

« La DRH est la fonction qui contribue le plus à la renaissance de la bureaucratie » (F. Dupuy)

Paris - Publié le vendredi 19 octobre 2018 à 12 h 30 - Actualité n° 131340

« Les RH et la finance sont les deux fonctions qui aujourd'hui produisent dans l'entreprise des process de coercition des collaborateurs. Elles sont ainsi celles qui participent le plus à la renaissance de la bureaucratie » déclare **François Dupuy**, sociologue et spécialiste des organisations, le 16/10/2018 à Paris, lors du débat intitulé « Le bilan en trompe-l'œil de la transformation numérique » organisé par **Workday**.

« La bureaucratie vit aujourd'hui un âge d'or » poursuit le sociologue pour qui « les RH par la mise en place de systèmes d'évaluation et de rémunérations individuelles et objectivées sont les promoteurs d'un système coercitif qui crée de la défiance et du désengagement ».

La nécessaire transformation numérique des organisations

- Pour François Dupuy, « la transformation des organisations doit être profonde ;
- Le modèle d'organisation largement dominant dans les entreprises reste le taylorisme. Le travail segmenté et séquentiel est encore le principal mode de production dans beaucoup d'entreprises ;
- Les entreprises sont à des degrés d'avancement totalement différents sur le développement numérique :
 - Pour certaines entreprises ce n'est ni le problème ni la priorité ;
 - D'autres sont entrées dans le numérique mais elles en font d'abord un instrument de communication ».
- Thierry Mathoulin, DG France de Workday, constate « Une prise de conscience de l'urgence de changer mais le retard accumulé dans la transformation des entreprises est important :
 - 57 % des collaborateurs hors RH et Finances considèrent qu'il faut transformer d'urgence ces fonctions vitales ;
 - La transformation des entreprises est urgente et doit être profonde et cela passe par la RH qui est une fonction support majeure des entreprises ».

Les risques d'effets « pervers » de la transformation numérique

- « Il y a 40 ans les compagnies d'assurances se sont informatisées. Cette informatisation a permis de mettre à plat les tâches de chacun dans l'entreprise et on s'est rendu compte que les gestionnaires sinistres en bas de hiérarchie faisaient un travail aussi complexe que les gestionnaires contentieux pourtant au-dessus dans la hiérarchie et mieux payés. Cela a complètement destabilisé la compagnie d'assurances » détaille François Dupuy ;
- Cet exemple illustre pour lui les « effets induits non-anticipés d'une transformation au sein d'une organisation » ;

- Il pointe du doigt « l'absence d'étude sur le fonctionnement des sociétés pour anticiper les effets d'une transformation digitale avant de la mettre en œuvre » qui amène à « une non-maîtrise de ces effets ».
- Mathilde Le Coz, directrice du recrutement, des talents et de l'innovation RH chez Mazars, se dit « consciente des risques destructeurs en termes de relation managériale du développement de certaines technologies » ;
 - Il est nécessaire de trouver un équilibre. On incite les équipes malgré le développement d'outils de communication à se voir, à faire des feedbacks de visu quand cela est possible » .
- Francois Dupuy pointe le risque de « la multiplication des informations » qui « noie les collaborateurs qui ne peuvent plus hiérarchiser les priorités » ;

Le « leurre » de la transformation de la relation client

- Francois Dupuy considère que « la numérisation de la relation client a été mise en place pour faire des économies et va confronter les entreprises à un paradoxe :
 - le client attend de la customisation alors que la digitalisation de cette relation implique qu'elle soit largement globalisée » et pour Francois Dupuy « la numérisation de la relation client détériore souvent cette relation ».
- Thierry Mathoulin (Workday) constate « d'énormes efforts réalisés pour transformer la relation client », alors et que « le grand oublié, c'est le salarié dans la transformation interne des entreprises ». L'enjeu pour lui : « comment aider les collaborateurs à travailler et transformer le fonctionnement interne de l'entreprise ».

La fonction RH doit créer le climat de confiance

- Francois Dupuy définit le management coercitif comme « la production irraisonnée et incontrôlée du trio infernal : process, indicateurs de performances, systèmes de reporting » ;
 - « Le désengagement des entreprises est aujourd'hui important et les entreprises ont utilisé ces outils pour limiter ce phénomène. Résultat : davantage de désengagement. Quand vous multipliez les règles, les procédures et les process, ces derniers deviennent contradictoires et difficilement applicables » ;
 - « Pour avoir de la simplicité dans les organisations il faut de la confiance, or lorsque l'on envoie des signaux de défiance aux gens, on provoque leur retrait et leur désengagement dans le travail ».
- « Chez Mazars, la fonction RH est au contraire actrice de cette transformation. Les RH sont les mieux placées pour transformer les usages : elles doivent rendre les collaborateurs acteurs du changement » déclare Mathilde Le Coz pour qui « les fonctions RH ont un rôle de partenaire bienveillant des collaborateurs et ne sont pas des machines à produire des process et de la contrainte ».

Participants au débat

- François Dupuy, sociologue des organisations
- Thierry Mathoulin, Directeur de Workday France
- Mathilde Le Coz, Directrice du recrutement, des talents et de l'innovation RH chez Mazars

Workday



- Entreprise spécialisée dans l'édition de solutions finances et RH hébergées dans le cloud
- Création : 2005 (par les fondateurs de PeopleSoft Aneel Bhusri et David Duffield)
- Revendique en 2017 plus de 1500 clients, en France et dans le monde

Fiche n° 5105, créée le 02/06/17 à 05:34

© News Tank RH 2018 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »