



**28ème EDITION DU CONGRES HR' – MARDI 7 OCTOBRE 2014 – Pré Catelan / Paris**

## **Changements et Transformations**

**Session 1** : Accompagner les changements stratégiques

### **Intervenants** :

**Catherine Tanneau** : Présidente, **International Coach Fédération France (ICF France)**

**François Jullien** : Philosophe, sinologue et expert de la conduite du changement, auteur de « Vivre de paysage ou l'impensé de la Raison » et « les transformations silencieuses »

**Denis Neymon** : Directeur Ressources Humaines, **Suez Environnement**

---

### **Accompagner les transitions organisationnelles grâce à une approche stratégique du coaching.**

**Catherine Tanneau, Présidente, International Coach Fédération France (ICF France)**

Il y a une évolution dans la demande de coaching faite par l'entreprise. Auparavant, il s'agissait d'une approche pompier (en urgence), aujourd'hui, la demande se focalise pour une grande part sur un souhait de développement RH (accompagnement du changement, conduite projet, management, comment fédérer, valoriser les talents). L'ICF souhaite que la demande de coaching soit anticipée ; afin d'être présent en amont et avoir un impact.

Les bénéfices du coaching : augmenter la qualité managériale. Plus on prépare l'entreprise en amont, plus le coaching est utilisé en amont comme un outil, plus cela va être efficace.

Les 3 enjeux du coaching sont les suivants :

➤ **Premier enjeu** : l'accompagnement des managers

Afin de permettre ce développement de la capacité des managers, l'approche sur mesure, en co-construction, s'affirme de plus en plus. Le coach seul ne peut rien faire. Il faut, de la part, du client, du commanditaire, une implication (il est nécessaire, ensemble, déterminer les besoins, de définir une feuille de route). Le coach doit aussi être partenaire des RH. Sans les RH, les choses ne se passent pas.

La nouvelle tendance repose sur le coaching collectif, l'accompagnement d'une équipe, la cohérence, la cohésion, la mobilisation, le sens et les repères de l'équipe (faire travailler en ensemble et accompagner le changement). Il est important de noter que le coaching ne convient pas à tout le monde, ni à toutes les entreprises et cultures d'entreprise.

➤ **Deuxième enjeu** : l'engagement des collaborateurs

La crise a amplifié la tendance avec le besoin de restaurer la confiance, retrouver du sens, s'interroger sur la sécurité de l'emploi, situations de plus en plus complexes. Les employés sont désengagés, démotivés, il y a un réel risque de « burn out » plus fréquent.



➤ **Troisième enjeu :** l'implication RH.

Aujourd'hui, 86% des coachés estiment le ROI de l'action de coaching supérieur à 110% et 33% des personnes pensent que le ROI est compris entre 110 et 150%.

Les recommandations de l'ICF pour évaluer l'efficacité :

- En amont installer, de manière claire, les objectifs et résultats attendus.
- Ensuite faire un bilan à chaud (avec deux objectifs liés à la satisfaction et à l'impact)
- Enfin, installer un parcours, en dialoguant avec les parties prenantes, qui inclura les éléments de mesure.

**Modélisation versus maturation, créer l'objectif versus faire mûrir: comment croiser les deux approches et amorcer les « transformations silencieuses » dans vos entreprises ?**

**François Jullien, Philosophe, sinologue**

**François Jullien** sans faire de comparaison, va apporter de la lumière sur les façons de concevoir l'efficacité en Europe et en Chine afin d'essayer d'élargir la compréhension de la stratégie et de l'efficacité en voyageant.

L'efficacité en Europe se fait par la modélisation :

- Verbe : projeter.
- Rapport : moyens / fin. « Chercher quelle est la fin, vers quoi je vais, ensuite je vais chercher les moyens pour y arriver ». L'efficacité est plus grande selon que les moyens sont les plus directs. La victoire est efficace lorsqu'elle a été difficile. Efficacité théâtrale. L'efficacité vient de l'épopée.
- Le grand mot d'ordre : action

L'efficacité en Chine vient de la maturation :

- Le verbe : détecter (le potentiel de situation)
- Le rapport : conditions/conséquence. L'effet découle de la situation. Les troupes victorieuses sont celles qui ont gagné avant le combat. La Chine ne rentre dans un marché que lorsqu'elle l'a gagné. Il n'y a pas de mérite, puisque c'était gagné d'avance. Efficacité discrète. Plus les effets viennent d'eux-mêmes, plus vous êtes un bon stratège.
- Le grand mot d'ordre : non agir. La transformation. Ne rien faire de sorte que rien ne soit pas fait.

La différence s'incarne, bien évidemment, dans la conception stratégique. En Europe, il faut faire un plan, un plan de guerre. Projeter sur le futur quelque chose qui devra être, idéalement conçu. La pensée stratégique vient tard en Europe. Il y a la guerre modèle et la guerre réelle. Différence de ce qui se pense dans le cabinet et se passe sur le terrain. La guerre ne se passe jamais comme cela était prévu. Clausewitz dit que plus on réfléchit en terme stratégique, moins on modélise. L'Europe a été lente à comprendre cela.



Alors que la culture chinoise, elle, a construit l'art de la guerre. La guerre vit et réagit, il y a l'adversaire. Il faut estimer le potentiel de réalisation. Evaluer pour estimer le potentiel de la situation (ce qui est favorable, défavorable), les différents aspects.

L'action est locale, la transformation est globale. L'action se voit, la transformation est imperceptible. On parle de transformation silencieuse. Pourquoi l'ouïe et non pas la vue? La vue est locale. Quand on ne voit plus, c'est l'œil de l'âme qui voit. Alors que l'ouïe est globale, sens du continu.

Selon **François Jullien**, il faudrait croiser les deux types d'efficacité. Un bon stratège sait modéliser pour mobiliser, pour parler à des sujets. Il faut dresser un plan, dire où l'on va. On ne modélise pas pour appliquer, mais pour discuter, débattre, et choisir. Il faut faire un plan à 3 ans non pas pour appliquer mais pour mobiliser les troupes et, en même temps, savoir faire mûrir, amorcer, détecter les effets porteurs. Prendre des mesures discrètes pour que la situation se désamorce lentement.

Un bon stratège croise ces deux approches. Sujet souple et agile. Savoir s'enrichir de la diversité des cultures. Croiser capacité de modélisation et de discrétion. Ce que nous concevons comme l'idéal. Savoir éviter cet écueil de l'empirisme par l'art, la stratégie.

### **Comment gérer les dilemmes au cœur de notre fonction et dans des environnements en perpétuel changement ?**

**Denis Neymon, Directeur Ressources Humaines, Suez Environnement**

Les sociétés vivent de grands changements. En tant que RH, nous sommes consultés sur les problématiques humaines en comité de direction, mais ce n'est pas la même chose d'être en charge de l'humain. Cela nous met face à des contradictions. Certains dilemmes se posent : réduire les coûts et, en même temps, inspirer confiance, réduire les coûts et développer les individus, être divers et être efficace, etc.

La nouveauté est que le temps manque pour résoudre ces dilemmes. On comptait auparavant sur les collaborateurs pour s'adapter. Le temps aidait à résoudre les dilemmes. Aujourd'hui, le temps manque. Chez Suez Environnement, les différentes étapes pour la gestion des dilemmes sont les suivantes :

- Accepter
- Mesurer (point clé)
- Réconcilier
- Mettre en place un plan d'action

Il faut pour cela animer un réseau RH, être explicite sur le fonctionnement et les règles, les avantages, les inconvénients. L'ambiguïté n'est pas envisageable. Rendre explicite ce qui est de l'ordre du facultatif ou obligatoire. Un vrai travail avec le management sur les projets en commun, avec un management très impliqué. Ce n'est pas un processus que l'on apporte mais une solution.



MARDI 7 Octobre 2014

## Changements et Transformations

### Session 2 : Renforcer la contribution des RH aux transformations du business

#### Intervenants:

**Marie Vezy**: Senior VP Human Resources – Energy & Sustainability Services and Global Field Services, **Scheinder Electric**

**Jean-Pierre Sounillac**: Executive Vice President Human Resources Group, **Faurecia**

**Sandrine Vannet** : DRH, SAS SEB et DRH de l'Activité Electrique Culinaire, **Groupe SEB**

**Thierry Mathoulin**: PDG, **Workday**

**Serge Zimmerlin**: Group Vice President, Humain Resources & Communication, **SGD**

**Ewa Brandt** : Directrice des Ressources Humaines, **Eurazeo**

---

#### **Dans une activité centrée sur le service, comment investir suffisamment dans l'humain pour un business performant ?**

**Marie Vezy**, Senior VP Human Resources – Energy & Sustainability Services and Global Field Services, **Scheinder Electric**

- Schneider Electric a doublé sa taille dans les 10 dernières années, et les enjeux ont été considérables. Des nouveaux marchés en croissance ont été identifiés en Asie et au Brésil. Il a fallu anticiper les volumes par zones. Le groupe a mis l'accent sur le service, notamment sur le service après-vente, d'où la nécessité de la création d'une équipe afin de faire face aux besoins des clients, ayant la capacité de modéliser les services offerts en fonction des pays : offre, pack d'installation, S.I. à mettre en place et réflexion sur le recrutement.

La première étape a été de faire un état des lieux pour ensuite mettre en place un outil de recrutement (besoin de recruter 5000 collaborateurs) : faire le point sur le recrutement qui avait fait été fait auparavant et améliorer le processus. Le groupe a mis en place un tableau de bord en couleur : par ordre de priorité/ d'urgence.

Le défi a été de nommer le « bon leader » dans chaque pays. Le résultat a été visible : doublement du CA, transformation complète du service et cohésion des départements.

#### **Dans un contexte de croissance, de globalisation et d'évolution du business model, faire évoluer la culture d'entreprise pour accompagner la transformation**

**Jean-Pierre Sounillac**, Executive Vice-President Human Resources Group, **Faurecia**

- La problématique de **Faurecia** était similaire à celle de Schneider Electric : une consolidation du nombre d'acteurs sur son marché.



