

ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LES INNOVATIONS RH

Les dirigeants souhaitent que la fonction RH soit innovatrice et que les innovations RH permettent d'améliorer l'expérience collaborateur, de renforcer l'engagement des salariés, de développer les talents, de créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes et de réussir la transformation des organisations. Pour répondre à ces attentes, renouveler les approches et les pratiques dans tous les domaines du management des RH est nécessaire. Les DRH s'appuient sur la créativité des startups RH pour accélérer le rythme des innovations RH.

Face au foisonnement des innovations RH, des recherches sont nécessaires pour confirmer ou infirmer leur efficacité et leur contribution à la performance globale des entreprises, pour identifier quelles sont les conditions nécessaires pour

qu'elles émergent et soient adoptées par les acteurs concernés.

Passer en mode digital et agile

Pour Michel Barabel et ses coauteurs, les innovations RH doivent permettre de passer en mode digital et agile. La transformation numérique offre un rôle nouveau aux DRH dans les décisions stratégiques des organisations s'ils adoptent des technologies numériques appropriées selon leurs enjeux RH. Tous les domaines de la GRH - recrutement, assessment, mobilité, formation, bien-être au travail - sont concernés par la révolution numérique. La révolution numérique a transformé la recherche des talents et le sourcing des candidats potentiels avec l'utilisation croissante des réseaux sociaux. Le grand nombre de startups RH proposant des innovations dans ce domaine illustre l'apport de l'analyse des données numériques intelligentes pour la chasse aux compétences et aux talents, la prédictivité et une adéquation

de plus en plus fine. L'exploitation analytique des données RH dans de nombreux domaines permet de légitimer les DRH en prouvant leur utilité et leur capacité à fournir une réelle valeur ajoutée. L'audit RH est « augmenté » par l'analytique RH et l'Intelligence Artificielle

La thèse de Nathalie Subtil-Geeraerts sur « L'usage privilégié de la représentation chiffrée comme facteur de déresponsabilisation du manager » fait ressortir quelques risques de la métrique appliquée au domaine RH car « les managers sont peu enclins à interroger les chiffres qu'ils utilisent massivement, et que leur formation ne les y encourage guère ». Elle conclue de sa recherche reposant sur trente entretiens avec des managers qu'une « forme de déresponsabilisation est constatée voire admise par les managers », que « l'usage privilégié de la représentation chiffrée est susceptible de favoriser une évolution des valeurs des managers, défavorable à l'exercice de la responsabilité » et enfin que « l'usage privilégié de la représentation chiffrée a finalement favorisé la création d'un système déresponsabilisant ».

Les nouveaux systèmes d'évaluation

L'EAE (Entretien Annuel d'Évaluation) est souvent considéré comme inadapté aux nouvelles formes de management et à l'accélération des rythmes de travail. Une étude



JEAN-MARIE PERETTI,

Professeur à l'ESSEC Business School
et Titulaire de la Chaire ESSEC du changement

Deloitte (2016) sur le management de la performance montrait que 49% des entreprises jugent leur processus actuel de gestion de la performance « inefficace », et 85% ont l'intention de le faire évoluer. On lui reproche sa périodicité et les limites du dialogue manager-collaborateur dans des entreprises travaillant en mode Co et en mode Open. Aussi les organisations innovent en privilégiant des dispositifs d'évaluation continue en mode 360° associant les responsables, les collègues, les équipes ainsi que les partenaires externes, clients, fournisseurs.

Les chercheurs s'intéressent à l'impact des systèmes sur l'expérience collaborateur et sur celle de l'évaluateur dans un contexte marqué par une forte évolution des attentes des collaborateurs demandeurs de feedbacks et de reconnaissance. L'entretien annuel répond mal aux attentes de SOP (Soutien Organisationnel Perçu) dont les recherches récentes montrent le fort impact sur l'engagement des salariés, la confiance organisationnelle et les comportements innovateurs. La mise en œuvre de l'entretien professionnel dissocié de l'entretien d'évaluation des performances est une opportunité. En s'appuyant sur les enseignements des recherches sur l'approche expérientielle de la conduite du changement, les entreprises peuvent faire du renouvellement des pratiques d'évaluation un levier de leur transformation. Ainsi le cabinet Deloitte a instauré l'évaluation en continu, à l'issue de chaque mission, et au minimum tous les trois mois pour les missions longues. En amont, le responsable du projet définit des objectifs individuels pour chaque membre de l'équipe (check-in). Aux étapes clés ou tous les trois mois, il effectue un retour sur les réalisations et les progrès réalisés (check-out). Parallèlement, il évalue la contribution à la performance du projet en répondant à quatre questions

“ Les entreprises innovantes possèdent des systèmes de rémunération plus individualisés, elles fixent des objectifs plus généraux et effectuent moins de contrôle sur leurs salariés. Elles favorisent la délégation dans le travail, investissent davantage dans la formation et mènent aussi plus de négociations avec les partenaires sociaux. ”

simples et directes basées sur l'évolution souhaitée pour le collaborateur (« performance snapshot »). C'est l'ensemble des « performance snapshot » réalisés pendant l'année qui permet ensuite d'avoir une vision globale de la performance de l'individu, à travers l'appréciation de l'ensemble des managers l'ayant supervisé.

On peut regretter le petit nombre de thèses récentes réalisées en France portant sur cette pratique RH très répandue et inviter les chercheurs à s'y intéresser pour proposer des connaissances utiles pour les organisations qui ressentent le besoin d'innover sur ce point.

Innovation RH et Innovation Managériale

Les chercheurs en RH s'intéressent à juste titre à l'ensemble des Innovations Managériales car leur mise en œuvre a un impact sur l'ensemble des pratiques RH. Ainsi l'engouement ces dernières années pour le phénomène de l'« entreprise libérée » a suscité des études sur les cas les plus emblématiques (le fondateur Favi, le biscuitier Poult et le dépanneur de flexibles hydrauliques CHRONO Flex) pour vérifier si les entreprises qui s'affichent comme « libérées » génèrent effectivement davantage d'innovation et de bien-

être au travail ? Il en ressort que l'entreprise libérée est à la fois dans la continuité du modèle participatif et en rupture avec celui-ci, et que, si elle parvient à en surmonter certains écueils, les difficultés liées à sa mise en œuvre n'en sont pas pour autant négligeables.

Des recherches ont également porté sur les pratiques RH des entreprises les plus innovantes. Elles montrent que les entreprises innovantes se distinguent nettement des autres en matière de GRH. Notamment, elles possèdent des systèmes de rémunération plus individualisés, elles fixent des objectifs plus généraux et effectuent moins de contrôle sur leurs salariés. Elles favorisent la délégation dans le travail, investissent davantage dans la formation et mènent aussi plus de négociations avec les partenaires sociaux. ●

Références bibliographiques :

• Barabel M., Lamri J., Meier O. & Sirbey B. (2017), *Innovations RH: Passer en mode digital et agile*, Dunod

• Subtil-Geeraerts N. (2016), *L'usage privilégié de la représentation chiffrée comme facteur de déresponsabilisation du manager*. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.