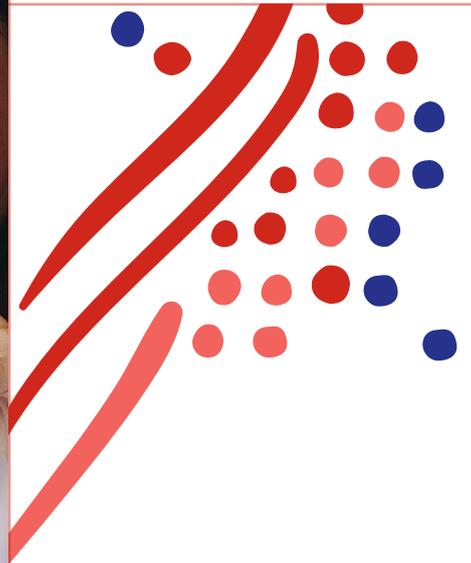




Always Designing
for People®



Croissance, innovation et... Ressources Humaines

Un guide de développement pour les années à venir



Sommaire

Introduction : créer les liens entre croissance, innovation, et RH

- 1 Il n'y a pas de croissance durable sans vision RH à long terme
- 2 Il n'y a pas de vision RH à long terme sans mise en perspective du « capital humain » comme potentiel de développement
- 3 Il n'y a pas de potentiel de développement sans créativité et innovation
- 4 Il n'y a pas de créativité et d'innovation sans intelligence, et l'intelligence se trouve... chez les salariés !
- 5 On ne peut développer l'engagement des salariés sans tenir compte de leurs besoins et de leurs attentes
- 6 On ne peut améliorer l'efficacité RH sans se doter d'outils technologiques RH performants et surtout évolutifs

Conclusion : Se donner les moyens de l'anticipation

Au sujet de l'auteur



Patrick Bouvard
Rédacteur en chef de RH info,
le média RH d'ADP

Titulaire d'un CAPES de philosophie et Maître en Sorbonne, il enseigne pendant sept ans dans le secondaire, puis dans le supérieur.

Chercheur dans les domaines de l'organisation et de la stratégie, il démissionne de l'Éducation Nationale en 1991 et devient consultant dans un cabinet de conseil parisien spécialisé dans ces questions.

Dans le même temps, il poursuit ses études en matière de psychologie et de gestion. Il devient rédacteur en chef de RH info en août 2000.

Consultant/formateur accrédité auprès des Institutions Européennes en matière d'argumentation et de rédaction, il intervient entre 2004 et 2015 auprès de la Commission et du Parlement Européens, ainsi que du Secrétariat Général du Conseil de l'Union Européenne.

Il preste également comme conférencier ou formateur dans ses domaines de prédilection : la prospective RH, le travail à distance, l'argumentation et la rédaction. Il poursuit par ailleurs des travaux de recherche en philosophie, sur le thème de l'amitié. Il est auteur ou co-auteur de huit ouvrages touchant à la vie d'entreprise, dont « Le travail à distance. Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises », publié chez Dunod.

“

Notre regard a changé. Même des fonctions traditionnellement à dominante administrative et souvent déconsidérées, comme la gestion de la paie, se sont trouvées propulsées sur le devant de la scène.”

**Carlos Fontelas
de Carvalho**



Introduction : créer les liens entre croissance, innovation, et RH

Les différentes crises que nous avons traversées – que nous traversons encore – et l'évolution significative du monde du travail au cours de ces dernières années, nous conduisent à nous interroger sur un renouvellement de la façon de penser et de considérer :

- D'une part les fondamentaux qui s'imposent – et s'imposeront demain – aux entreprises ;
- D'autre part les évolutions RH qui ne manqueront pas de survenir et qui nécessitent d'être anticipées au mieux.

Notre regard a changé. Même des fonctions traditionnellement à dominante administrative et souvent déconsidérées, comme la gestion de la paie, se sont trouvées propulsées sur le devant de la scène, comme l'a écrit Carlos Fontelas de Carvalho dans un [article sur RH info](#).

Les conditions de la performance et de l'innovation ont évolué. Elles sont aujourd'hui en grande partie liées aussi aux technologies qui se développent sur le marché. Certes, ce ne sont que des outils – ils ne sauraient remplacer l'intelligence humaine – mais ils deviennent incontournables pour assurer la puissance d'analyse nécessaire et l'appui au pilotage et à la prise de décision.

Les éléments de prospective dont nous pouvons disposer en matière de sourcing et de recrutement, de gestion de la paie, d'intégration des salariés, de formation et de développement de compétences, de gestion des talents, de modes d'organisation du travail et de gestion du temps... incitent fortement les entreprises à voir plus loin que leurs opportunités et contraintes actuelles, et d'anticiper leur adaptation aux évolutions à venir, autant qu'il est possible de le faire.