**Faurecia** est une entreprise très jeune (10 ans) et est devenue un des acteurs mondiaux des composants de voiture. « La culture d'entreprise est la façon dont on attend que les salariés se comportent dans l'entreprise ». **Faurecia** a dû redéfinir les valeurs de l'entreprise tout en gérant une croissance forte.

Initialement, le recrutement était centralisé au niveau du groupe, ce dernier a été décentralisé au niveau des cadres et managers d'usine. Cela a requis la révision de l'ensemble des processus RH, le but étant de développer des directeurs généraux.

### **Adapter l'organisation et les modes de fonctionnements aux évolutions du business model**

#### **Sandrine Vannet, DRH, SAS SEB et DRH de l'Activité Electrique Culinaire, Groupe SEB**

- Le groupe SEB s'est vu confronté à une problématique de compétitivité. L'activité de SEB se divise en 3 grandes parties qui sont sur un même environnement compétitif, une même logistique, les mêmes tendances de consommation, d'où l'idée de faire un seul business unit.

Le premier pas a été la création d'un plateau d'innovation pour que les équipes puissent travailler ensemble être plus au service du consommateur, mieux saisir comment satisfaire les besoins de ces derniers et comment vendre le produit. Ensuite, le groupe SEB a recruté des profils assez atypiques (anthropologue, techniciens de chez Amora) afin de croiser leurs savoirs et construire des équipes très diversifiées.

### **Croissance, globalisation, acquisition, changement de stratégie... Comment le Système d'Information RH accompagne la DRH dans la transformation ?**

#### **Thierry Mathoulin, PDG France, Workday**

- Le RH doit être capable d'anticiper les questions, le recrutement, la mobilité interne, c'est-à-dire anticiper certaines données.

Le changement, observé aujourd'hui est une transformation de la fonction RH de moins en moins administrative et beaucoup plus stratégique, plus business. L'idée est de faire participer une plus grande partie, au développement stratégique de l'entreprise, les fonctions RH de base étant prises en charge par les managers. C'est intéressant pour la fonction RH de devoir fiabiliser la source de ses données (recrutement, performance, etc.).

### **Ce que les fonds d'investissement attendent des DRH : priorités, profils création de valeur**

#### **Ewa Brandt, Directrice des Ressources Humaines, Eurazeo**

- La gouvernance est beaucoup plus simple quand l'actionnaire est majoritaire dans une entreprise. Le DRH a un rôle, à la fois, opérationnel, mais également commercial avec les investisseurs et doit s'assurer que la qualité des individus qui compose l'équipe rend possible la réalisation des objectifs proposés.

La société **Eurazeo** met l'accent sur la charte éthique de l'entreprise et, parmi un certain nombre de critères, celui de la transparence est tout à fait clé, pour nous en tant qu'investisseur, tout autant que la non-discrimination des collaborateurs.



**Serge Zimmerlin, Group Vice President, Humain Resources & Communication, SGD**

- Dans le cadre d'une société gérée par un fonds d'investissement, les collaborateurs sont souvent confrontés au changement et la fonction RH devient là un véritable partenaire d'affaires. Le fond suit la fonction RH en détail (via le conseil d'administration) à partir des indicateurs de performance, des enquêtes de rémunération.

Dans le cadre du changement, il faut s'impliquer très rapidement avec les équipes dirigeantes, parce qu'elles représentent la valeur ajoutée de l'entreprise. **SGB** a beaucoup mis l'accent sur la communication interne et la communication directe, à savoir, établir un contact en « face- to-face » avec les collaborateurs.



MARDI 7 Octobre 2014

## Engagement et Motivation

### Session 3 : Engagement : quels nouveaux leviers ?

#### Intervenants :

**Hélène BARTHIER** : Talent & Organisation Effectiveness, **MONDELEZ EUROPE SERVICES GMBH**

**Etienne CADRE** : Directeur des Ressources Humaines Groupe, **ALTRAN**

**Jeanne RENARD** : Directeur Général Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale, **EDENRED**

**Antoine SOLOM** : Directeur International, **IPSOS LOYALTY**

**Carole LIGNIERES** : HR Business Partner, IBFS, **SOCIETE GENERALE GROUP**

**James FERNANDO** : Chief of Staff, IBFS, **SOCIETE GENERALE GROUP**

**Yves DURON** : Psycho-sociologue, Co-fondateur de **MOTIVA ENGAGEMENT SYSTEM (ECPA – Pearson France)**

---

### **Flexibilité des organisations et des modes de travail, levier-clé de l'engagement des salariés en Europe aujourd'hui ?**

**Hélène BARTHIER**, Talent & Organisation Effectiveness, **MONDELEZ EUROPE SERVICES GMBH**

- **MONDELEZ EUROPE SERVICES**, société au service « du plaisir et de la gourmandise », a dû restructurer son organisation pour faire face à son ascension rapide vers l'international.

L'entreprise a pris soin d'optimiser le flux de l'information pour appuyer les projets de la Direction, ne les transmettant plus uniquement et systématiquement via les managers du groupe. Les collaborateurs reçoivent une information claire, directe et non dénaturée. L'objet était de les embarquer dans un projet commun créant les conditions d'un engagement.

Le rôle du manager, qui transmet et fait simplement exécuter les directives, en a été complètement chamboulé. Il a dû donc être redéfini. Pour cela, **MONDELEZ** s'est inspiré de techniques britanniques qui incitent le manager à être plus à l'écoute et à libérer une énergie positive au sein des équipes, une dynamique du « moi », du « nous » et du « it » c'est à dire du projet personnel, commun et de l'objet sur lequel on travaille.

Le rôle du manager de proximité chez **MONDELEZ** est ainsi d'accompagner le salarié vers la performance individuelle et collective. Il devient le moteur de l'engagement.

**Etienne CADRE**, Directeur des Ressources Humaines Groupe, **ALTRAN**

- **Le Groupe ALTRAN** est structuré sous forme de filiales. Il souhaite créer une culture commune, au sein de ses filiales, avec un même langage et des valeurs partagées qui mettent en avant le management de proximité au sein de la société. C'est dans ce sens qu'il souhaite développer l'engagement de ses salariés.



La difficulté chez **ALTRAN** est la création du lien de collaboration sans passer par un contact physique systématique. La société souhaite créer un esprit de collaboration inter filiale par des échanges courts mais efficaces qui s'appuient sur les moyens d'accès à l'information dont il dispose. **ALTRAN** évite « le tout digital » en y intégrant au maximum des moments d'échanges réels entre salariés.

**Jeanne RENARD, Directeur Général Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale, EDENRED**

- **EDENRED**, inventeur des Tickets Restaurant, travaille depuis des années sur son évolution vers le digital. L'entreprise s'est intéressée à l'impact de cette évolution sur la vie des salariés et se donne pour mission de produire toujours plus de confort et de « bien-être » au service des entreprises et de ses collaborateurs.

Son projet du tout digital en matière de restauration (la fameuse « carte Ticket Restaurant ») a été communiquée par la Direction aux « Community » Managers de la société.

La Direction a fait le choix de faire adhérer au projet en profondeur. Elle souhaite, à cet effet, lui donner un sens en incitant les jeunes et anciennes générations à partager leurs points de vue et expériences face à la digitalisation des outils du quotidien. Par conséquent, le projet se nourrit à la fois de l'adhésion et simultanément se développe par l'apport d'idées nouvelles; un 2 en 1 stimulant et très productif.

**Antoine SOLOM, Directeur International, IPSOS LOYALTY**

- **IPSOS LOYALTY** relève certains invariants relevant des résultats des baromètres qu'elle élabore pour les entreprises sur le territoire national : par exemple, le temps que nous consacrons au travail ou encore le lien entre vie privée et vie professionnelle. Ce sont des problématiques fondamentales pour lesquelles les entreprises doivent agir vite.

D'après les études réalisées par **IPSOS**, le collaborateur lambda se situe dans une logique paradoxale entre son souhait d'évolution vers un meilleur mode de vie et la peur de l'inconnu voir une tendance à la nostalgie.

Les études confirment statistiquement le malaise du management quant à la transformation de son rôle aujourd'hui en entreprise. Un malaise qui s'amplifie par la révolution digitale en cours dans les entreprises et qui complexifie son rôle. L'avenir économique des entreprises demain, et leur performance, est lié à la conscience et à l'intérêt que les entreprises porteront à cette évolution.

**Aider les collaborateurs et les managers à développer une compétence critique : la capacité à maintenir et développer sa motivation au travail et celle de son équipe.**

**Carole LIGNIERES, HR Business Partner, IBFS, SOCIETE GENERALE GROUP,**  
& **James FERNANDO, Chief of Staff, IBFS, SOCIETE GENERALE GROUP**

- Le Groupe **SOCIETE GENERALE** avait constaté une forte défection de l'engagement au sein de ses équipes. Après études et analyses, ce problème relevait principalement d'un manque de visibilité sur la stratégie de la société. Le constat était dès lors que les collaborateurs ne peuvent s'investir pleinement dans un projet commun insuffisamment communiqué par la Direction.





Le Groupe fait appel aux services de **MOTIVA ENGAGEMENT SYSTEM** qui va travailler en tenant compte de trois paramètres clés : la motivation, la satisfaction et l'engagement.

**Yves DURON**, psycho-sociologue, a ainsi organisé un premier atelier avec un échantillon de volontaires collaborateurs du groupe. Cet atelier avait pour but d'échanger et de réfléchir sur le management, l'organisation, les outils collaboratifs et les besoins motivationnels.

La démarche à elle seule, a eu un impact très positif sur les salariés du groupe qui ont réellement eu l'impression d'être pris en considération avec l'organisation de ces échanges par la Direction. Le projet a été reçu avec un grand enthousiasme par les salariés. La participation a été nombreuse. Le Groupe **SOCIETE GENERALE** souhaite à l'avenir développer la pratique du « workshop » dans plusieurs de ses implantations.

**Yves DURON, Psycho-sociologue, Co-fondateur de MOTIVA ENGAGEMENT SYSTEM (ECPA – Pearson France)**

- **Yves DURON**, Co-fondateur de **MOTIVA ENGAGEMENT SYSTEM**, travaille aux côtés de Pearson France, éditeur et acteur clé de la Solution RH dans le domaine de la Psychométrie. Il évalue « le sujet au travail » dans toute sa dimension : valeurs, compétences, ressorts motivationnels, personnalité, etc.

Pour la **SOCIETE GENERALE**, il s'est intéressé aux notions de motivation et d'engagement. Selon lui, l'énergie de l'action au travail se libère en fonction du contexte dans lequel elle se situe. L'objectif des managers est de maintenir les besoins motivationnels de chacun à un certain niveau en favorisant un certain contexte de production. Lorsque les besoins motivationnels sont assouvis, on parle de taux de satisfaction motivationnelle. C'est cette dernière variable qui a une incidence sur le taux d'engagement.

Chaque personne a des « besoins motivationnels » différents. **MOTIVA ENGAGEMENT SYSTEM** s'intéresse donc sur la possibilité de faire évoluer la satisfaction des individus sur des projets qui les intéressent peu en général en y intégrant simplement des éléments qui leur donnent du « plaisir ». L'idée est simple et très efficace.

Les individus sont nombreux à être attachés à leur entreprise, mais ils sont cependant nombreux à ne pas être réellement satisfaits dans leur vie professionnelle. Le risque, pour toute entreprise, est la désillusion du salarié pouvant amener à son désengagement total. Ce dernier représente un coût important pour les entreprises. **MOTIVA ENGAGEMENT SYSTEM** offre, après des mesures des taux de satisfaction, des analyses sur la motivation au sein des entreprises, puis des propositions d'actions concrètes pour développer l'engagement des collaborateurs.



**MARDI 7 Octobre 2014**

## **Engagement et Motivation**

### **Session 4 : Développer l'autonomie, la responsabilité, la créativité**

#### **Intervenants :**

**Philippe NASSIF** : Ecrivain et journaliste, Conseiller de la rédaction chez **PHILOSOPHIE MAGAZINE**

**Anne-Victoire PINCE**: Senior Consultant, **IBM KENEXA, SMARTER WORKFORCE**

**Emeline BOURGOIN**: Human Resources Vice President, **DAILYMOTION**

**Michel HERVE** : Président, **HERVE THERMIQUE**

**Laurence VANHEE** : Ex-Chief Happiness Officer, **SERVICE PUBLIC FEDERAL DE LA SECURITE SOCIALE BELGE**, DRH 2012 (Belgique), auteur de « Happy RH » (La Charte, 2013), fondatrice de **HAPPYFORMANCE**

---

### **Et si l'on cessait de « gérer » pour commencer à jouer ? Le jeu, invitation à participer à la vie de l'entreprise et à être acteur de son projet.**

**Philippe NASSIF**, Ecrivain et journaliste, Conseiller de la rédaction à **PHILOSOPHIE MAGAZINE**

- **Philippe NASSIF** s'est intéressé à la notion de « jeu ». Celui-ci est sans aucun doute devenu le fait marquant du XIX<sup>ème</sup> siècle : poker, football, jeu vidéo, etc. Ces divertissements nous poussent à penser qu'il n'a rien de sérieux et d'utile dans la vie d'un homme, voire même qu'il peut nuire. **Philippe NASSIF** nous affirme, à l'inverse, qu'il est nécessaire et bienfaiteur. La preuve en est qu'il intéresse de nombreux domaines de recherche comme le management, la psychologie ou encore la médecine.

Historiquement, le jeu s'est imposé naturellement aux hommes comme réponse à « la mort de Dieu » (célèbre citation de Nietzsche). Les individus s'interrogent de plus en plus sur leur raison d'exister et recherchent des réponses au-delà de la croyance en un Tout-Puissant. Cet état d'esprit, qui prédomine au XIX<sup>ème</sup> siècle, crée des ambivalences de personnalité chez les individus. « Le jeu nous permet d'exprimer réellement notre humanité » d'après Schiller. Dans le jeu l'homme se rassemble et n'est plus tiraillé entre raison et passion. Il est « entier » et ne se disperse pas.

Nous ressentons un rapport heureux à la loi lorsque nous jouons d'après **Philippe NASSIF** et c'est encore en jouant que nous trichons le moins. Le jeu est une parodie des lois naturelles qui nous libère. Il remplit un rôle de catharsis : l'homme qui joue et qui est en échec sera « touché » mais pas « coulé ». Les jeux sont, comme leur perception dans la Rome Antique, sacrés. Ils nous allègent et nous ramènent à un âge de pureté, à l'enfance.

Le jeu, à travers le simulacre, révèle publiquement certaines facettes cachées de la personnalité des individus. Les hommes jouent plusieurs rôles dans la société qui les habillent et leur permettent d'avancer plus facilement. Nous nous lions donc au monde par le jeu. Comment croire à notre histoire quand ceux qui nous entourent nous entraînent dans l'illusion ?



En réalité nous sommes constamment dans le jeu et c'est au moment où nous en prenons conscience qu'on se prend réellement au jeu de sa propre vie.

**Philippe NASSIF** nous apprend qu'il y a deux principes fondamentaux qui découlent du jeu : le principe de composition (comprendre son adversaire et anticiper les coups) et le principe de répétition (un seul objectif : le but, la victoire). Ces deux principes, appliqués sainement, mènent à l'aboutissement du jeu : la réussite, la victoire.

### Lier le programme d'engagement aux développements stratégiques de l'entreprise

**Anne-Victoire PINCE, Senior Consultant, IBM KENEXA, SMARTER WORKFORCE**

- **IBM KENEXA** accompagne ses clients sur des sujets RH tels que l'engagement des collaborateurs, la qualité du management ou encore la rémunération.

**Anne-Victoire PINCE** aide les entreprises à renforcer leur taux d'engagement. Cependant, malgré l'élaboration d'un programme nettement défini, il reste difficile de convaincre les futurs leaders du projet. Et sans leur adhésion, les résultats ne peuvent qu'être négatifs.

Pour ce faire, elle prend le temps d'expliquer à l'aide de données statistiques que son programme d'engagement n'est pas simplement un « nice to have » mais un réel outil de compétitivité.

Son programme cible notamment le rôle du manager et l'importance de son feed-back vers les collaborateurs. L'énergie et les valeurs qu'il transmet à son équipe ont un impact direct sur la satisfaction client et donc sur le chiffre d'affaire de l'entreprise.

### Vers une organisation plus agile pour conjuguer engagement et performance

**Emeline BOURGOIN, Human Resources Vice President, DAILYMOTION**

- **DAILYMOTION**, filiale à 100 % du groupe Orange, est une société organisée en petites équipes (de 9 à 12 collaborateurs en moyenne) implantées dans le monde entier et cela dans le but de conserver son esprit « Start up ». La société utilise un outil de partage interne en continu qui permet à ses collaborateurs d'accéder à l'intégralité de l'information (24/24 heures et 7/7 jours) pour pouvoir développer rapidement les meilleures idées, sans aucune perte de temps.

La société a deux grands types de managers : le « Business Honor » qui a une vision stratégie et innovation du produit et le « Squad Leader » qui transforme les directives fonctionnelles du Business Honor en éléments opérationnels. Ils ont tous deux pour but d'orchestrer leurs équipes vers l'efficacité et la performance. La Direction des Ressources Humaines de l'entreprise coache ces managers dans cette perspective d'accompagnement des salariés.

**Emeline BOURGOIN** a tenu à ce que les groupes créés soient cohérents en termes de valeurs, d'aspiration et de complémentarité. Elle a effectué ce travail avec l'aide des managers et a ainsi pu former les meilleures équipes. L'entreprise développe le culte de l'expérimentation, de l'expérience et de l'innovation, ce qui crée une dynamique très positive pour la société et ses collaborateurs.



## L'autonomie et la confiance, y compris en soi-même, contre les logiques de contrôle

### Michel HERVE, Président, HERVE THERMIQUE

- L'organisation de **HERVE THERMIQUE** s'est construite autour de l'idée du vivant : « on sème un germe et progressivement ça pousse ». La société compte 3 000 collaborateurs (ou entrepreneurs). La notion de catalyse, dans les échanges entre managers et les collaborateurs, en est la clé de voûte.

**Michel HERVE** retrace l'évolution depuis le néolithique pour montrer que la notion de l'interdépendance s'impose aujourd'hui au monde. Au Néolithique, le monde était dans l'acausalité : un chamane était au contact des esprits, il servait de bouc émissaire quand des fléaux s'abattaient sur le groupe. A ce stade historique, pas de centralité. L'arrivée de l'écriture et la mutation de la notion du temps, à l'Antiquité, modifie la relation au monde. La science se développe, le déisme s'impose. La centralité émerge avec le géocentrisme puis l'héliocentrisme. Au XIXème siècle, arrive la causalité rationnelle. A la fin du XXème, les neurologues montrent que le cerveau n'est pas au centre de l'homme. Il est fait état d'interrelation entre cerveau, système nerveux, système sanguin. Enfin, en 2008, les banques s'écroulent, la crise est dite systémique. L'approche systémique, où tout élément interfère sur tous les autres, s'impose.

Chez **HERVE THERMIQUE**, l'interdépendance est vécue comme un mode d'organisation entretenue par l'échange du don et du contre-don, propre à assurer le bien-être du groupe et augmenter sa productivité. Le manager devient le catalyseur du groupe soutenant l'échange, suscitant l'émerveillement pour les idées nouvelles. Pour développer cette capacité d'écoute et cet esprit de finesse, le recrutement se focalise sur des parcours diversifiés, favorisant la « débrouillardise ».

**Michel HERVE** dit qu'il faut des débrouillards pour voir dans le brouillard ambiant qui nous entoure. Toute notre histoire est construite sur la recherche du bonheur. Aujourd'hui, les individus recherchent une croissance d'être. Etre reconnu par les autres, c'est être singulier, avoir une expérience que les autres n'ont pas. Le mode de fonctionnement voulu dans **HERVE THERMIQUE** tend à rendre la croissance de l'être possible.

