



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## Vers une gestion des ressources humaines 4.0

En quoi la révolution industrielle 4.0 va-t-elle modifier les attentes en termes de gestion des RH, et plus généralement des activités de support?

Le 4.0 nous fait entrer de plein pied dans l'ère du digital. Cette nouvelle révolution industrielle menace des emplois, mais des opportunités incroyables s'ouvrent.

Depuis les années 90 et le lancement de l'idée du partenariat stratégique<sup>1</sup>, la fonction RH ne cesse de se chercher, sans réussir réellement à trouver sa place dans les organisations. Et ceci malgré la profusion de systèmes d'information RH et des cartes de visite qui annoncent des partenaires du business. Les formations RH, qui ont explosé récemment, sont presque toutes en crise aujourd'hui.

Les causes de ce malaise résultent pour nous largement du fait que l'on n'a pas su reconnaître l'existence de deux métiers aux logiques complètement différentes:

- la gestion des ressources humaines, où il s'agit d'optimiser des processus et de réduire les coûts – un métier nécessaire pour fonctionner mais où le défi consiste à être le plus performant, notamment pour ne pas subir l'externalisation;
- le développement du capital humain, où le défi consiste à valoriser au mieux et dans la durée le potentiel humain de l'organisation.

Les logiques, les terrains de jeu, les démarches et les postures sont totalement différents entre les deux métiers. Le monde du digital, nommé Industrie 4.0, impacte les deux mondes, mais pas du tout de la même manière.

La technologie permet de rationaliser voire d'externaliser tout ce qui n'est pas créateur de valeur. Mais elle permet aussi de mettre les managers et les collaborateurs en puissance, en mettant à leur disposition toutes les informations dont ils ont besoin. Elle augmente surtout les besoins en matière

de valorisation du capital humain et d'accompagnement du changement.

Face aux défis du 4.0, les deux métiers vont s'éloigner encore davantage l'un de l'autre. RH devra choisir entre deux options: rester un facteur de coût et continuer à agir au niveau des seuls processus, en risquant à terme l'externalisation, ou monter au niveau stratégique et de la valorisation du capital humain, en s'appuyant sur les technologies et des prestataires pour les parties plus opérationnelles. Dans cette seconde option, qui nous semble la seule envisageable à terme, la fonction est placée au cœur de la réflexion stratégique, du business et de la transformation des organisations et des affaires. Elle apporte un soutien précieux dans les questions de création de valeur, qui sont toutes en lien avec le «capital humain». Elle sera à même d'aider les équipes de direction à penser une organisation du futur qui permet d'intégrer les exigences de performance et les besoins individuels en matière d'épanouissement durable. Elle leur permettra donc d'entrer sereinement dans un nouveau paradigme de leadership<sup>2</sup>.

RH n'y parviendra pas dans les modèles de gestion existants qui visent prioritairement l'optimisation des processus. Elle aura besoin de développer un leadership propre dans une posture qui ne peut être que partenariale: chercher le «Réussir ensemble», autour d'une vision commune, en apportant son expertise, en responsabilisant pleinement les autres acteurs (managers et collaborateurs) et en élaborant ensemble des solutions innovantes. Cette posture semble banale. Elle est en réalité d'une puissance rare. Mais elle est beaucoup plus difficile à adopter qu'on ne le pense souvent, vu l'emprise

des schémas préexistants, de soutien bienveillant et de passages obligés. Notons que la posture partenariale est également au cœur du repositionnement qui concerne toutes les autres fonctions de support au business: Finances, IT mais aussi Ingénierie et Supply chain.

La posture de partenaire, et plus généralement tout le Human Capital Management, ne sont pas concevables sans la technologie. Mais elles impliquent la recherche de solutions qui permettent non pas de remplacer l'Homme, mais de lui donner la place unique qui peut et doit être la sienne, avec une technologie qui permet d'apporter plus de valeur dans l'accueil, dans le conseil, dans l'innovation, dans la collaboration transversale, dans l'alignement et dans le pilotage de projets.

Aux questions relatives à l'avenir du monde du travail, la fonction RH se doit d'apporter des réponses qui vont vers plus de sens, plus de création de valeur, plus d'innovation, en mettant vraiment les valeurs humaines au cœur de la stratégie et pas seulement des discours. Rien n'est possible sans la technologie. Mais la posture et la vision doivent guider la technologie. Ce sera tout le défi de leadership et de la gestion RH 4.0. ■

(1) D. Ulrich, *HR Champions*, 1996

(2) Voir notamment les démarches que nous proposons avec nos partenaires pour le développement du leadership, le Réussir ensemble et le partenariat: [www.piman.ch](http://www.piman.ch).

\* Directeur du cabinet PI Management, *Empowering for change*. Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)).