le monde de l'entreprise s'est construit. Son modèle reste encore largement conditionné par les logiques organisationnelles découlant du taylorisme et du fordisme, même si de nombreuses organisations s'en sont éloignées. L'entreprise traditionnelle considère l'homme comme un coût et une contrainte, en aucun cas comme une source de création de valeur.

Mais aujourd'hui, les enjeux auxquels les entreprises doivent répondre ne sont plus les mêmes. La nature du travail a évolué. Le facteur humain prend une dimension nouvelle en se trouvant désormais au centre de l'équation qui permet à l'entreprise de créer de la valeur.

Cela suppose que sous l'impulsion de la DRH, l'entreprise ait élaboré et mis en œuvre en 2030 ses propres réponses à trois questions. Celle de sa finalité tout d'abord : à quoi et à qui sert-elle ? Celle de la place du facteur humain dans sa stratégie : quelle articulation pour maximiser l'impact du premier sur la seconde ? Enfin, celle du « contrat social » avec ses collaborateurs : quel est celui qui découle de la finalité et de la stratégie de l'entreprise ?

Chapitre 1

La finalité et la culture de l'entreprise



►► À quoi servent les entreprises et pour qui créent-elles de la valeur ? La réponse ne peut plus être la même demain, au regard de la place prise par les enjeux sociétaux. Jamais la question du monde dans lequel nous vivons demain, celle de notre avenir et de celui de la planète n'ont été aussi prégnantes. La prise de conscience des enjeux auxquels l'humanité est désormais confrontée s'est considérablement accélérée en peu de temps. Les enjeux sociétaux sont désormais sur la table, au premier rang des préoccupations de tous. Ces interrogations sur l'avenir ne peuvent que s'accroître dans les prochaines années, au regard des réalités que vivent les personnes au quotidien et des informations qu'elles reçoivent. La DRH a un rôle central à jouer pour que cette dimension soit intégrée par l'entreprise.

Les entreprises et la société

L'entreprise est un acteur majeur dans le maintien ou la rupture des grands équilibres socio-économiques et environnementaux. Rappelons que parmi les 100 principales entités du monde en termes de revenus, 69 sont des entreprises¹. Cette puissance renvoie à une responsabilité, résumée par Antoine Frérot, P.-D.G. de Veolia : « À quoi servent donc les entreprises si elles n'assurent plus la prospérité du pays ? (...) Derrière la question "l'entreprise, pour quoi faire ?" se cache la question "l'entreprise, pour qui ?" »².

Depuis l'article publié dans le *New York Times* en 1970 par Milton Friedman, la cause semble entendue. L'entreprise n'aurait qu'une finalité : créer de la valeur pour l'actionnaire en maximisant son profit. Mais, avec cette seule logique, les entreprises sont autocentrées et ne prennent pas en compte les externalités négatives qu'elles génèrent. Rappelons qu'une externalité négative existe lorsque l'activité d'une entreprise génère des nuisances pour une tierce partie, notamment à travers des coûts sociaux ou environnementaux. Certains de ces coûts se retrouvent assumés par la collectivité alors qu'ils résultent de choix de gestion des entreprises. Agrégées, ces externalités négatives ont pris une ampleur sans précédent. Certains parlent de conséquences sociétales et environnementales irréversibles.

Dans l'identification d'alternatives, le programme de recherche mené à partir de 2009 par le Collège des Bernardins a constitué un des apports les plus significatifs. Son constat est le suivant : « La focalisation sur la valeur actionnariale a provoqué une crise des entreprises et de leur place dans la plupart des pays développés. Cette crise est aujourd'hui largement reconnue. »

La question posée est celle de la contribution des entreprises au « bien commun », concept introduit dans le champ économique par le Prix Nobel d'économie Jean Tirole.³ L'économiste Olivier Hart,

1 Olivier Hart et Luigi Zingales, *Harvard Business Review*, octobre 2017.

2 Antoine Frérot, discours du 25 janvier 2017, maison de la chimie.

3 Jean Tirole, *Économie du bien commun*, PUF, 2016.

également Prix Nobel d'économie, a quant à lui proposé d'utiliser la notion « d'intérêt élargi de l'actionnaire ». Dédié au sujet, le rapport Notat-Senard¹, *L'Entreprise, objet d'intérêt collectif*, porte bien son titre.

Il ne s'agit pas ici de philanthropie. Créer de la valeur sociétale s'inscrit dans l'intérêt de l'entreprise puisqu'elle garantit ainsi la pérennisation de ses activités. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles les agences de notation accordent une place croissante à l'extra-financier.