### Liberté + autonomie = bonheur au travail + performance de l'organisation

**Laurence VANHEE**, Ex-Chief Happiness Officer, SERVICE PUBLIC FEDERAL DE LA SECURITE SOCIALE BELGE,

- Un employé heureux est environ 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal ; les chiffres en disent long et **Laurence VANHEE** ne voit que des opportunités à aider ses salariés à être plus heureux dans leur vie professionnelle.

C'est après une expérience difficile vécue au travail à l'âge de 35 ans que Laurence VANHEE s'intéresse à la notion de « bonheur au travail ». En tant que DRH, elle se donne pour mission de découvrir tous les éléments subjectifs qui influencent le bien-être de ses différents collaborateurs.



Les méthodes qu'elle utilise sont particulièrement atypiques, surtout dans le domaine du fonctionnariat public : des programmes (« kick ass career », « learn to love »), l'apprentissage et l'utilisation des réseaux sociaux, etc.. L'idée est de sortir le salarié de sa routine professionnelle et lui redonner du piment dans son métier, dans sa carrière.

Elle a ouvert de nouvelles alternatives aux salariés comme le télétravail, le système de pointage ou de non pointage, la digitalisation complète du système (achat d'un ordinateur portable pour tous).

En offrant la possibilité aux salariés de travailler comme ils l'entendent et en simplifiant certaines pratiques avec des règles simples: travailler sur des projets qui motivent, proposer plutôt que de se plaindre, etc. Le **SERVICE PUBLIC DE LA SECURITE SOCIALE BELGE** a augmenté sa productivité de plus de 20 % dans la période.



**MARDI 7 OCTOBRE 2014**

## **Gestion des Talents et Engagements**

### **Session 5 : Détecter et faire grandir les talents**

#### **Intervenants :**

**André DURIVAGE** : Professeur, Université du Québec et Président Fondateur **EPSI (Canada)**

**José - Miguel SEPULVEDA** : Expert en évaluation et outils psychométriques, **FUTURSKILL**

**Thomas HERIKSEN**: Director of Talents Assessment Solution, **RIGH MANAGEMENT**

**Marie - Bernard DELOM** : Directrice Gestion Cadres Dirigeants et Développement managérial,  
**ORANGE**

**Alain LATRY** : Président et CEO, **TECHNOMEDIA**

---

### **Panorama international des différentes méthodologies d'évaluation: focus sur l'Amérique du Nord et l'Europe**

- **José - Miguel SEPULVEDA** est l'auteur de l'ouvrage « Révélez vos talents » dans lequel il recense une cartographie d'une quarantaine d'outils. Il a rappelé l'origine des outils d'évaluation (et de développement) dont les premiers travaux en France remontent à 1905, à la demande du ministère de l'Education Nationale. L'enjeu était, à l'époque, de détecter les enfants en situation de difficulté ou échec scolaire.

Pendant la 2<sup>de</sup> guerre mondiale, des simulations, mêlant observations directes et tests, étaient utilisées pour recruter espions ou pilotes. L'objectif était de limiter et prévenir les risques. Les simulations servaient à détecter les capacités des candidats dans certaines situations, voire leur possible inadéquation à faire face à celles-ci. Progressivement, les pratiques de l'armée ont été étendues à la sphère civile et répandues aux Etats-Unis dans le but d'objectiver l'évaluation. Au milieu des années 90, on assiste à la professionnalisation de ces méthodes, devenues alors plus fiables. Il précise que « plus on sait ce qu'on veut évaluer, plus on arrive à être proche de le mesurer ».

- Aujourd'hui, où en sommes-nous en termes d'outil ?  
Nous avons un large panel à notre disposition. Certains analysent la personnalité, d'autres mesurent la contribution en équipe. Mais ces tests sont plus ou moins efficaces. Il est nécessaire pour les RH de sélectionner les éléments sur lesquels elle veut fonder son processus. Dès lors la question est : quel est l'objectif de départ ?
- Qu'est-ce qu'on veut évaluer ?  
Il existe une quinzaine de prestataires de même niveau en termes de fiabilité. Les organismes ont mis en place des outils pour trouver et attirer les meilleurs talents, mais personne n'est parfait et il est impossible d'identifier Superman. Les outils évoluent à la fois en fonction des pays et des périodes.

On observe donc de légères différences selon les pays mais **André DURIVAGE** soulève 6 points importants :

- L'utilisation des compétences : 90% des entreprises utilisent une approche par les compétences Aujourd'hui, on recherche surtout des personnes qui ont des capacités personnelles.



- La variété des évaluations aide à cerner les comportements: les mises en situation (« assessment center») permettent de montrer si la façon d'agir correspond aux attentes.
- L'importance de la validité des tests : Est-ce que le test répond vraiment à la question soulevée ? Les phénomènes de tricherie sont difficiles à vérifier notamment pour les tests en ligne (qui répond réellement au questionnaire ?) qui restent un mode non contrôlé.
- Quel est le retour sur investissement ? Est-ce que l'argent investi en vaut la peine ? Les études, depuis 20 ans, montrent globalement 5% d'augmentation d'efficacité avec l'utilisation de tests.
- Les entreprises sont de plus en plus impatientes : elles disposent de moins de temps. Les évaluations par simulation répondent donc à cette problématique marquant vitesse et fiabilité.
- La sécurité : Les entreprises vont chercher des prestataires qui prennent en charge les risques liés aux données, c'est pourquoi elles doivent s'assurer que les fournisseurs respectent un certain nombre de conditions (audit et protocoles de sécurité)

**Thomas HERIKSEN** : L'expérience et la capacité de gérer des situations ambiguës sont primordiales pour être un bon leader. Les organisations ont mis en place des processus de sélection pour les leaders à grand potentiel. Le leadership crée et engage la force humaine. En Europe, les organismes bénéficient d'outils mais il y a encore des problèmes avec la cartographie des compétences. Il reste difficile de modéliser l'avenir.

Les individus peuvent faire semblants dans un entretien, on utilise donc des méthodes plus complexes pour savoir quel est la nature des réponses fournies dans telle ou telle situation, comme les centres de développement (« development center »).

Ce qui crée de la valeur dans une organisation, c'est la manière dont les gens travaillent ensemble.

### L' "open gestion de carrière" pour mieux connaître et développer ses talents

Il y a moins d'un an, **Marie - Bernard DELOM** a lancé chez **Orange** un projet d' « open gestion de carrière » afin de mieux connaître ses ressources et stimuler la co-construction des projets de développement avec les collaborateurs.

- Destiné aux 1 200 postes de top management exécutif et leaders qui sont les plus stratégiques pour le Groupe, cela permet d'établir un nouveau rapport entre l'entreprise et ses collaborateurs.

Elle explique que l'entreprise cherchait un outil décisionnel qui lui permettrait de d'interagir avec ses collaborateurs et de travailler sur la notion de parcours professionnels en prenant en compte leurs aptitudes, comportements et expériences. Les SIRH, outils transactionnels traitant massivement les processus administratifs chez **Orange**, ne le permettaient pas. Avec la plateforme de gestion de talents de **Technomedia**, tournée vers les réseaux sociaux, **Orange** a réussi à cartographier précisément ses ressources internes.



**Technomedia** présente l'avantage de pouvoir synchroniser les données issues des profils LinkedIn pour enrichir le système interne de gestion de carrière et ainsi permettent aux collaborateurs d'être «acteurs de leur carrière. Plutôt que de recourir au recrutement externe, **Orange** peut désormais définir des plans de développement et faire évoluer des personnes sur des besoins (profils manquants), sans rompre l'harmonie du groupe. La ligne managériale profite, elle aussi, des avantages de cette nouvelle plateforme. La fonction de reporting de l'outil permet aussi d'enrichir les revues de talents et de challenger les dirigeants. Ces derniers peuvent, depuis leur tableau de bord, prendre des décisions plus éclairées, à partir de données mises à jour par les salariées eux-mêmes.

Déployée en neuf mois, la solution de **Technomedia** a permis à la direction d'**Orange** de renforcer la motivation des collaborateurs. Depuis quelques mois, les salariés (parmi les 1 200) peuvent travailler à leur évolution au sein du groupe, en identifiant les parcours de carrière clés pour arriver aux objectifs qu'ils se sont fixés. Aujourd'hui, 15 % d'entre eux ont effectué cette synchronisation. L'objectif est d'atteindre les 50 % d'ici la fin de l'année.

**Alain LATRY**, Président et CEO de **Technomedia**, met en évidence 4 critères qui font la différence entre plusieurs choix d'outils :

- L'expérience des usagers : utilisation, interface ludique, intuitive, dynamique.
- L'écoute des 2 niveaux de clients : les RH et les collaborateurs / managers.
- La mise en place du service : personnalisation, conduite du changement de plus en plus courte (avant : 5 ans et aujourd'hui : 6 mois)
- La capacité de systèmes globaux et ouverts : l'usage mobile arrive en premier, et l'usage PC seulement ensuite.





**MARDI 7 OCTOBRE 2014**

## **Leadership et Management**

Session 7 : Repenser les modèles de leadership et de management

### Intervenants :

**Didier PITELET**, Président Fondateur, **MOON'S FACTORY**

**Jean-Marc DEVAL**, ex-Vice President Human Resources, **AREVA**

**Paul MAYER**, Cluster Leader HR Europe & Central Asia, **TETRA PAK**

---

**« Le chantier de l'humain est bien plus important que les défis technologiques dont il est question partout ! » Comment repenser le lien DRH / managers / culture d'entreprise ?**  
**Didier PITELET, Président Fondateur, MOON'S FACTORY**

Les jeunes sont de plus en plus nombreux à entrer sur le marché du travail. La génération, actuellement lycéenne, est née avec internet et les téléchargements. Ils ne peuvent concevoir la vie sans ordinateur et, de ce fait, ont du mal à se déconnecter. On doit ainsi trouver dans le management des ressources pour les fidéliser.

Fini en effet le temps où les jeunes s'identifiaient à leur entreprise. Désormais au moindre nuage, ils s'en vont postuler ailleurs et ce sont les entreprises concurrentes qui bénéficient de leurs compétences.

La technologie est de fait un atout majeur et formidable. Le véritable enjeu est de savoir comment ces défis technologiques peuvent-ils créer de la confiance ? Le but est de comprendre comment sortir de ce sentiment de mal être.