La fonction RH va devoir adopter des stratégies permettant de **créer et de renforcer sans cesse les liens entre croissance, innovation et Ressources Humaines**. Dans cette perspective, les DRH ne sauraient demeurer cantonnés aux champs des seules expertises administratives ou des tâches socialement délicates. Il y a longtemps qu'on le dit, mais cela devient désormais décisif. La question centrale est aujourd'hui de comprendre comment la fonction RH dans son ensemble peut **introduire et mener dans l'entreprise une logique de sens et apporter une valeur ajoutée spécifique**.

C'est toute une philosophie des RH qu'il s'agit de mettre en perspective pour les 10 ans à venir. Comprenons-en bien les conditions au travers de ce document de réflexion.

Il n'y a pas de croissance durable sans vision RH à long terme

L'innovation est ce qui assure la durabilité de la croissance. Or le lien le plus naturel et le plus "organique" entre l'innovation et la croissance est le **capital humain** qui tisse la vie de l'entreprise. Encore faut-il bien le définir et le mettre en perspective pour l'avenir !

En effet, si l'on admet volontiers que la croissance est intimement liée à la performance de l'entreprise, il reste à bien mesurer à quel point cette dernière passe encore et toujours par la performance individuelle et collective de ses salariés. Une telle performance se fonde sur la cohérence entre le projet de l'entreprise, sa stratégie et sa déclinaison en missions, objectifs et tâches adaptés et évolutifs, tenant compte de ses environnements internes et externes.



L'anticipation de l'avenir concerne tous les grands domaines RH :

- ☑ **La gestion de compétences ciblées et anticipées.** Ce qui englobe une véritable proportion et hiérarchie des moyens dans le temps, eu égard au projet de l'entreprise. La « Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP) » a, à cet effet, remplacé la traditionnelle GPEC.
- ☑ **La politique de recrutement et de fidélisation des talents.** Ce qui englobe non seulement une perspective individuelle, mais aussi collective et business, au travers de la Marque Employeur et de la qualité de l'Onboarding.
- ☑ **Une politique de formation efficiente,** vécue comme l'alimentation d'un vivier, et non comme une simple contrainte légale ou du recyclage périodique.
- ☑ **Une perspective de reconnaissance** – être reconnu pour ce que l'on "est" – et non seulement de récompense – être reconnu pour ce que l'on "fait" – qui garantisse motivation et engagement.
- ☑ **L'importance des valeurs qui fondent la culture de l'entreprise,** en lien avec le sens humain du travail, l'environnement, la diversité et l'égalité, l'inclusion et la dimension sociale, voire citoyenne.
- ☑ Enfin, et peut-être d'abord, **la sécurité et la conformité des fondamentaux qui tissent la relation contractuelle entre les salariés et leur entreprise,** au cœur desquels se trouve aujourd'hui la gestion de la paie, en France et à l'international.

2

Il n'y a pas de vision RH à long terme sans mise en perspective du « capital humain » comme potentiel de développement

La notion de « **capital humain** » fut inaugurée vers le milieu des années 60 par Gary Becker. Il le définit comme « un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique. »¹ Ce n'est probablement pas la définition la plus connue par nos contemporains.

Si nous tentons de rassembler les différents sens que nous avons pu recueillir, le « capital humain » peut en effet représenter :

- La symbiose des savoirs (savoir, savoir-être, savoir-faire) – et leurs évolutions maîtrisables – dont sont dépositaires les acteurs économiques humains. C'est la notion de compétence.
- Un concept visant à rendre compte des conséquences économiques de l'accumulation de connaissances et d'aptitudes par un individu ou une société. Il comprend donc non seulement le savoir, l'expérience et les talents (capital-savoir), mais aussi sa santé physique ou sa résistance aux maladies. C'est la définition la plus proche de celle de Becker.
- L'ensemble des capacités, connaissances et compétences qu'une personne acquiert au cours de la vie par l'entremise de l'éducation et de la formation et qui améliore sa productivité sur le marché du travail ainsi que dans ses autres activités. C'est la notion d'employabilité.
- La force collective des ressources humaines disponibles dans l'organisation. C'est le concept classique de "moyen de production".
- La dette de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs, dont elle ne fait que louer les connaissances, savoirs et savoir-faire. C'est un passif de l'entreprise. C'est probablement l'approche la plus originale... et la plus juste sur le fond.

Reste qu'au milieu de tout ça, on ne sait plus forcément de quoi l'on parle :



Est-ce que ce sont les personnes elles-mêmes, dans leur humanité ?



Est-ce que ce sont les effectifs ?



Est-ce que c'est la pertinence des effectifs, en termes de compétence ?



Est-ce que cela désigne le potentiel à développer, comme on place un « capital » ?