Quelle est la finalité de l'entreprise et son utilité dans la société ? En 2030, avec les évolutions en cours, les organisations devront avoir construit des réponses nouvelles. Il ne s'agira pas seulement pour elles de modifier la façon dont elles réalisent leur mission, mais de redéfinir cette mission elle-même. Un DRH avec qui nous échangeons sur cet enjeu en restait aux modalités, soulignant les réalisations de son entreprise en matière de diversité. Certes cette dimension doit être travaillée, mais au service de quoi ? C'est la finalité même qui doit être questionnée.

Les initiatives allant dans ce sens se sont multipliées. Ainsi, en août 2019, les P.-D.G. de 181 entreprises du *Business Roundtable*² publiaient un manifeste affirmant leur volonté de diriger leurs organisations au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes, et notamment d'investir dans leurs employés et de protéger l'environnement en adoptant des pratiques durables.

La raison d'être d'une entreprise

Une des voies ouvertes à l'entreprise pour réorienter ses choix est de redéfinir sa finalité en formalisant sa raison d'être, cause véritable et profonde de son existence, puis d'œuvrer à mettre en cohé-

¹ Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, *L'Entreprise, objet d'intérêt collectif : rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail*, 9 mars 2018.

² Le *Business Roundtable* regroupe près de deux cents des plus grands groupes américains, soit un tiers de la capitalisation boursière du pays. Les positions passées de ce lobby conservateur ne montraient pourtant pas une grande sensibilité aux enjeux sociétaux.

rence l'ensemble de ses pratiques avec cette finalité. Nous utiliserons donc indifféremment ici les termes de finalité, de raison d'être, voire de mission, même si le premier est générique et le troisième a une connotation juridique.

Pour ne prendre que quelques exemples, OpenClassrooms, plateforme de cours en ligne, se fixe pour mission depuis ses origines de « rendre l'éducation accessible à tous ». Le groupe Īdkids (Okāidi, Jacadi, etc.) considère que sa finalité est « d'entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit ». National Geographic veut « inspirer les personnes pour leur donner envie de prendre soin de la planète », Nutriset estime « qu'apporter des propositions efficaces aux problématiques de nutrition et de malnutrition » est au cœur de son activité.

Sur le plan du droit, les États-Unis ont rapidement pris en compte l'aspiration de certaines organisations à dépasser la recherche du seul profit en créant les statuts de *benefit corporation*, de *flexible purpose corporation* et de *low-profit limited company*. En France, depuis la loi Pacte de 2019, le Code civil indique que « les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Sachant bien évidemment que l'entreprise peut aussi engager une réflexion sur sa finalité et réorienter ensuite ses actions en conséquence sans pour autant changer ses statuts.

Aller au-delà de la Responsabilité sociale des entreprises

Intégrer les enjeux sociaux et environnementaux ; prendre en compte l'ensemble des parties prenantes ; développer une entreprise sociale, responsable, partenariale... Ne revenons-nous pas là à la définition même de la Responsabilité sociale des entreprises telle qu'elle est affichée par les entreprises depuis des décennies maintenant ?

Aujourd'hui, les obligations formelles et les attentes de l'opinion publique en matière de RSE imposent certes aux entreprises de prendre position et d'afficher leurs intentions. Mais l'analyse des pratiques effectives montre une très grande hétérogénéité. À côté de décisions et de réalisations de qualité figurent aussi des affirmations relevant d'une grande hypocrisie : « Le modèle de l'entreprise actionnariale s'est vu reprocher de générer des "profits sans prospérité". Les démarches de RSE, qui témoignent d'une volonté de mieux contribuer au bien commun, n'ont pas encore montré leur capacité à rétablir un meilleur équilibre entre les parties prenantes » écrit l'Institut de l'entreprise¹. « Si elle est inscrite dans les pratiques des entreprises depuis de nombreuses années du fait de dispositifs de régulation, la RSE montre aujourd'hui ses limites » surenchérit l'ANVIE.²

Ces prises de position fortes mais réalistes mettent en évidence les écarts entre discours et réalité en matière de RSE. L'ampleur des défis suppose une approche post-RSE ou une politique de « RSE augmentée ».

Au vu du décalage entre les enjeux que nous avons évoqués plus haut et les pratiques actuelles des entreprises en matière de RSE, il ne peut s'agir uniquement de réinventer cette dernière. Si en 2030 l'entreprise en est restée à ce qu'elle fait aujourd'hui, elle aura manqué un rendez-vous essentiel.

Selon une étude réalisée par l'Ifop³, 69 % des salariés considèrent pourtant que la raison d'être de l'entreprise est d'abord « une opération de communication », contre 31 % qui y voient « avant tout le reflet de convictions sincères ». Si la raison d'être n'est, comme certaines pratiques de RSE, qu'une intention et un objet de communication vaporeux, l'entreprise en restera au *business as usual*. Or, il ne

1 Félix Torres, *L'entreprise post-RSE, à la recherche de nouveaux équilibres*, une enquête de l'Institut de l'entreprise, novembre 2018.

