

L'HUMAIN C'EST CAPITAL

Le capital humain pour réussir la révolution économique

Agilité : le mot est partout, sa réalité pas encore. Et pourtant, c'est bien la seule voie pour dominer le changement numérique en cours et gagner en croissance, en emploi et en satisfaction. Pour devenir soi-même plus agile dans les organisations, elles doivent l'être davantage.

- **90%** des entreprises françaises déclarent que restructurer leur organisation est important, voire très important.
- **42%** mènent ou sont sur le point de mener un projet de réorganisation.
- **11%** déclarent avoir une structure organisationnelle construite autour de projets ou de programmes transverses. Ce pourcentage, encore faible, signale l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel : le réseau d'équipes.

Stratégie : partir des forces du territoire

La technologie numérique est partout. Elle perturbe les business model, bouleverse l'environnement et les modes de travail. Le rythme du changement s'accélère. Les événements dits black Swan, autrement dit très peu probables mais à fort impact, sont de plus en plus nombreux. Ils rendent crucial ce besoin d'agilité.

Un nouveau contrat social, non écrit, voit le jour entre entreprises et salariés pour permettre, précisément, cette agilité. Nombreux sont, dans les générations qui viennent, ceux qui prévoient de travailler pour des employeurs successifs. Ils réclament une expérience enrichissante à chaque étape. C'est elle qu'il faut se préparer à offrir, pour garder les meilleurs. Dans cette révolution en cours, la génération Y, notamment, fera la différence. Née entre le début des années 1980 et le milieu des années 1990, elle est celle des équipements connectés et des organisations en réseau. Elle attend de nouvelles formes de reconnaissance et de nouvelles expériences, répondant à une quête de sens. Elle challenge les baby-boomers qui doivent s'adapter à de nouveaux rôles de mentors ou de coaches et se retrouvent souvent les subordonnés de plus jeunes qu'eux. La bonne intégration de ces générations est décisive.

Objectif : renforcer, en la vivant, la culture d'entreprise

La stratégie, seule, « ne fait pas le poids » face à la culture d'entreprise ! La culture et l'engagement vont de pair, l'engagement devenant « la façon dont nous ressentons la manière dont les choses sont faites ».

La culture d'entreprise est faite des valeurs, croyances implicites et idées qui donnent son sens à l'organisation. Elle fonde sa promesse et son unité. Elle se manifeste partout : dans le comportement des leaders, dans l'attitude des employés et des managers, dans la façon dont tous se comportent, parlent, travaillent, prennent des décisions, interagissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La culture d'entreprise se mesure. Existe-t-il beaucoup de procédures et processus formels ? Le travail est-il fait de manière fluide et informelle ? Les décisions sont-elles consensuelles ou prises par le top management ? Le cadre de travail est-il agréable et motivant, ou désordonné et chargé ? Y a-t-il un sens de l'ordre ou de la famille ?

Moyen : utiliser les nouveaux outils de mesure

Porter une attention croissante à Glassdoor, à Great Place to Work et aux différents outils de mesure, enquêtes et techniques d'enquêtes.

Démarche : évaluer, mesurer, promettre, montrer et tenir

Evaluer d'abord : étant donné l'enracinement profond, souvent inconscient, de la culture d'entreprise, dans quelle mesure est-il nécessaire et possible d'en changer ? Pour répondre, il faut commencer par définir les changements que l'on souhaite apporter et la culture que l'on souhaite mettre en avant. Elle deviendra le moteur de la stratégie.

Mesurer : quelle est (par exemple) l'attention portée au collectif, à l'individualisme, aux risques et à la compliance, au changement et à l'innovation ?

Montrer : une fois la vision culturelle de l'organisation précisée et mesurée, il s'agit de la traduire en comportements spécifiques.

Tenir : aucun changement n'est possible sans exemple et sans continuité. Surtout, la nouvelle culture doit être alignée avec le comportement des dirigeants.

Perspectives

Les décideurs publics doivent comprendre les changements en cours et les aider : plus que de fiscalité, il s'agit de simplifications et de souplesse, pour permettre aux entreprises de mieux communiquer et agir, en fonction de leurs contraintes et de leurs objectifs.

Sources : <https://www2.deloitte.com/content/campaigns/fr/cap-sur-2017/humain-est-capital.html>