Nous proposons de trancher en jouant sur le sens du mot « capital » : ce qui se trouve « en tête », ce qui est « le plus important » et qui constitue « une richesse destinée à produire un revenu ou de nouveaux biens »². En définitive, c'est la notion de « **potentiel** » qui semble dominante sous ces différentes acceptions.

En quoi les ressources humaines constituent-elles un tel « capital » ? Non d'abord comme force de production : avec l'intelligence artificielle, on peut imaginer un futur où les humains tiendront moins de place d'exécution ; mais plutôt comme force de sens et d'intelligence, comme force de renouvellement et d'initiative. Autrement dit le capital humain ne représente pas d'abord un potentiel d'exécution, mais un potentiel de développement.

Retenons donc **le sens du capital humain comme « potentiel de développement »**. Il s'agit non seulement d'anticiper les évolutions que nous percevons déjà, mais aussi de se préparer virtuellement – au sens de ce qui est "en puissance" – à celles que nous n'avons même pas encore imaginé.

Il n'y a pas de potentiel de développement sans créativité et innovation

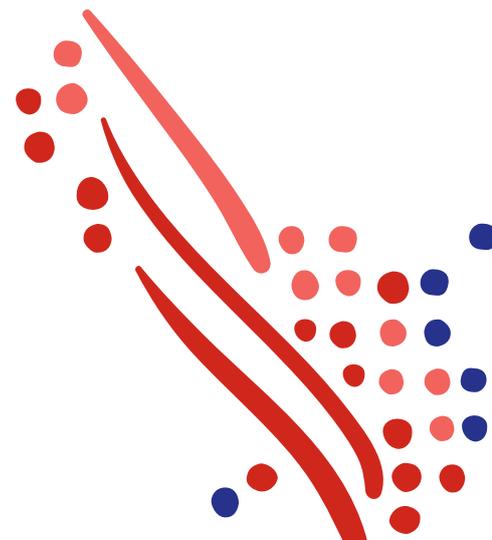
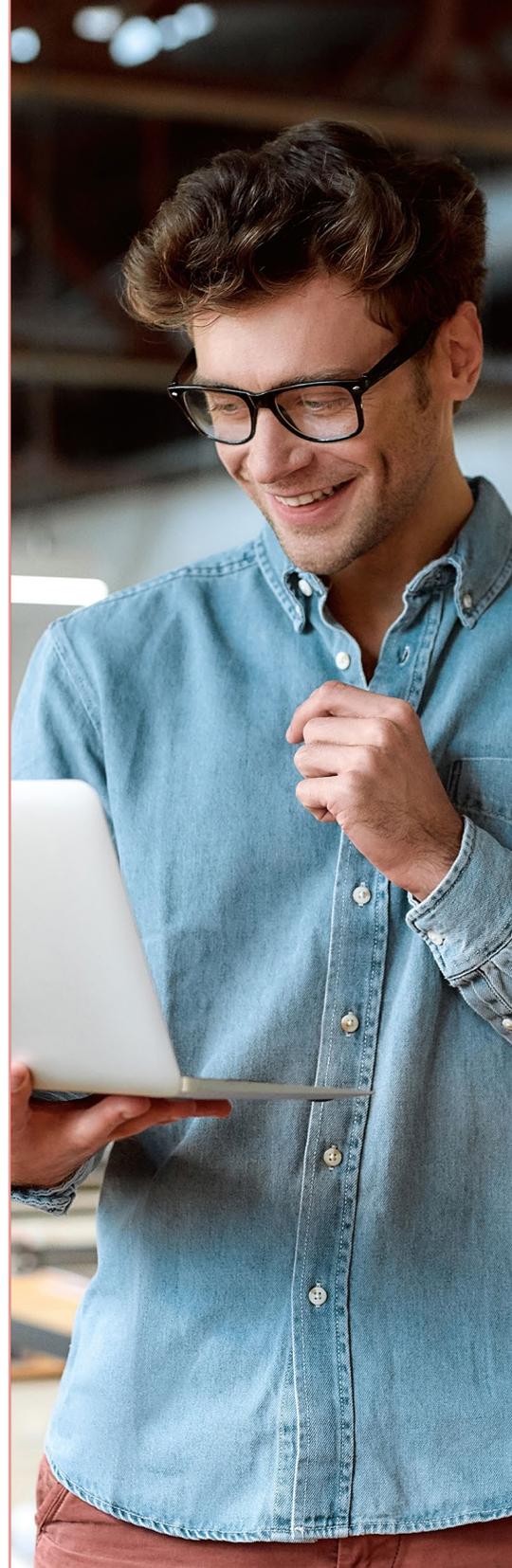
Il est un fait que dans le contexte actuel, loin d'anticiper quoi que ce soit, nombre d'entreprises sont obligées de gérer leurs activités à courts termes. Plus trivialement : la gestion des affaires courantes l'emporte sur la visibilité et la créativité. Or ce mode de gestion n'est pas sans conséquences sur leur avenir, tant en termes de développement que de Ressources Humaines.

En fait, les décisions courantes visent les gains de productivité ; une décision stratégique vise les gains de compétitivité, en améliorant l'efficacité de l'entreprise.

- La productivité relève de « l'efficacité », c'est à dire de la capacité maîtrisée et programmée de produire le maximum de résultats avec le minimum d'efforts et de dépenses.
- « L'efficacité » est d'un autre ordre : elle est la faculté de produire un effet à partir de causes ou de principes actifs qui agissent réellement et permettent de développer un potentiel.

Nous dirons, par exemple, qu'un placebo est « efficace », mais qu'il n'est pas « efficace » : il ne contient pas de molécules actives. Transposé à notre sujet, une gestion des affaires courantes peut s'avérer efficace... sans créer l'effet de développement dont l'entreprise a besoin pour assurer sa croissance durable.

En effet, paradoxalement, l'efficacité ne crée pas de valeur ; la performance, elle, exige l'efficacité. Et, en matière de décision, l'efficacité repose d'abord sur un fond conceptuel réfléchi, nourri de connaissance et d'expérience... et une imagination créative. Or il est assez fréquent, dans les modes d'organisation traditionnelles, que ceci fasse mauvais ménage avec les structures hiérarchiques parfois très policées auxquelles elles sont attachées. C'est que l'efficacité – et la créativité qui lui est connexe – peut faire peur, à cause de ses effets non maîtrisés a-priori. L'amélioration de l'efficacité, quant à elle, ne comporte pas grand risque et satisfait ceux qui ont le pouvoir dans l'entreprise : les financiers et les actionnaires, car elle paye à court terme. L'efficacité peut s'avérer beaucoup plus payante à moyen et long terme, mais la prise de risque est telle que le système a tendance à la brider avant même qu'elle ait pu voir le jour.



Il n'y a pas de créativité et d'innovation sans intelligence, et l'intelligence se trouve... chez les salariés !

Si nous approfondissons ce que représente le potentiel de créativité et d'innovation d'une entreprise, par conséquent sa capacité à « voir » et à « introduire quelque chose de nouveau »³, nous pouvons comprendre que cela repose sur trois capacités se capitalisant et se fécondant mutuellement :

1. La capacité à maîtriser une "approche système", c'est à dire à discerner et apprécier, dans une unité cohérente, l'ensemble des interactions complexes d'environnements, de stratégies, de projets... etc., non seulement dans l'espace, mais aussi dans le temps, en intégrant les grands domaines RH tels que nous les avons décrits plus haut. Or, en la matière, les données à traiter sont aujourd'hui tellement nombreuses et leur combinatoire tellement complexe que la puissance des outils technologiques (Big Data, Business intelligence, Analytique RH, IA...) devient indispensable.

2. La capacité à maintenir une ouverture d'esprit et d'initiative.

Notre nature a horreur du changement ; tout être humain "fonctionne" à partir d'un système de représentations tissé au fil de son éducation, de sa culture, de sa formation, de son expérience... etc. Mais il a spontanément tendance à s'enfermer dans ce système et à juger toutes choses à travers lui, fermant ainsi son champ de conscience à toute considération qui lui serait étrangère. L'ouverture d'esprit est la capacité à ouvrir et "reconfigurer" son système de représentation pour intégrer de la nouveauté, sous la motion de contradictions factuelles, de conflits de perspectives, d'opportunités ou de risques inattendus, et à transformer cette reconfiguration conceptuelle en reconfiguration opérationnelle. Aucun algorithme ne saura jamais faire cela !

3. La capacité à imaginer des solutions viables – ou plus exactement « les bonnes solutions » –, qui anticipent les réalités de demain.

Seule l'intelligence humaine est la cause active du développement ainsi suscité : elle est le fondement du capital humain. Elle peut être secondée par l'intelligence artificielle, en raison de sa puissance de traitement des données, mais ne saurait être remplacée par elle. Surtout lorsqu'on sait que les algorithmes ne font que calculer aveuglement, selon le mode qu'on leur a préalablement indiqué. Il faut bien avoir conscience que ce qu'on appelle "IA" n'est pas réellement "intelligente" : seule l'extension et la vitesse de traitement des données représente leur fécondité analytique ou prédictive, pas du tout leur compréhension ou leur conscience !

Nous avançons donc dans notre approche : **le capital humain est un potentiel de développement reposant sur la puissance de créativité et d'innovation de l'être humain, même et y compris secondé par des technologies.**

Source : ³ Dictionnaire Robert

Les 5 phases de l'innovation

1

La première repose sur une **gestion des informations et un management performant des connaissances**. Il s'agit de s'efforcer de connaître de façon plus précise, à l'aide des technologies, les données dont on dépend et d'en percevoir les éléments clés dans le domaine RH.