Au management de la confiance s'ajoute le management culturel. Ce dernier s'inscrit dans le trio « savoir, savoir-faire, savoir être » de l'entreprise. Il se fonde dans la culture d'entreprise. Il faut savoir fédérer. Ainsi l'on passe d'un management top-down à un management transversal. 77% des cadres trentenaires déclarent ne pas adhérer aux valeurs de l'entreprise. On a les managers que l'on mérite.

Comment faire pour que les employés soient fiers de porter les couleurs et les valeurs de leur entreprise ? 75% des jeunes disent qu'ils songent à s'expatrier hors de France car selon eux les patrons ne leur font pas confiance. Triste et amer constat.

Il faut dès lors travailler sur une forme de leadership moral. Ce sont les TPE et les PME qui visent le long terme et ont souvent des racines familiales capables de retenir les jeunes à l'inverse des grands groupes internationaux.

Les gens demandent à être reconnus, considérés. Il faut donc revoir les fondements de notre management. Les bénéfices ne doivent pas seulement être versés aux actionnaires mais également en faveur des salariés et de l'investissement.

Le digital est la vraie vie. Il est le catalyseur qui peut attirer les jeunes.



Ainsi en travaillant sur un nouveau leadership et en ouvrant de nouvelles voies avec les futures technologies, les jeunes seront plus enclins à « mouiller le maillot » pour le bien de nos entreprises.

### **Faire face aux limites du leadership model : il n'existe pas de leadership qui s'exporte**

**Jean-Marc DEVAL, ex-Vice-President Human Resources, AREVA**

**Paul MAYER, Cluster Leader HR Europe & Central Asia, TETRA PAK**

Le dialogue est la clé de la réussite. Il faut être persistant.

Que signifie dialoguer dans l'entreprise ? Lorsque des individus signent leur contrat de travail, ils s'engagent tous à fournir le travail pour lequel ils seront rémunérés. Le dialogue va donc permettre au manager comme au Directeur des Ressources Humaines (en particulier dans le cadre des « people reviews ») d'approcher au plus près les souhaits du collaborateur.

Plus le manager connaîtra son équipier, plus il pourra être en mesure de trouver les bons mots. De la qualité de la relation avec le manager dépend l'adhésion aux objectifs du manager mais aussi à ceux de la stratégie d'entreprise fixée par la Direction Générale et orchestrée par le service des ressources humaines dans ce domaine. Il en va de même pour le Directeur des Ressources Humaines qui, dans le cadre d'une gestion de l'emploi et des compétences, saura répondre aux attentes des salariés dans le cadre de sa grille de compétences.

Dialogue vient du mot grec *dialogos* qui évoque la traversée d'une personne par la parole de l'autre. Ainsi le manager doit faire du dialogue un moyen lui permettant d'entreprendre ce parcours vers l'autre. Le « parcours » offre la possibilité à chacun d'habiter sa place, dans un total respect, au nom de la culture de l'entreprise et dans le cadre de sa stratégie. Ecouter, c'est chercher à comprendre les attentes de l'autre et les souhaits qu'il porte.

En effet, la communication est une étape à la fois fondamentale et obligatoire pour que les salariés :

- Puissent tout d'abord se sentir écoutés.
- Puissent se sentir respectés.
- Puissent voir que leur hiérarchie instaure un climat d'écoute.
- Se sentent de plus en plus en confiance et non plus seulement dans une situation d'être jugé.
- Adhèrent alors d'avantage à l'entreprise (adhésion consécutive d'une culture d'ouverture).
- Donnent enfin le meilleur d'eux-mêmes dans leur fonction.

La communication est une condition sine qua none de réussite tant pour le manager, que pour la direction générale (la DRH dans son rôle). En effet, un manager qui sait écouter et dialoguer avec chaque membre de son équipe pourra :

- D'avantage le connaître et ainsi moduler son discours en fonction de chacun.
- Rendre plus réaliste les « people reviews » et la gestion de l'emploi / des compétences.
- Il obtiendra un grand respect et une belle estime du salarié et chacun se verra renforcé et conforté dans son rôle.



**MARDI 7 OCTOBRE 2014**

## **Leadership et Management**

**Session 8 : Engager et développer les différents niveaux managériaux pour mettre en œuvre la stratégie**

**Intervenants :**

**Stéphane LONGEOT**, Philosophe et Musicologue, **Fondateur de Mythe & Opéra**

**Henri DUCRE**, Executive Vice-President Group Human Resources, **GDF Suez**

**Michel DENNEULIN**, Directeur des Ressources Humaines et Etablissements, **AIRCELLE**

**Pascal JOUVIN**, Director Group Executive Development, **LVMH**

---

**Le Retour d'Ulysse dans sa patrie - Monteverdi (1640) ou l'art de concilier les contraires, Stéphane LONGEOT, Philosophe et Musicologue, Fondateur de Mythe & Opéra**

- Le concept de **Mythe & Opéra** se fonde sur la mise en relation d'extraits d'opéras aux thèmes mythiques, avec les ressentis des participants qui peuvent ainsi prendre du recul sur la complexité de leurs moteurs internes, notamment par rapport au leadership et à l'encadrement d'équipes. A l'écoute d'un même air, chacun n'évalue pas de la même façon les personnes et les situations.

- *Episode de La nuée dans les yeux*

Ulysse se réveille sur les rives d'Ithaque où il revient reprendre son poste après 20 ans d'absence, dont 10 ans de guerre à Troie. Il a toutes les caractéristiques du conquérant et du héros. Cependant, des changements ont eu lieu et ce retour ne s'apparente pas à une simple fin de voyage. Ulysse va devoir se développer sur un certain nombre d'axes s'il veut prendre à nouveau le contrôle d'Ithaque. Ithaque grandissant depuis 20 ans sans roi, des prétendants somment Pénélope de se remarier afin qu'il y ait une succession. Ulysse est-il prêt pour ce retour et pour que sa légitimité soit reconnue non seulement dans son statut de roi mais aussi de héros ? Ulysse va donc devoir être à la hauteur de la situation.

Si le premier extrait musical est préféré, par certains participants à la session, pour la sincérité de la voix mêlant tristesse et espoir, d'autres accordent leur préférence au second exprimant à la fois combativité et confiance face à ce nouvel obstacle à relever. Ici, La notion de combativité n'est pas perçue par chacun de la même façon, ce qui est révélateur de nos valeurs et de notre histoire personnelle.



- *Episode d'Athéna métamorphosée en jeune berger. Si vous étiez Ulysse, feriez-vous confiance à ce qui est annoncé ?*

Athéna lui annonce qu'il est bien à Ithaque et lui demande d'où et comment il est venu. Ressentant l'importance de faire confiance aux autres pour recevoir également la leur, Ulysse se dévoile au jeune berger. Ici, cette situation peut traduire la prise de poste effective ou l'attente d'une nouvelle affectation, situation où nous pouvons soit nous dévoiler, soit avancer masqué. Dans tous les cas, les autres sont tous très à l'écoute au moment où nous prenons une nouvelle fonction.

Suite à l'écoute du thème musical, une partie des participants fonde sa confiance sur la clarté de la voix d'Athéna, et d'autres leur méfiance sur l'apparente confiance de cet inconnu qui vient à eux.

- *Episode de la réponse d'Ulysse : Ulysse ment. Si vous étiez Athéna, quelle serait votre réaction ?*

Ulysse ment partiellement quand il confie être un Crétois fait prisonnier ayant réussi à s'échapper par la force et qui se serait ensuite perdu dans les mers. Athéna se transforme à ce moment en une belle jeune femme et lui annonce le reconnaître comme un Ulysse rusé et habile devant désormais être sage, et se transformer en mendiant en son royaume malgré son statut de héros. Suite à cette sagesse qu'Ulysse adopte, la nuée disparaît et la joie s'installe dans son cœur. Athéna apparaît comme une DRH qui freinerait ses managers pour les amener à développer leur écoute et leur réflexivité, leur capacité d'analyse des situations. Par la nuée jetée aux yeux, elle stoppe l'énergie de décision et d'urgence d'Ulysse afin qu'il développe son discernement et sa capacité à déchiffrer les situations dans leur complexité de signaux plus ou moins faibles. Pour retrouver sa place, il devra donc ainsi concilier son côté Poséidon et Athéna, sa puissance et son discernement.

- *L'attente de Pénélope et l'épreuve des prétendants : Pénélope avait prévenu Ulysse qu'elle laisserait vacant son poste pendant 20 ans et qu'ensuite elle devrait soit se remarier, soit revenir chez son père. Quand vous sentez-vous prêt à prendre un risque pour votre projet ?*

La ruse de Pénélope de retarder le mariage jusqu'à la réalisation du linceul du père d'Ulysse, qu'elle tisse le jour et détisse la nuit, a été dénoncée par l'une de ses servantes. Elle doit se marier. Pénélope n'a désormais plus le droit pour elle. Après 20 ans, le royaume doit trouver son successeur. Athéna lui inspire un rêve : aller au-devant des prétendants pour que ceux-ci passent l'épreuve de l'arc d'Ulysse. Puissance et vision sont exigés pour tirer au centre de douze haches en quinconce.

Athéna a adapté ses conseils à Ulysse et à Pénélope. Elle les accompagne et s'adapte à chaque individu. Pour Athéna, le vrai souverain/leader est celui qui est, à la fois, Ulysse et Pénélope c'est-à-dire, à la fois, dans l'humilité, le sens, l'écoute, le discernement mais aussi dans l'exigence, la légitimité, la confiance en soi, les valeurs, la visibilité et l'affirmation.



Le leadership est le résultat d'un processus : Pénélope et Ulysse auront développé leurs compétences opposées afin que, le jour de l'épreuve, il n'y ait plus de doute sur leur souveraineté.

La déesse Athéna agit avec les humains comme une véritable DRH avec ses collaborateurs en leur donnant l'occasion de réfléchir sur des situations ouvertes, un rêve, une nuée, qui reposent sur la prise de responsabilité de ceux auxquels ils sont adressés. Cette activité peut être effectuée à plusieurs niveaux : développement personnel, développement d'équipe, développement des conditions de succès dans son environnement.

