

RESSOURCES HUMAINES Les nouvelles technologies transforment les modes de gestion et de recrutement.

# Le numérique bouscule le management des entreprises



Neuf dirigeants sur dix jugent le numérique essentiel pour leur entreprise, mais beaucoup ne maîtrisent pas eux-mêmes l'univers digital.

Ils étaient nombreux, jeudi dernier, au café Delaville à Paris. Près de 40 directeurs des ressources humaines (Sanofi, L'Oréal, Dior, Chanel, AXA, BioAlliance Pharma, L'Occitane, Kinross, Promotech, Grey Healthcare, etc.) et une dizaine de dirigeants de société de l'univers Internet (Viadeo, Dailymotion, Maxicours, Amazon, etc.) avaient répondu à l'invitation du cabinet-conseil en recrutement Taste. L'objet de la rencontre matinale ? L'impact du numérique sur l'organisation et les talents de l'entreprise.

« Les entreprises se sont toutes lancées dans l'utilisation des outils numériques sans réflexion préalable sur l'organisation, constate Muriel Schulz, responsable des ressources humaines chez Leroy Merlin. Or, l'Internet, les intranets et les réseaux sociaux chamboulent tout : les "business models", les circuits de distribution et d'achat, les relations entre salariés, jusqu'à la nature des recrutements. » La mise en place d'une stratégie numérique effective s'impose nécessairement, mais comment faire quand les personnes qui promeuvent le recours au digital n'ont guère de pouvoir de décision et que les comités de direction, peu familiers de cet univers, redoutent de perdre du pouvoir et font blocage ?

## Choc des cultures

« Il faut dédramatiser et évangéliser », préconise Godefroy Jourdan, président de Startingdot. Une nécessité quand 9 dirigeants sur 10 jugent le numérique essentiel pour leur entreprise, d'après une enquête APM (Association progrès du management)-Opinion Way, mais ne sont que 7 % à disposer d'un compte Twitter et 16 % d'une page Face-

book. « L'orientation digitale du business, la valorisation en interne de la compétence numérique et même la mise en place de programmes visant à attirer les profils de la génération Y [née entre 1980 et 2000, NDLR] ne peuvent se faire que si elles proviennent du top-management », assure Godefroy Jourdan.

Mais pour mobiliser le plus haut niveau de la hiérarchie, il faudrait au préalable venir à bout d'un choc des cultures, entre les générations qui ont vécu ou grandi avec le digital et les autres - les « digital immigrants » - pour qui l'entrée dans l'ère du

« L'Internet, les intranets et les réseaux sociaux chamboulent tout : les "business models", les relations entre salariés, jusqu'à la nature des recrutements. »

MURIEL SCHULZ  
RESPONSABLE RH, LEROY MERLIN

numérique a constitué un bouleversement majeur. Un obstacle qui ne serait qu'apparent pour Olivier Fecherolle, directeur général chargé de la stratégie chez Viadeo. « L'entreprise apparaît ringarde et plus à la page tandis que la génération Y fait figure de reflet de la société. C'est donc à l'entreprise de s'adapter aux bouleversements technologiques, sociaux et économiques de la société. » D'où des efforts de mise en place et de diffusion d'une culture digitale susceptible de fluidifier la circulation de l'information dans l'organisation et

de déclencher un processus constant de « réadaptation ». « Toute grande entreprise se doit aujourd'hui de disposer d'un intranet performant », estiment Blandine Kouyate, responsable RH dans le secteur Internet, et Olivier Fecherolle. Bien construit, l'intranet se transforme en précieux outil de « social management », qu'il s'agisse d'améliorer la satisfaction des salariés, la communication ou encore l'accès au savoir.

## Guerre des talents

Mais rien n'est possible sans embauche des « compétences digitales » nécessaires. Problème : où trouver ces talents ? « Quelles compétences chercher ? Quel profil privilégié ? faut-il, pour ce type de recrutement et faute de référentiel, accorder autant d'importance au savoir-être qu'au savoir-faire ? C'est tellement l'inconnue que L'Oréal a jugé nécessaire de créer un poste DRH métiers du digital il y a deux ans », explique Antoine Bélot, responsable RH chez L'Oréal Active Cosmétiques. Et Franck Surena, directeur général d'Affilinet, de citer l'exemple d'un grand magasin qui avait voulu « digitaliser » son « business model » de façon empirique et avec des ressources en interne. « Le passage au numérique leur a coûté trois ans d'investissement », déplore-t-il.

Savoir attirer des professionnels ad hoc est donc essentiel. Mais l'exercice est difficile en raison de la guerre des talents que provoquent la relative nouveauté et la rareté des compétences. « Pure players » de l'Internet comme entreprises traditionnelles, tous se livrent une concurrence féroce. « Il n'existe pas assez de formations sur ces métiers techniques et, quand elles existent, elles sont souvent d'un niveau insuffi-

sant », relève Godefroy Jourdan. Voilà pourquoi des entreprises telles que TradeDoublé préfèrent recruter des juniors, procéder par cooptation et former les recrues elles-mêmes en prenant le risque de les voir ensuite partir chez les concurrents, des leaders de l'Internet comme des entreprises traditionnelles. « Les salariés de ces entreprises sont chassés en moyenne une fois par semaine, rappelle Betty Wenco, DRH France de TradeDoublé. Les taux de turnover dans les entreprises Web sont de l'ordre de 20 à 25 % et un salarié reste seulement trois ans en moyenne », poursuit-elle.

## Montée en compétence

Mais, pour Olivier Fecherolle, cette « guerre des talents » est vouée à s'atténuer. Les services ressources humaines devraient en effet de plus en plus s'inscrire dans un double mouvement d'actualisation continue des compétences digitales sur le marché et de stratégies d'adaptation de ces talents en interne. Dans le même temps, il sera demandé aux candidats le même niveau d'adaptabilité que celui qui est exigé des entreprises.

Ce que Blandine Kouyate salue de façon positive, puisque le partage des savoirs fait beaucoup plus vite monter en compétence les nouvelles recrues que celles des générations précédentes. Il va donc falloir envisager d'urgence de nouveaux modes de management, qui intègrent les nécessités d'efficacité et de constante progression dans les carrières.

MURIEL JASOR

**L** L'interview vidéo de Damien Crequer (Taste) sur lesechos.fr/tv