2

La seconde est une phase d'**incubation**, pendant laquelle les fruits clés de la première phase peuvent être exploités.

3

La troisième, l'**intuition**, qui permet de refermer le champ des possibles sur une solution dominante, nourrie par l'expérience et les valeurs des décideurs.

4

La quatrième phase est celle de la **vérification**. La certitude acquise de tenir "la" vérité est provisoire ; elle doit s'étayer de raisonnements fondés, du bon ordre des éléments en jeu, de la manière la plus rationnelle et la plus systématique.

5

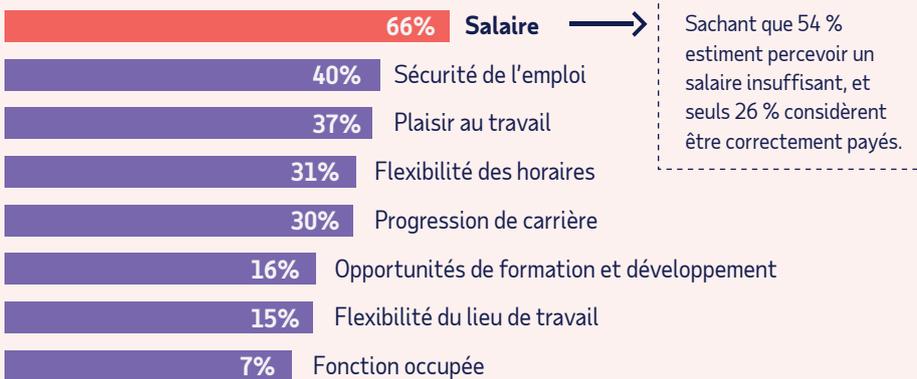
La cinquième enfin est celle des **innovations**, qui permettent de mettre en ordre opérationnel tous les éléments nécessaires à l'orientation future.

On ne peut développer l'engagement des salariés sans tenir compte de leurs besoins et de leurs attentes

L'enquête « People at Work 2023, l'étude Workforce View », éditée par ADP Research Institute, fait apparaître une évolution des attentes des salariés français.

Si la flexibilité liée au travail à distance, au moins partiel, semble avoir atteint un point de non-retour, profitable à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, c'est la nécessité financière qui marque un vrai retour, probablement assez durable. « Non que la nécessité de gagner sa vie était moins importante avant, mais il est clair que le contexte social et géopolitique – avec une inflation importante et un pouvoir d'achat souvent significativement réduit – a remis le besoin financier au premier plan des attentes », écrit Patrick Bouvard dans son analyse des attentes des salariés.

La motivation des salariés français au travail :



Pour un salarié, sa paie ne représente pas moins que la possibilité de vivre : de se loger, de se vêtir, de se nourrir, de prendre soin de sa famille et de pouvoir avoir des activités privées nécessaires à son équilibre. C'est loin de représenter une réalité uniquement administrative ! Le DRH d'une grande entreprise industrielle est même plus catégorique : « Si ce socle fondamental n'est pas assuré, ce n'est même pas la peine de mettre en place le moindre programme RH. Il est mort-né ! », comme le rapportait Simon Lecoœur dans un article intitulé « Les fondamentaux, préalable de toute stratégie RH ».

L'enquête People at Work stipule dans sa conclusion que « L'engagement et l'investissement, tenant compte des multiples attentes des travailleurs, sont des composants essentiels pour débloquer plus de productivité et de rentabilité. Clairement, ce n'est pas une tâche aisée, mais les employeurs qui comprennent l'état d'esprit des travailleurs tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il continue à évoluer peuvent mieux comprendre la complexité de l'environnement professionnel, tant aujourd'hui qu'à l'avenir, pour attirer les talents et faire progresser les résultats de leur entreprise. »

Une paye « juste » constitue, matériellement, formellement et juridiquement, le fondement de la relation contractuelle entre un salarié et son entreprise :



« Juste », au sens de la **justice** : adopter de vraies politiques de rémunération équitables, ayant souci du marché et de l'égalité femmes/hommes, des multiples diversités qui enrichissent le capital humain, mais aussi de la qualité des collectifs de travail, de l'expérience collaborateur, de la gestion des talents, de l'organisation et de la gestion des temps pouvant intégrer du télétravail, etc.



« Juste », au sens de la **justesse** : assurer que la paie, gage de confiance et d'engagement – ne comporte aucune erreur ni retard. Qu'elle soit conforme aux multiples réglementations des différents pays et soit sécurisée.