### Comment la fonction RH peut-elle contribuer à l'engagement des managers ?

**Henri DUCRE, Executive Vice-President, in charge of Group Human Resources, GDF Suez**

- 62% des effectifs de **GDF Suez** sont en France et en Belgique. La stratégie de **GDF Suez** est guidée par la diversification de sa présence géographique et l'évolution du PIB des pays, indicateur clé de leurs besoins en énergie. Le groupe possède trois marchés principaux : les marchés en développement (besoins en énergie), les Etats-Unis (révolution du gaz de schiste), et l'Europe (transformation du *business model*). La stratégie de **GDF Suez** est articulée autour de deux objectifs : devenir l'énergéticien de référence dans les pays à forte croissance et accompagner la transition énergétique en Europe.

Concernant la fonction RH, chaque BU remplit une feuille de route avec comme axes principaux :

- Anticiper et préparer l'avenir ;
- Etre un acteur majeur aux côtés des managers ;
- Accroître la contribution des individus et des collectifs de travail ;
- Rendre la fonction RH plus forte, plus attractive et plus performante (compétences nouvelles).

Une enquête a été réalisée auprès des 30 000 managers du groupe **GDF Suez** dans ses 70 pays, auprès de ses 30 000 managers, et avec un taux de participation de 63% au niveau groupe. 80 entretiens d'approfondissement et des ateliers ont aussi été réalisés. Des axes forts ont été identifiés, tels que l'appartenance à l'organisation, la capacité à entraîner ses équipes mais aussi des questions sur le management de transition et la reconnaissance de la performance (comprendre quels sont les indicateurs de rétribution de la performance). Pour les managers, développer un chiffre d'affaires apparaît moins aisé que de développer les compétences des collaborateurs. Pour autant, le capital humain et le capital financier sont de même importance pour le Groupe.

Les réponses à cette enquête traduite en huit langues ont été recueillies par intranet avec des questions à choix multiples et d'autres en texte libre à renseigner. Les verbatim ont été analysés par un cabinet spécialisé : 10 actions ont été identifiées et mises en œuvre (par exemple, faciliter la mobilité, mieux connaître la performance, etc.).



Un *GDF Suez Management Way* a été spécifié afin que les managers adoptent des comportements attendus dans leur fonction. Pour les accompagner concrètement, une *task force* locale et une *boîte à outils RH* ont été mises à leur disposition.

De plus, pour valoriser leur rôle, notamment dans le cadre de l'entretien annuel, un parcours *Progress* (30 000 managers) a été lancé en juin 2014. L'idée est que chacun consacre 30 minutes à s'interroger sur son propre mode de management. Le style managérial est inclus dans leur feuille d'objectifs, 20% de leur temps doit y être consacré.

### **Faire évoluer les managers pour accompagner un business plus international et plus complexe : comment transformer le leadership ?**

**Michel DENNEULIN, Directeur des Ressources Humaines et Etablissements, AIRCELLE**

- Société du **Groupe Safran, Aircelle** le numéro deux mondial de l'entretien des nacelles et des moteurs d'avion et compte 4 000 salariés est. Récemment trois entités françaises et anglaises ont été fusionnées tout en conservant une grande différence de clients liée aux cycles de vie du produit commercialisé. Notre regroupement a été dicté par **Airbus** et **Safran**, dans le cadre d'un contexte social et financier complexe où les salariés ont été directement impactés par ces tensions dues à un redressement effectué dans l'urgence où le contrôle important des opérations et notre modèle de management très *descendant* ont laissé peu de place à l'initiative et à l'innovation.

Notre mosaïque actuelle d'implantations (bureaux, sites, ateliers, usines...) a donc décidé **Aircelle** à mettre en mouvement ses managers par l'utilisation d'un outil 180° où les n-1 évaluent leurs managers selon cinq compétences clés. 60 personnes ont répondu et les réponses se sont orientées vers davantage d'écoute active, de droit à l'erreur, et une capacité à responsabiliser les équipes. C'était la première fois que ce moyen était lancé, avec pour ambition d'améliorer le management et de faire ensuite éclore des micros projets sur le modèle de leadership.

La seconde étape a été de définir quels étaient les comportements-types à adopter pour y gagner humainement et opérationnellement. Les comportements retenus ont été :

- Faire grandir les équipes,
- Oser innover, de construire le futur sur les plans humains et opérationnels
- Adopter la bonne posture avec les clients (trouver un équilibre entre le oui et le non pertinents et faire entrer le client dans l'entreprise par différents moyens)

Une équipe projet, regroupant des membres des différents services (RH, Finances, Logistique), a ensuite travaillé sur un plan de transformation en partant des commentaires donnés. Il a été sélectionné 10 projets sur lesquels les sites devaient investir du temps et de l'argent. L'un de ces projets était, par exemple, de réformer le système d'animation pour limiter la perte de temps en réunion.



Pour développer les relations transversales, il est essentiel de comprendre mieux ses clients internes et construire des relations de confiance mutuelle. Il a été choisi de mettre en œuvre un projet de type « *Vis ma vie* » permettant à n'importe quel salarié de passer un jour ou deux chez un client interne ou chez un fournisseur afin d'en connaître les attentes. Nous avons limité l'expérience à 50 volontaires maximum par mois. Cette initiative a permis à de nombreux collaborateurs de comprendre les attentes et le métier de leurs collègues, ces immersions se terminant généralement par des plans d'actions visant à prolonger cette meilleure compréhension par une amélioration opérationnelle.

Dans le cadre du projet d'amélioration de notre management a été proposé également des outils 360° à un panel 200 managers pour mieux cerner leurs besoins et définir leurs plans de développement personnel (attachant une importance égale au résultat (le quoi) qu'aux moyens de l'atteindre (le comment) lors des entretiens de performance.

### Comment fédérer les managers au sein d'un portail digital et les accompagner dans leur évolution de carrière ?

**Pascal JOUVIN, Director, Group Executive Development, LVMH**

- Notre entreprise regroupe 120 000 personnes dont 20 000 cadres. Le chiffre d'affaires de notre société est actuellement de 29 milliards d'euros. **LVMH**, fleuron du luxe français, avec seulement 20 000 personnes en France, est en expansion constante mais conserve son organisation fondamentalement décentralisée avec ses « Maisons ». Chaque Maison a sa propre stratégie et, sur le marché des parfums, **Guerlain** est en concurrence régulière avec **Dior**.

Malgré cette absence de synergie entre nos Maisons, nous avons créé de la transversalité par le partage d'une culture très particulière et très large à la fois, donnant à l'ensemble une approche commune. Chacun de nos dirigeants doit être le patron d'une Maison et promouvoir la culture élitiste de celle-ci. Entre **Moët Hennessy** à la culture très stricte et **Benefit Cosmetics**, plus créative, nous sommes dans des cultures opposées. La culture **LVMH** existe : elle est constituée d'excellence et d'engagement des RH à l'égard des salariés, qui se sentent ainsi à la fois membre de leur Maison et de la Maison LVMH.

Notre culture élitiste développe notamment des hauts potentiels, appelés Futurs A. Le Futur A possède en moyenne 10 ans d'expérience et suit un séminaire de trois jours lorsqu'il est promu à un poste de dirigeant. Il travaille sur les façons de se ressourcer, de retrouver son énergie et développer ainsi sa capacité de résilience.

Il est en effet essentiel de renforcer, auprès des Futurs A, le message sur l'importance de déléguer. La délégation ne contrevient aucunement à notre exigence d'excellence.



Notre objectif est de créer une transversalité au sein de la communauté LVMH. Notre plateforme e-learning a pour ambition de donner des compléments d'informations sur cette transition. L'intranet de **LVMH** dénommé « *Voices* » est lui aussi collaboratif et regroupe nos 5 univers : Vins et Spiritueux, Parfums et Cosmétiques, Distribution sélective, Joaillerie, Mode et Maroquinerie et les Autres activités. Cependant, créer des passerelles entre ces univers si différents reste toujours difficile, notamment pour nos Directeurs Marketing.





**MARDI 7 OCTOBRE 2014**

### Cycle RH Public

Session 9 : Conduire le changement dans les entreprises publiques et la fonction publique ?

Intervenants:

**Laurence VANHEE**, Ex-Chief Happiness Officer, **SERVICE PUBLIC FEDERAL DE LA SECURITE SOCIALE BELGE**

**Caroline FEERARI**, Directeur Ressources Humaines, **MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES**

**Céline DUGAST**, Directeur Général, **CENTRE HOSPITALIER DE WISSEMBOURG**

**Jérôme SONTAG**, Directeur Ressources Humaines, **CENTRE HOSPITALIER INTERCOMMUNAL DE CRETEIL**

**Lionel CHANTY**, Directeur Ressources Humaines, **Groupe RATP**

---

**Comment la DRH initie et accompagne un changement radical dans une organisation publique? Les principes fondateurs, les dispositifs clés, les objectifs de la démarche, les résultats obtenus.**

**Laurence VANHEE**, Ex-Chief Happiness Officer, **SERVICE PUBLIC FEDERAL DE LA SECURITE SOCIALE BELGE**

- Le **Service Public Fédéral de la Sécurité Sociale Belge** a effectué un changement radical en l'espace de 3 ans avec un effectif de 1 200 collaborateurs. Ce processus tourne autour de la notion d'Happy RH, dont les principes fondamentaux s'appuient sur l'« Happy Organisation ». Face aux réticences des candidats à postuler dans ce service, l'organisation s'est posée la question sur ce qui permet aux agents de se sentir heureux à leur travail. Cette étude constitue un aspect subjectif et on laisse donc la liberté à chaque agent de choisir les éléments contribuant à son bonheur. Il sera cependant responsable de ses choix. Le bonheur serait donc le résultat de la prise de responsabilité et de la liberté de choisir.

