

QUESTIONS À

PHILIPPE BURGER



Associé
chez Deloitte,
responsable
capital
humain.

Selon une récente étude de Deloitte, les DRH abordent de façon paradoxale leur rôle dans la digitalisation de l'entreprise...

La situation est compliquée. Le digital entraîne des changements à tous les niveaux. Mais la clé de ce nouveau paradigme, ce sont les collaborateurs. La façon dont ils vont interagir entre eux, avec les clients. C'est pourquoi les DRH doivent être au cœur de la transformation. S'ils sont convaincus du sujet, tous n'ont pas les moyens d'agir.

Il leur faut à la fois participer à la transformation de l'entreprise et gérer leur propre évolution ?

Tout à fait. En tant que fonction, la DRH est impactée. Mais la maturité n'est pas là. Nous revivons ce qui s'est passé avec les SIRH il y a dix, quinze ans. Ces sujets ont d'abord été pris en main par les DSI avant que les DRH ne se les approprient. C'est une question de temps.

Etes-vous optimiste quant à la capacité des DRH à devenir des acteurs majeurs de la digitalisation ?

Oui. Ils en ont les moyens. Il y a une forte croissance des investissements dans les SIRH qui va se refléter sur les processus de transformation numérique. Aussi, de plus en plus de DRH viennent de métiers où ils ont connu ces changements. Il faut surtout ne pas prendre le problème du digital par blocs (finances, RH...) mais penser de façon transversale. Et reconstruire la feuille de route sur ces nouvelles bases.

digital @flopuyb

Les entreprises séduites par le **reverse mentoring**

De plus en plus d'entreprises organisent la formation de seniors par de jeunes collaborateurs. En général autour des thématiques du digital.

Depuis deux ans environ, les grandes entreprises françaises (Danone, Axa, Orange...) découvrent le *reverse mentoring*. Une pratique initiée dans les années 1990 par l'emblématique patron de General Electric. Jack Welch avait en effet constaté que la culture digitale devenue nécessaire au bon fonctionnement de son groupe manquait à ses managers alors que les jeunes collaborateurs en étaient imprégnés. D'où l'idée de faire former les seniors par la génération Y. Chez Axa, dont le programme a réuni plus de 1 000 participants dès la première année, on affiche clairement la volonté « de créer ainsi des passerelles intergénérationnelles ».

Victoria Pell, fondatrice de la plate-forme de mentoring



Pour le numérique, la génération Y offre des ressources.

Unatti, voit les demandes affluer autour de problématiques de plus en plus vastes : « Cela va de la maîtrise de l'e-mail au *big data* en passant par l'Internet des objets. En outre, ces formations ne s'adressent plus uniquement au *top executive* mais concernent des populations plus larges de cadres. »

Besoins et mentors

L'impulsion de tels programmes vient encore souvent des directions digitales qui travaillent sur la transformation numérique des entreprises. Mais pas seulement. « Nos interlocuteurs sont aussi les DRH *corporate*, la garde rapprochée des dirigeants, les responsables de la gestion des talents... », souligne Victoria

Pell. Avant tout lancement de projet, il s'avère nécessaire de faire un audit pour vérifier les besoins et les envies des « mentorés ». L'entreprise doit définir l'audience et les objectifs puis rechercher des candidats mentors en fonction des sujets qu'elle souhaite traiter. Ensuite, il faut former au mentoring.

La dirigeante d'Unatti préconise d'adopter une démarche symétrique : « Nous recommandons un accompagnement réciproque en binôme. Ça casse la barrière de l'âge et chacun à son tour est mentor. » Un procédé mis en place avec succès chez Engie, où plus de 1 000 binômes se sont ainsi constitués.

Les résultats escomptés dépassent la meilleure connaissance par les seniors des outils digitaux. Ils incluent développement personnel et apprentissage pour les jeunes mais aussi, pour l'employeur, bénéfice en termes d'image. « La majorité des entreprises primées pour leur qualité de vie au travail ont des programmes de mentoring », affirme ainsi Victoria Pell. ♦ **Florence Puybareau**

Liaisons
sociales
magazine

Dossier d'octobre 2016

La cybersécurité

Pour passer une publicité dans ce dossier, contactez :
Robert de Marassé 01 85 58 38 91