Ces constats nous obligent à revoir nos certitudes et à évoluer profondément. Il s'agit de trouver les bonnes synergies, par exemple, entre ces fonctions complémentaires que sont la Paie, les RH et la Finance, pour créer un impact significatif, réduire la complexité du système et améliorer l'efficacité des entreprises.

6 On ne peut améliorer l'efficacité RH sans se doter d'outils technologiques RH performants et surtout évolutifs

Comment comprendre et faire évoluer le rôle de la fonction RH ? Surtout lorsqu'on sait que certains de ses métiers fondamentaux sont en déficit d'emploi et de recrutement, comme Simon Lecoer l'a montré dans [cet article sur RH info](#).

Dans la pratique, l'innovation RH repose :



D'une part sur l'observation dynamique de l'ensemble des données qui permettent de mesurer les multiples réalités dont la gestion du Capital Humain est constituée (données administratives, contrats et paie ; recrutement et suivi d'intégration ; suivi de la formation ; évaluation des performances et suivi de l'engagement ; gestion des temps et des activités ; turn over et suivi de la mobilité ; gestion des carrières et des talents ; suivi de l'absentéisme ; etc.)



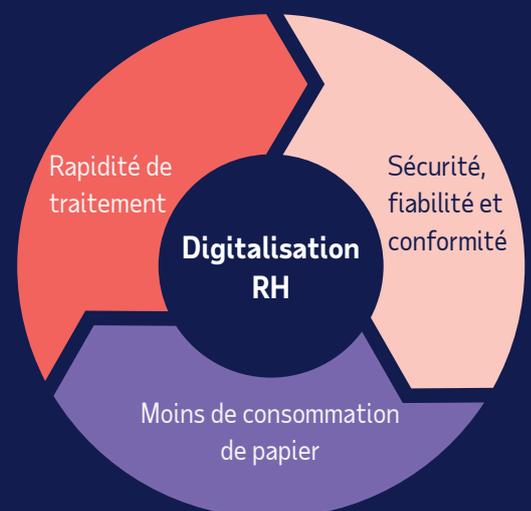
D'autre part sur la capacité à tirer de cette observation les enseignements utiles au pilotage et à la prise de décision.

Il est notable qu'il y a, pour les professionnels RH, des missions et des tâches administratives dont ils aimeraient être soulagés, ou à tout le moins se voir mieux secondés. Des technologies abouties permettent aujourd'hui de gagner un temps précieux, et de consacrer du temps à ce qui fait vraiment sens pour eux. C'est sans doute une piste privilégiée d'innovation qui leur permettraient de se consacrer à ce qui a davantage de valeur à leurs yeux et d'attirer des talents motivés sur une fonction qui n'a pas toujours bonne presse dans les entreprises.

De la dématérialisation des documents à la digitalisation des processus : une généralisation de la digitalisation RH.

L'enjeu est de permettre à la Direction des Ressources Humaines d'homogénéiser et de fluidifier les échanges de données, pour améliorer l'efficacité et la qualité du service rendu en interne. La digitalisation est le premier rouage d'un nouveau moteur de productivité RH :

- ✓ **Plus de maniabilité, moins d'erreurs, plus de sécurité, plus de simplicité** : c'est du temps gagné pour ce qui est vraiment stratégique dans la fonction RH et répondre aux ambitions réelles d'une politique RH aujourd'hui !
- ✓ **Une grande facilité d'accès et de traitement des demandes et des processus RH** impacte l'expérience collaborateur de manière positive et constructive. Sécurité, fiabilité et conformité sont aujourd'hui des vecteurs d'attrait et de fidélisation des talents.
- ✓ **Moins de consommation de papier, plus de rapidité de traitement** : c'est intégrer les nouveaux modes de consommation en faveur de l'environnement et montrer que la DRH participe pleinement à la Responsabilité Sociale et Sociétale de l'Entreprise.



Il est certain que l'idée de "mesurer" son action pour pouvoir rendre compte de son importance stratégique fait désormais partie des exigences de la fonction RH. Il s'agit de produire des indicateurs RH qualifiés, selon une méthodologie de choix, pour faciliter et améliorer : le suivi/pilotage d'une part ; la prise de décision d'autre part.

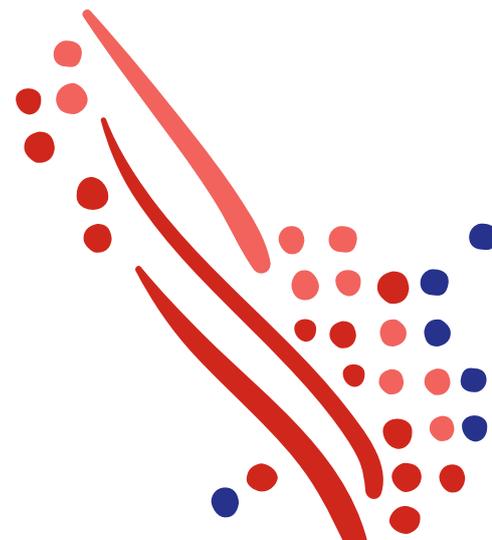
L'analytique RH se propose, par exemple, de compléter les démarches qualitatives traditionnelles par des concaténations et des croisements de données quantitatives variées, issues du Big Data. Il s'agit d'augmenter la qualité du service proposé aux gestionnaires RH concernant la gestion du capital humain, en alliant productivité et innovation, pour rendre l'entreprise agile et capable d'adaptation permanente.