Ce projet a réuni 187 volontaires et a entraîné à un changement de culture profond. On distingue 2 dispositifs:

- Le « nWoW<sup>1</sup> » laisse la liberté à l'agent à venir au travail ou pas, mais celui-ci sera responsable si l'activité ne progresse pas. En maîtrisant la flexibilité des temps, des rôles et des outils sur le lieu de travail, on parle de ce que Laurence VANHEE appelle le « wWow<sup>2</sup> ».
- L'activité sera optimisée si on privilégie des objectifs en équipe à l'année plutôt que des objectifs individuels.

---

<sup>1</sup> nWoW : new Ways of Working

<sup>2</sup> wWoW : wonderful Ways of Working



Dans ces changements, les managers ont pour rôle d'expliquer à leurs équipes vers où l'activité tend. Ils doivent également faciliter la vie d'équipe et la mener vers la réussite. Si elle atteint ses objectifs, la manager aura réussi son travail. L'évaluation se fait en mesurant la quantité, la qualité ainsi que l'attitude.

La réussite de la transformation s'appuie sur des notions de management que les managers doivent prendre en compte :

- « Don't motivate. Trust. » : faire confiance à son équipe
- « Don't manage. Love. » : aimer son équipe qu'on côtoie au quotidien
- « Don't work. Have fun » : prendre plaisir à travailler avec elle
- « Don't complain. Innovate » : être force de proposition

Les managers doivent donc faire preuve d'humilité et de générosité.

Ces méthodes semblent réussir au **Service Public Fédéral de la Sécurité Sociale Belge**. Suite à une étude statistique menée avec de grandes universités, le résultat montre qu'un agent heureux est 2x moins malade, 6x moins absent, 9x plus loyal, 31x plus productif et 55x plus créatif.

En outre, ce changement a permis de mieux gérer les coûts, de faire des économies d'énergie et d'améliorer le climat social. En termes de productivité, l'équipe la moins performante a augmenté sa productivité de 20%, la meilleure ayant atteint les 357%.

Cette organisation fait désormais partie des trois employeurs les plus attractifs et elle se retrouve désormais confrontée à une augmentation du nombre de femmes aux postes clés, une augmentation des candidatures spontanées et à moins de départs.

**Quelle contribution des RH dans des organisations sous tensions? Quelles politiques RH privilégier pour soutenir la stratégie dans un contexte de crises? Le DRH doit-il devenir un acteur à part entière de la stratégie?**

**Caroline FEERARI, Directeur Ressources Humaines, MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES**

- La fonction RH possède un rôle important au ministère car chaque année il change un tiers de ses 15 000 agents. Le ministère fait cependant face à des contraintes budgétaires, ayant mis la fonction RH sous tension. En effet il s'agit de poursuivre les missions avec des coûts moindres et donc de trouver de nouvelles solutions.

Un organisme sous tension requiert de vrais managers ainsi que la capacité à trouver de bons profils au bon moment.

Face à la situation de crise, de nouveaux outils doivent être mis en place et laisser les agents les utiliser librement afin de donner le meilleur d'eux-mêmes. Afin d'optimiser l'activité, nous avons privilégié les objectifs par équipe qu'elle juge plus efficace que les objectifs individuels.



La RH est partie prenante de la prise en charge de la stratégie car la conduite du changement de l'organisation repose sur les agents et des apports externes. La Direction Générale et la DRH aident à la mise en place et au développement.

**Caroline FERRARI** a également mis en place la méthode d'évaluation à 360° pour les directeurs et les ambassadeurs. Cette méthode se développe de plus en plus en RH et permet de mesurer plus efficacement la performance et le potentiel des agents.

### **Céline DUGAST, Directeur Général – CENTRE HOSPITALIER DE WISSEMBOURG**

- La fonction RH est perçue comme étant une fonction sans valeur dans le monde hospitalier, ce qui n'est pas le cas dans le **Centre hospitalier de Wissembourg** qui tend à ce que sa politique RH vive au sein de l'établissement. Nous devons changer le regard porté sur la fonction RH et comprendre que celle-ci ne doit pas être seule à gérer les conflits et dysfonctionnements. En effet, elle ne doit pas être perçue comme une charge mais initiatrice d'une nouvelle manière d'agir pour faire changer son image.

Alors que la fonction RH se retrouve dans une situation de crise, **Céline DUGAST** a montré que le rôle de la DRH dans cette situation est d'analyser la crise dans l'établissement. Afin de mieux la gérer, la crise doit être nommée et objective (quel genre de crise ? quel est son enjeu stratégique ?).

Le rôle de la DRH consiste également à assurer la pérennité de l'entreprise. La fonction RH ne représente pas un coût. Elle doit analyser la stratégie, participer à infuser la vision par ses actions, s'interroger sur le niveau d'appropriation des outils mis en place. Nous pouvons comparer son rôle à une matrice à plusieurs entrées, dont la DRH a la charge d'organiser les flux.

Le rôle de la DRH a changé. Elle doit aujourd'hui être force de décision et la première à pouvoir identifier et analyser la crise, notamment grâce à sa meilleure compréhension des rôles de chacun. Elle est un chef d'orchestre et doit pour cela choisir ses instruments. Son talent reposera sur sa capacité à utiliser ses instruments au bon moment et avec la bonne intensité. Elle possède également un rôle de vigie pour évaluer si les objectifs sont atteignables ou pas.

Nous avons affaire à une crise d'identité dans le monde hospitalier. Elle se traduit par une crise des valeurs. Par exemple la volonté d'y travailler par vocation est en baisse. Il s'agit donc de renforcer la communication interne et l'envie d'intégrer ce secteur.



**La qualité de la fonction RH: comment se traduit-elle dans les actions RH? Quelles en sont les composantes? Quelles relations avec le management?**

**Jérôme SONTAG, Directeur Humaines Ressources, CENTRE HOSPITALIER INTERCOMMUNAL DE CRETEIL**

- La fonction RH dans le monde hospitalier représente le premier poste en termes de dépenses. **Jérôme SONTAG** a mis en place un dispositif pour mesurer la qualité du travail fourni, notamment grâce à la norme ISO 9001. Il s'agit de vérifier la politique d'amélioration continue de la qualité, de l'activité RH au sein de l'établissement. Intégrée en 2006 dans la norme, le **Centre hospitalier intercommunal de Créteil** a voulu aller au-delà de la démarche qualité.

Cette initiative tourne autour de quatre domaines :

- La responsabilité de la direction
- La gestion des ressources
- La réalisation
- L'analyse et la mesure

Cette initiative offre une opportunité managériale afin de fédérer et structurer une équipe autour du projet d'amélioration continue de la qualité.

Le **CHI de Créteil** a également mis en place des objectifs institutionnels :

- Déterminer comment la DRH va accompagner la stratégie de l'établissement
- Fixer les objectifs
- Vérifier la conformité, la non-conformité et faire les ajustements nécessaires
- Créer une dynamique
- Accroître les relations de la DRH avec les autres secteurs certifiés qui font l'objet d'un contrat de prestation

Bien qu'utilisée dans l'industrie généralement, la démarche ISO 9001 semble stabiliser les équipes. Elle permet de voir si les modes opératoires sont bons ou pas. L'objectif est de faire en sorte que les objectifs puissent aboutir. Elle mobilise l'ensemble des acteurs.

**Synthèse: la digitalisation de la FRH: quelles transformations sont prévisibles? Quels impacts pour les agents? Quels sont les principaux domaines concernés?**

**Lionel CHANTY, Directeur Humaines Ressources, GROUPE RATP**

- En tant que 5ème acteur mondial du transport public et avec 56 000 collaborateurs, dont 15 000 à l'international (répartis sur 4 continents), le métier du transport public explose et ne subit pas la crise. Il faut anticiper les compétences de demain et rester attractif.



Comment mobiliser de plus en plus de monde à l'international ? Cette question constitue une problématique pour le Groupe car il y a la difficulté à concilier les compétences de l'EPIC<sup>3</sup> avec les pratiques en filiales. Les profils sont difficiles à trouver et longs à former.

Afin d'optimiser le processus, le Groupe a mis en place un système d'information permettant de dresser les fiches de compétences des agents appelés en filiales. Appelé « Mobil Group », il permet une gestion dynamique des mobilités. Cet outil de requête renferme les différentes fiches des agents. Ces derniers soumettent leur CV, qui sera envoyé au Groupe, qui définira le profil stratégique dans lequel il devra être classé. Des CV seront donc constitués les fiches de compétences des agents.

Le groupe **RATP** souhaite optimiser cet outil puisqu'à l'horizon 2020 et veut obtenir 30% de son chiffre d'affaires en filiales (17% actuellement). Mobil Group vient s'inscrire dans une optique d'anticipation des ressources dans lequel les RH jouent un rôle important. En effet ce système industriel vient remplacer un système artisanal, et il permet de renforcer l'attractivité et la conservation des talents. Par l'outil digital, le Groupe optimise son utilisation du Cloud (permettant un langage commun entre l'EPIC et les filiales), afin de mieux gérer ses ressources et l'évolution des carrières de ses agents.

---

<sup>3</sup> EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial



**MARDI 7 OCTOBRE 2014**

## Cycle RH Public

Session 10 : Fédérer et animer le corps social

Intervenants:

**Claude HARTER**, Responsable Communication Interne, **VILLE ET COMMUNAUTÉ URBAINE DE STRASBOURG**

**Christophe DISIC**, Responsable de la Communication Interne de la DGCS, **MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES**

**Laurence VANHEE**, Ex-Chief Happiness Officer, **SERVICE PUBLIC FEDERAL DE LA SECURITE SOCIALE BELGE**

**Danièle TOUPILLIER**, Directrice Générale, **CENTRE NATIONAL DE GESTION DES PRATICIENS HOSPITALIERS ET DE DIRECTEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE**

**Eric MANONCOURT**, Directeur des Ressources Humaines, **CHÂTEAU DE VERSAILLES (MINISTÈRE DE LA CULTURE)**

---

### Quelle communication interne déployer pour répondre aux attentes des agents et faire face à leurs inquiétudes ?

**Claude HARTER**, Responsable Communication Interne, **VILLE ET COMMUNAUTÉ URBAINE DE STRASBOURG**

- **Strasbourg** s'est dotée d'un service de communication interne en 1988 (7 Collaborateurs dont 2 rattachés directement au Directeur de la Communication).