2 *Des entreprises prennent des initiatives pour reconfigurer leur RSE*, article publié sur LinkedIn par l'ANVIE (Association nationale pour la valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des entreprises), 25 septembre 2019.

3 Étude réalisée pour No Com, Tikehau Capital et l'Essec, novembre 2019.

s'agira plus en 2030 d'apparaître sociétal, social, environnemental, mais de l'être vraiment.

Un facteur pousse à un optimisme raisonné quant au repositionnement de nombreuses entreprises d'ici 2030. Dans nos sociétés de l'information, de l'investigation et du *fact-checking*, ce qui relève du seul marketing sera de plus en plus perçu comme tel, avec la diffusion immédiate des manquements et les risques d'image qui en découleront. L'entreprise va devoir développer un discours de preuve, en accordant ses actes avec ses propos. Sa communication sera beaucoup moins globalisante et devra être précise, argumentée, factuelle, chiffrée. Elle devra être beaucoup plus transparente.

Comment éviter que la raison d'être ne soit qu'un slogan, une *baseline* et une coquille vide ? Pour aller plus loin que la RSE, les entreprises doivent accompagner leurs intentions de changements stratégiques. Certaines entreprises ont déjà enclenché ce processus : pour « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », le groupe Danone s'est séparé de ses activités de fabrication de bière, confiserie et biscuits et a investi dans l'alimentation infantile. En 2030, l'entreprise fait des choix clairs en prenant des décisions drastiques en désinvestissement pour ses activités qui ne sont pas en cohérence avec sa raison d'être. Elle ne se limite pas à délocaliser ou à sous-traiter les activités les plus contestables au regard de sa raison d'être. Elle organise leur décroissance au bénéfice d'activités de substitution qui, elles, sont en phase avec sa finalité. Le choix de ses investissements, la sélection de ses sous-traitants, l'identification de ses interlocuteurs externes passent à travers ce filtre.

Plus largement, tout projet doit être analysé dans la phase préalable au regard de ses conséquences pour les parties prenantes. Les indicateurs de gestion de l'entreprise ont à être repensés pour être alignés sur la raison d'être. L'entreprise, enfin, doit être prête à arbitrer ses contradictions. Par exemple, le groupe Schneider Electric veut contribuer à décarboner la planète, avec un domaine d'activité qui s'y prête. Ses dirigeants soulignent

la difficulté d'intégrer cet objectif dans les pratiques, alors qu'émergent inévitablement dans le quotidien des tensions entre certains impératifs opérationnels et cette ambition.

Et les RH là-dedans ?

Plusieurs raisons nous conduisent à aborder les RH de 2030 à travers cette question de la finalité de l'entreprise. Lorsqu'une organisation définit sa raison d'être et veille à ce que ses pratiques soient mises en cohérence, elle prend en compte l'ensemble de ses impacts sociétaux et notamment sociaux. Elle veille alors à ce que son approche RH soit centrée sur le développement de la personne au travail, à l'opposé de la notion de « salarié-Kleenex ». La communauté d'intérêt entre l'entreprise et ses collaborateurs en est renforcée.

Par ailleurs, les individus sont eux-mêmes à la recherche d'éléments de sens : « à quoi est-ce que je sers au travail ? » Toutes les enquêtes sociologiques récentes montrent un renforcement de cette quête. En 2030, cette dimension aura pris une place encore plus importante. Pour beaucoup, elle sera centrale dans le choix d'un employeur. Le repositionnement de l'entreprise à partir de sa raison d'être apporte une réponse à ce besoin.

Enfin, se repenser en lien avec ce qui se joue dans la société permet à l'entreprise d'être porteuse d'une conscience collective. Or nous sommes passés d'une société de masse à la cohabitation d'individus isolés. Qu'est-ce qui fait que nous « faisons société », qu'il y a convergence entre les individus ? L'entreprise répond alors à ce besoin en solidifiant le lien social au service d'un enjeu. En contribuant à ce que son entreprise investisse ce terrain de la raison d'être, la fonction RH alimente la création du collectif et renforce les liens entre les acteurs de l'organisation. Le DRH du groupe Yves Rocher souligne ainsi l'impact de la mission de son entreprise sur l'engagement des collaborateurs : « Chaque jour, nous nous engageons pour la beauté des femmes et le respect de la planète. »

Notons que l'enjeu du partage de la valeur entre les dividendes versés aux actionnaires, ce qui est investi pour assurer le futur de l'entreprise et ce qui rétribue les collaborateurs ne pourra être occulté. Cette question est à la fois sensible, en partie taboue et techniquement complexe. Le DRH devra apporter sa contribution sur cet enjeu de répartition, puisque la politique de rémunération en est le réceptacle.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que la DRH doit prendre la main sur le projet de définition de la finalité de l'entreprise, puis, dans une approche élargie, sur un alignement de la culture et des valeurs de l'entreprise sur cette finalité.

Un alignement de la culture de l'entreprise

La définition de la raison d'être de l'entreprise constitue un pas majeur dans son repositionnement, *a fortiori* quand elle est suivie d'une mise en cohérence de la stratégie, des décisions et des actions avec cette finalité. Mais ce repositionnement de la finalité de l'organisation, pour devenir effectif, supposera un alignement de sa culture et notamment des valeurs qui la sous-tendent. Autant la raison d'être de l'entreprise peut être exprimée en une phrase, autant sa culture est beaucoup plus complexe à décrire tant elle est caractérisée par de multiples dimensions. C'est notamment parce qu'elle a la responsabilité de développer les compétences comportementales nécessaires à l'entreprise et que ces compétences découlent de la culture ciblée que la DRH aura toute légitimité pour réaliser cet exercice d'ici 2030. À défaut, aucun autre acteur de l'entreprise ne le fera.

Cette approche d'alignement de la culture pourra être menée en plusieurs étapes :

- La première consiste à analyser la culture « héritée », qui façonne les comportements de chacun ; identifier la vingtaine de caractéristiques les plus marquantes de la culture d'une entreprise, analyser les causes de chacune, puis en détailler les conséquences. L'exercice est

rarement mené de manière structurée malgré sa forte valeur ajoutée. Il permet à l'organisation de prendre conscience du poids de ses représentations culturelles et modèles mentaux et d'agir sur eux.

- L'étape suivante porte sur l'identification des écarts entre cette culture héritée et celle qui est nécessaire pour déployer la raison d'être de l'entreprise. Une culture caractérisée par la survalorisation du court terme constituera par exemple un obstacle dans la prise en compte de certains enjeux sociétaux.
- Restera ensuite à matérialiser cette culture ciblée et les valeurs associées dans le quotidien des collaborateurs. Les DRH sont d'ores et déjà familiers avec cet exercice de formalisation des valeurs ciblées. Mais il n'est pertinent que lorsqu'il est articulé avec la raison d'être, il l'est moins quand il émerge *ex nihilo*.

Rappelons ce qui devrait être une évidence. Ce ne sont pas les caractéristiques de la culture ciblée et des valeurs affichées qui transforment les pratiques. C'est la mise en œuvre volontariste de pratiques quotidiennes et concrètes alignées sur la culture cible qui permet de faire vivre celle-ci. La DRH devra accompagner en 2030 la mise en œuvre de comportements, de modes de fonctionnement et de processus qui auront été repensés à partir des caractéristiques culturelles et des valeurs ciblées.

Un premier pas vers 2030

Formaliser la raison d'être de votre entreprise

La démarche

- Associer l'ensemble des collaborateurs (*via* le réseau social d'entreprise ou à défaut des outils simples accessibles à tous).
- Expliquer en amont à quoi servira le résultat, en donnant des exemples d'applications concrètes : priorisation des activités, redéfinition des valeurs, communication recrutement, etc.
- Mener un exercice de créativité : à quoi voulons-nous être utiles ? qu'aimerions-nous apporter à la société dans laquelle nous vivons ?



qu'est-ce qui manquerait si notre entreprise n'était pas là ? en quoi sommes-nous fiers de ce que nous apportons ?

- Inviter les collaborateurs à se lâcher : c'est leur rêve qu'il s'agit d'exprimer.
- Ne pas chercher de prime abord à tout capturer en une phrase, mais recueillir des idées et des termes qui encapsuleront une partie de la raison d'être.
- Veiller à la simplicité de la raison d'être formulée sur la base de ces éléments.
- La partager largement.

Les étapes qui suivent

- Accompagner l'instance de direction de l'entreprise pour qu'elle aligne les choix stratégiques et les actions du quotidien sur la raison d'être, travailler la cohérence.
- La faire vivre par tous, œuvrer à la mise en œuvre effective, communiquer sur les réalisations effectives, avec des éléments tangibles.
- Identifier les transformations à impulser dans la culture de l'entreprise.
- Assurer le suivi, en traitant la question de la gouvernance et des indicateurs de gestion.

Les écueils à éviter

- En rester à une approche logique, ne relevant que du rationnel.
- Confondre métier et raison d'être. Par exemple, le Cirque du Soleil a pour métier la création, la production et la diffusion d'œuvres artistiques, tandis que sa raison d'être est d'invoquer l'imaginaire, de provoquer les sens et l'émotion des gens autour du monde pour leur faire vivre de nouvelles expériences.
- Confondre raison d'être et slogan.
- Réaliser cet exercice en chambre, en ne mobilisant que quelques dirigeants.
- Rester flou et large, alors que la raison d'être doit permettre d'opérer des choix stratégiques et opérationnels.