Le Big Data comprend certes l'ensemble des données internes à une entreprise, mais aussi des quantités considérables de données externes, y compris venant d'autres pays, permettant de croiser des secteurs, des cultures, des pratiques très différentes, sources d'inspiration et de perspectives nouvelles que la RH peut de la sorte étayer et argumenter auprès de sa Direction Générale et des managers.

Néanmoins, le traitement numérique des données nécessite une intelligence organique – donc humaine – pour choisir les clés d'interprétation et donner la lisibilité attendue par les professionnels RH. Si donc le Big Data devient incontournable et l'analytique RH une condition nécessaire, ils ne sont pas suffisants à la décision RH raisonnée, à la gestion performante de la RH dans son ensemble. Ils sont au service de l'intelligence RH réelle, incarnée par des femmes et des hommes, qui seule peut discerner la fin à poursuivre et les moyens à mettre en œuvre pour cela.

C'est pourquoi la plus parfaite des solutions de SIRH "clé en main" qu'on trouve sur le marché peut s'avérer stérile, si elle ne s'appuie pas :

- Sur une technologie ouverte, qui a le potentiel de s'adapter aux innovations RH à venir, par exemple en matière de sourcing et de recrutement, de gestion de la paie, d'intégration des salariés, de formation et de développement de compétences, de modes d'organisation du travail et de management...
- Une expertise sans cesse actualisée en matière de réglementation et de législation, pour garantir conformité et sécurité des données et des processus. Or on sait à quel point ces contraintes évoluent régulièrement et rapidement.
- Sur un partenariat d'intelligence qui permet d'en adapter le fonctionnement et le rendu attendu "sur mesure", mais aussi d'anticiper les transformations à venir, même si nous n'en avons encore que des signaux faibles.



Un SIRH paré pour le futur

C'est pourquoi ADP propose en matière de SIRH une véritable logique de partenariat dynamique, intimement liée à la stratégie propre de l'entreprise cliente, avec une technologie conçue pour évoluer au fil des innovations à venir.

Jusqu'à présent, les Systèmes d'Informations RH étaient plutôt réservés aux grandes entreprises. En effet, changer de SIRH rimait souvent avec projet fastidieux, énergivore, et couteux. C'est désormais du passé : le marché du SIRH est en plein essor, avec des produits toujours plus innovants adaptés à toutes les entreprises et à tous les secteurs d'activités.



Les 6 étapes de mise en place ou de transformation d'un SIRH performant

-  **Réaliser un audit de l'existant pour évaluer l'impact du projet**, dresser un état des lieux des pratiques et faire l'inventaire des besoins présents et à venir.
-  **Créer un groupe projet dédié et motivé pour favoriser l'adhésion des autres collaborateurs** : la direction doit soutenir et porter le projet afin qu'il soit accompagné par l'ensemble de l'entreprise. En effet, la mise en place d'un Système d'Information RH concerne tous les acteurs de l'entreprise.
-  **Elaborer un planning de mise en place du projet et définir des jalons** : imposer des deadlines et des objectifs permettra de se projeter sur la durée pour ainsi permettre de faire des points d'étapes avec l'équipe projet sur l'état d'avancement.
-  **Miser sur la communication** : rappelons qu'elle est la clé de réussite du projet ! Dès le début, il s'agit d'impliquer les collaborateurs en adaptant les supports de communication à son public, et d'informer tous les acteurs de l'entreprise tout au long du projet, jusqu'à l'utilisation du nouveau Système d'information RH, en proposant des ateliers pour favoriser la prise en main des outils.
-  **Choisir judicieusement son prestataire SIRH** : le choix de son partenaire n'est pas un choix anodin ; on ne change pas de système d'information RH chaque année. En plus de s'assurer des fonctionnalités techniques du nouvel outil, et de son potentiel de développement, il est important d'examiner à minima la sécurisation des données RH.
-  **Mettre en œuvre des indicateurs** : le suivi dans le temps des indicateurs permet de mesurer l'efficacité des actions et de mettre en œuvre des ajustements, si nécessaire.