Il y a trois types de rattachement de la Communication Interne (enquête Dircom) : le premier vers le DRH, le second vers le Dircom, enfin le troisième vers le DG. La tendance actuelle est plutôt ce dernier. Les thématiques les plus souvent traitées sont liées à la discrimination des femmes, l'égalité homme / femme, le handicap.

Un des idées était de permettre au site internet de « socialiser » (« Like »). Il y a encore des crispations sur le sujet. On a un Forum depuis 10 ans (aucun dérapage mais pas de participation active non plus, juste des lectures passives). Le Forum perd en impact du fait du système de modération qui ôte de la crédibilité à l'usage de l'outil. Avec les médias sociaux, l'instantanéité est érigée en principe.

**Laurence VANHEE**, Ex-Chief Happiness Officer, **SERVICE PUBLIC FEDERAL DE LA SECURITE SOCIALE BELGE**

- Le **Service Public Fédéral de la Sécurité Sociale Belge** a effectué un changement radical en l'espace de 3 ans avec un effectif de 1 200 collaborateurs.

Le Réseau Social d'Entreprise mis en place dans l'organisation en Belgique (Yammer) a été faite sans charte, de manière virale et expérimentale. Nous avons constaté une appropriation allant crescendo de l'outil puis une phase d'essoufflement. La formation est venue après. 74% de nos collaborateurs s'y sont abonnés.



Nous avons créé un Club 35 (pour les moins de 35 ans) pour toutes les administrations belges, un compte *Twitter* et *Facebook*.

Le projet a été géré sur un mode « cowboy » car tout était ouvert. Chacun a créé son profil, s'est positionné dans l'organigramme, défini des groupes ouverts et fermés, etc. A l'exception de 2 cas mineurs, l'un concernant un groupe fermé pour l'organisation d'un barbecue privé et, l'autre, un groupe BYOD (« Bring Your Own Device ») où un des membres a critiqué les outils internes, nous ne sommes jamais intervenu. Le système s'est régulé finalement lui-même.

Mené en mode « cowboy », le projet a eu des effets positifs, notamment mettre en contact des gens qui ne se connaissaient pas. Il y a eu un souci avec les syndicats dans un Centre d'Appels. Les salariés les ont interpellés en leur demandant d'arrêter de « tortiller du cul » et de venir prendre des appels avec eux. Cela a auguré une façon nouvelle de faire des relations sociales.

Le projet date de 3/4 ans maintenant. *Yammer* a fait tomber les barrières même si 1% des utilisateurs crée du contenu, 9% relaie de l'information et 90% sont passifs. Cela a mis en évidence des compétences cachées. En effet, lancer un projet sur *Yammer* permet d'agréger des compétences.

**Puis, comprendre et intégrer les outils numériques : réseaux sociaux numériques, outils collaboratifs, communautés de pratiques, ...? Quels usages dans la fonction publique ?**  
**Christophe DISIC, Responsable de la Communication Interne de la DGCS, MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES DE LA SANTÉ ET DES DROITS DES FEMMES**

Le contenu demeure le paramètre le plus important. L'ensemble des outils cités impacte les fonctions en interne. La limite temps privé / temps professionnel est modifiée. L'avantage de l'outil numérique est que l'échange s'opère dans un temps juste (celui de l'utilité) qui déroge potentiellement aux règles établies (hors des heures de travail).

Il faut un accord des dirigeants pour s'y engager et bien faire la distinction entre la maîtrise des réseaux sociaux et celle des outils informatiques. Un travail en profondeur reste à faire sur la maturité numérique dans l'organisation. La communication interne a un rôle à jouer, notamment en veille de rumeurs qui viennent à surgir.

Le moment convivial est central pour l'appropriation des nouveaux outils. Il en est une extension. Par exemple, une compétition a été organisée sur les paris lors de la Coupe de Monde de Football. Très vite, le pari est devenu le sujet de discussion entre des personnes qui n'avaient pas l'habitude d'échanger dans le cadre professionnel. Il y a là l'illustration qu'un moment convivial crée des liens utiles probablement dans le travail. Il faut regarder l'usage au-delà des outils.

Pour le Secteur Public, il faut continuer à recruter des talents. Les premiers facteurs de motivation pour le rejoindre est, dans l'ordre, la sécurité de l'emploi, la nature du projet, attractif et intéressant (l'intérêt étant lié aux notions de service public et d'Intérêt général). Chez les politiques qui dirigent nos administrations, l'intégration des enjeux numériques n'est pas ou peu présente dans les analyses.



Pour notre part, pour comprendre les agents, l'investissement est fait dans la création d'événements conviviaux, C'est un axe stratégique de notre communication interne. Il faut écouter les agents, collecter leurs perceptions, casser les barrières hiérarchiques. Un effort est réalisé en parallèle sur l'intégration, même à posteriori, depuis plusieurs années à travers des journées organisées tous les 2 mois (2 500 personnes).

Le Secteur Public a trop pris l'habitude de communiquer en réaction à une mauvaise nouvelle. En mesurant les attentes des agents, la communication emprunte une autre voie, celle d'une plus grande transparence. Pour accepter une bonne nouvelle, il nous faut 30 secondes, une mauvaise, 3 mois. Il y a une attente de faire face à la réalité. Masquer la mauvaise nouvelle génère un plus grand problème, voire une crise. La mauvaise nouvelle est régulièrement communiquée par les syndicats.

La création d'un baromètre, stable dans le temps, permet de cerner les perceptions ; l'état des relations entre agents et leurs managers, entre agents, etc. Sa mise en place est clé.

### **Redynamiser le dialogue dans la fonction publique : à quelles conditions ? Selon quelles modalités ?**

**Danièle TOUPILLIER, Directrice Générale, CENTRE NATIONAL DE GESTION DES PRATICIENS HOSPITALIERS ET DE DIRECTEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE**

- Il y a trois fonctions publiques ; l'administration centrale (« l'Etat »), l'administration des collectivités territoriales et enfin l'administration hospitalières. La **fonction publique hospitalière** (F.P.H.) a changé depuis 1991. Elle se caractérise par l'autonomie, marquée par la décentralisation. Avec la loi de 2010, tout se remet en mouvement de nouveau avec l'articulation à trouver entre quatre enjeux: information, concertation, négociation et consultation, qui pose d'emblée plusieurs questions comme la place des cadres, les responsabilités syndicales, etc.

**Eric MANONCOURT, Directeur des Ressources Humaines, CHÂTEAU DE VERSAILLES (MINISTÈRE DE LA CULTURE)**

- En collectivité locale, le dialogue social est très « désordonné ». Le cadre n'est pas fixé. Le rythme est lent pour une réelle appropriation et le manque de professionnalisation est flagrant. La tradition est d'aboutir à l'écriture d'une loi ou d'un décret par l'Etat. Dès qu'il y a une volonté d'un accord local, par exemple, au **Château de Versailles**, les organisations syndicales vont dans le bureau de l'autorité de tutelle.

Pour **Danièle Toupillier**, l'autonomie avec des prises d'initiative locale est réelle même s'il fallait, dans le cas de la **FPH**, un texte national qui s'applique à tous. Dans le pacte de confiance, le pari est faire grandir la prise d'autonomie des établissements. Le dialogue social est conçu comme étant à la disposition des usagers pour accroître la qualité de son accueil, du service délivré, etc.

**Eric Manoncourt** caractérise la différence principale entre deux administrations. Dans celle des collectivités territoriales, le dialogue social est calé sur les problématiques des agents localement. Dans celles des administrations centrales ou EPA (Etablissement Public Administratif), le dialogue social est théâtral. Il a lieu ailleurs que dans le cadre des instances prévu à cet effet.





Dans la **FPH**, le pacte de confiance a essayé de décloisonner la population médicale et administrative. La première n'était pas ou peu partie prenante du dialogue. Un questionnaire, balayant 55 sous-thèmes et concernant 1 million d'agents, a été dispensé. Vis-à-vis du dialogue social, il s'agissait de trouver un nouvel équilibre entre la volonté de proximité, le rôle de l'Etat et le renforcement de la relation individualisée. Cette question ouvrait à des sujets complexes, notamment l'implication des différentes populations : médecins, fonctionnels, cadres et organisations syndicales, dans les différentes instances.

Au **Château de Versailles**, mettre un cadre au dialogue social passe par la formation à la pratique du dialogue social. Un projet présenté, par exemple, doit être compris comme une plateforme de départ, devant forcément être transformé par les échanges, fruit donc de discussions et de compromis.

Dans la **FPH**, on fait un travail pédagogique sur la notion de compromis qui n'est justement pas à confondre avec la compromission. Il faut faire passer que la rupture du dialogue social n'est pas une absence de dialogue social. Nous ne sommes pas d'accord sur tout, tout le temps. Les organisations syndicales ont reconnu cette réalité.

**Eric Manoncourt** ajoute aux propos précédents que la recherche de compromis peut permettre de transformer par petites touches. **Danièle Toupillier** témoigne que les organisations syndicales n'aiment pas beaucoup le compromis. La représentation fortement ancrée est celle de la victoire, il n'y a pas de recherche du texte « gagnant / gagnant », il faut montrer des avancées. Les dirigeants syndicaux évoquent le respect de l'engagement, comme devant déboucher sur une victoire. Un énorme travail est nécessaire pour arriver à des accords « donnant / donnant ».

Au **Château de Versailles**, aujourd'hui, nous n'avons pas dans les négociations de marge de manœuvre sur bon nombre de sujets : l'évolution de l'indice point, etc. Les sujets de fond sont donc gelés. Les sujets abordés le sont sur les thèmes du bien-être au travail, la santé, les RPS, etc. Il y a beaucoup de sujets également sur la sécurité au travail (CHSCT), sur la diversité, l'égalité hommes / femmes, l'équilibre de vie au travail. Il y a de la matière sur chacun d'entre eux et donc des possibilités de faire des avancées.

Pour la **FPH**, le pacte de confiance avait trois objectifs : renforcer le dialogue social, renforcer le rôle de pilotage de l'Etat et renforcer l'autonomie des hôpitaux. Cela avance. Il reste du chemin à parcourir.