Conclusion : se donner les moyens de l'anticipation

L'ensemble des points que nous avons abordés nous permet de comprendre à quel point c'est la capacité à anticiper et à mettre en œuvre une approche prospective... qui permet de créer et de renforcer sans cesse les liens entre croissance, innovation et Ressources Humaines.

C'est la logique différenciante que propose ADP dans son appui à la gestion administrative des Ressources Humaines.

Sa conviction est que toute action professionnelle doit être regardée sous deux aspects :

- ☑ D'une part, en tant qu'elle répond à un besoin et une demande constatée, dans une situation connue et dûment analysée à l'aide des informations disponibles. Il s'agit d'agir efficacement ici et maintenant.
- ☑ D'autre part, en tant que cette action ne peut se limiter à être une réponse univoque à la situation constatée ; elle va également modifier et influencer l'avenir de façon plus large et plus globale. Une action professionnelle – même si ces effets présents sont très circonscrits – étend généralement ses conséquences de manière plus large qu'on ne le pense à priori, et prépare un avenir encore non abouti.



L'objet de la prospective est ainsi de penser et de réaliser l'action présente en fonction d'un projet plus large que l'on garde à l'esprit, nous amenant pas à pas à préparer l'avenir que nous souhaitons, le futur que nous désirons. La prospective est une exploration des multiples conséquences envisageables d'une action, afin de favoriser la conséquence que l'on préfère. Elle refuse la fatalité de l'action qui court d'urgence en urgence, de façon non maîtrisable. Certes, il n'est pas toujours possible de le faire, mais chaque fois qu'elle le peut, elle regarde comment structurer l'environnement par des événements provoqués, influencés, anticipés. Le futur est ainsi représenté comme un système ouvert au sein duquel on projette la vie de l'action présente.

Les cinq étapes principales de la prospective :

- 1 Une description des environnements de notre action, tel qu'on les connaît aujourd'hui, afin d'en repérer et positionner les variables clefs.
- 2 Une exploration systématique des évolutions probables de ces variables.
- 3 Une construction des scénarii vraisemblables, indépendamment de toute intervention de notre part.
- 4 La projection, sur chacun des scénarii, des possibilités d'actions qui sont les nôtres, compte tenu de notre marge de manœuvre.
- 5 La planification de l'action pour "contraindre" le futur à se rapprocher de ce que l'on souhaite.

Bien entendu, il existe des techniques plus ou moins sophistiquées pour assister cette démarche, mais le but recherché est toujours de renforcer la capacité de réaction rapide dans la méthodologie d'action et la prise de décision, pour faire face avec tout l'à-propos possible aux évolutions parfois intempestives de son environnement.

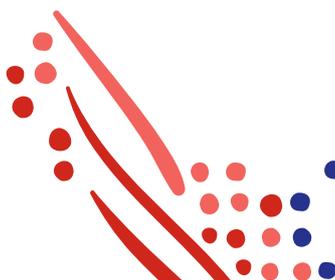
Qu'en sera-t-il demain ? De quelle manière l'évolution de l'IA intégrera-t-elle la gestion des RH ? Comment garantir dans ces conditions la confidentialité des données personnelles des employés et la transparence du processus de prise de décision ? Le Métavers deviendra-t-il une opportunité dans l'intégration des nouveaux collaborateurs et leur formation ? Quelles applications et plateformes informatiques viendront en appui du recrutement ? Comment la technologie blockchain permettra-t-elle de stocker et de vérifier les données de manière sécurisée ? Quel avenir pour l'Internet des objets (IoT) et l'automatisation des processus RH ?

Nous pourrions largement étendre cette liste de questions. Sans doute certaines technologies embryonnaires ou inexistantes aujourd'hui seront-elles très communes en 2030. Sans doute aussi les besoins et attentes des salariés auront-ils évolués en parallèle.

Il ne s'agit pas de s'en remettre à des technologies qui auraient soi-disant le pouvoir de remplacer les hommes. Il s'agit de concevoir et de faire vivre des outils qui sont des prolongements de la main de l'Homme, de son esprit et de sa volonté. Aucun outil ne nous affranchit du courage et de la prise de risque que suppose toute décision, ni des remises en cause et des bouleversements culturels qu'exigent les mutations du monde contemporain.



C'est pourquoi ADP se positionne comme un vrai partenaire stratégique – et non comme un simple fournisseur de “solutions” toutes faites –, accompagnant dans la durée la fonction RH dans la mise en place de technologies évolutives qui garantissent son efficacité et son efficacité pour atteindre les objectifs de l'entreprise et la développer.



Construisez votre service Paie et RH de demain.

Pour en savoir plus sur les services de gestion de la paie et des RH d'ADP, contactez nos experts au :

0806 230 103

ou rendez-vous sur

fr.adp.com

ADP et le logo ADP sont des marques déposées d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Copyright © 2023 ADP, Inc.

WF1649460



Always Designing
for People®