



Mercredi 8 Octobre 2014

Repenser les modèles de management et les environnements de travail

Session 11 : Le travail de demain : impacts de la digitalisation, nouvelles organisations, nouvelles relations au travail

Intervenants :

Nils AZIOSMANOFF, Expert en innovation numérique, Président Fondateur du **CUBE**, Centre de création numérique, Animateur des « *Rendez-vous du Futur* » et la « *Revue du CUBE* »

Erik STEENACKER, VP HR Transformation, **CARLSON WAGONLIT TRAVEL**

Pierre POLYCARPE, HCM Strategy Director (South Europe), **ORACLE**

DRH, le futur est déjà là !

Nils AZIOSMANOFF, Expert en innovation numérique, Président Fondateur du **CUBE**, Centre de création numérique, Animateur des « *Rendez-vous du Futur* » et la « *Revue du CUBE* »

- Il faut partir d'un constat. Aujourd'hui, la machine peut calculer un milliard de millions de données par secondes. Dans 1 an, elle sera capable de calculer un milliard de milliards de données par secondes. Mais alors, où est l'humain dans tout ça ?

Miku Hatsune est une star internationale. Il s'agit en réalité d'un hologramme avec une voix en temps réel. Les fans la co-construisent. A Orly, il y a aussi des hologrammes qui sont appelés à être de plus en plus sophistiqués. Il existe donc de nouveaux modèles dans le monde virtuel qui se transposent dans le monde physique. La science-fiction est aujourd'hui dépassée. Aujourd'hui, ça va trop vite, la SF ne suit plus.

Autre phénomène marquant. Il existe à Shanghai un écran de 1,7 km au sol. Les murs des immeubles, des tours et mêmes des bateaux sont parsemés d'écrans. De même, Shanghai a un écran sur un mur qui mesure plus de 10 000 km. La ville du futur est bien présente.

La technique et le numérique permettent de rechercher des solutions pour parer les conséquences néfastes des nouvelles technologies (par exemple, les villes flottantes, les fermes verticales, des plateformes de dépollution etc.). Nous entrons dans l'air des « Smart Cities ».

Parmi elles, Seoul, Barcelone et même Issy-les-Moulineaux sont en tête. Les thématiques de ces villes sont le plus souvent le « vivre ensemble », les infrastructures et l'environnement. D'un point de vue automobile, il existe déjà des voitures sans pilote : elles arriveront dans les villes en France d'ici 2020. Ces voitures prédisent la circulation et tout ce qui existe autour d'elle (climat, limitation de vitesse, accident etc.). Les technologies sont prêtes : aujourd'hui, 40% d'une voiture est numérique. Avec le « big data », demain, elles auront 80% de composants numériques. Les routes vont être intelligentes en accumulant l'énergie, alertant sur la vitesse, le climat, les dangers etc. Cela entraîne des changements notables qui font dire que demain, l'électricité sera gratuite et partagée entre chacun (énergie renouvelable) et ce, comme avec la musique et le Peer-to-Peer. L'imprimante 3D crée déjà des objets, des organes artificiels existent déjà.



La nanotechnologie se développe également beaucoup, notamment en termes médical afin de guérir, et de greffer l'humain avec des « machines », Le cœur artificiel est connu mais il existe aujourd'hui un œil à 16/10e. La médecine n'est plus curative mais prédictive. Grâce au séquençage de l'ADN une personne pourra bientôt potentiellement vivre près de 1000 ans.

Le développement des objets connectés est en plein essor. Google a lancé des lunettes qui voient tout. Les logiciels style « minorité report » existent (prédiction de meurtres). Toutes ces innovations digitales apportent une nouvelle donne : d'ici 10 à 20 ans, 60% des emplois (soit + de 700 métiers) seront remplacés par la robotique. D'ici 40 ans, l'humain pourrait être dépassé par la machine ! On parle de plus de plus d'homme augmenté, de post humain. L'homme de demain serait ubiquiste, omniscient et immortel.

Mais alors, dans tout cela, quelle société allons-nous construire ? Face à ces nombreux changements qui seront déjà du passé demain, quelle place la fonction RH peut avoir dans l'entreprise ? La peur du changement n'aura plus de place puisque le changement sera le lot quotidien de tous. Quel accompagnement faut-il prévoir ? Il va falloir créer de nouveaux modèles, notamment de nouveaux modèles économiques. Il faut réinventer.

La digitalisation : une mutation organisationnelle et économique, avec d'importants enjeux culturels et managériaux

Erik STEENACKER, VP HR Transformation, CARLSON WAGONLIT TRAVEL

Pierre POLYCARPE, HCM Strategy Director (South Europe), ORACLE

- **Carlson Wagonlit Travel** est une société de voyages B2B qui a besoin de passer d'une organisation locale à une organisation globale. C'est le point de départ du changement. Le Board voulait une transformation RH en 3 ans (CSP, paie, process etc.).

Cela s'est fait en 6 mois pour un périmètre de 50 pays. Il a fallu faire un benchmark interne pour les process puis réaliser ensuite un diagnostic. On s'est concentré ensuite sur les dysfonctionnements, sur le pourquoi. On s'est alors tourné vers le Cloud. Il y a néanmoins toujours des résistances au niveau humain. Mais nous avons un gros avantage : le soutien du Board, nécessaire pour que le Groupe survive. Passer à ce nouveau modèle permet de dégager la fonction RH des process pour se focaliser sur un apport de plus-value afin d'être de réels partenaires d'affaires. Il n'y a pas eu ou peu de départ. Les postes ont été très largement préservés.

Pierre POLYCARPE, HCM Strategy Director (South Europe), ORACLE

- **Oracle** connaît le sujet (Cloud). Il avait besoin d'intervenir rapidement et sur un sujet d'actualité : la digitalisation chez **CWT**. La solution a donc été de se tourner vers le Cloud RH d'Oracle avec un volet social, des accès mobiles. Le Cloud a été nécessaire parce qu'il est évolutif. Les managers de **CWT** ont été de réels soutiens dans le projet. Les échanges d'expertises ont été fluides entre les deux équipes (**CWT** et **Oracle**). Les solutions sont pré-consolidées et le client peut moduler selon les besoins en profitant d'une maintenance réactive.



Cette maintenance, liée à l'intégration rapide de la solution, a rendu la solution fiable. La mise à niveau logicielle s'est effectuée en 1 week-end puis il a fallu 2 semaines pour régler les bugs. Cette rapidité est possible grâce au Cloud.

Erik STEENACKER, VP HR Transformation, CARLSON WAGONLIT TRAVEL

Il y a eu une excellente collaboration entre **Oracle** et **CWT** notamment par l'implication de 3 sponsors d'Oracle. Il a fallu faire preuve d'une grande capacité à communiquer et à régir. L'avantage du support du « Board » a permis d'asseoir confortablement le projet. Cela est nécessaire mais sans doute pas suffisant. L'équipe projet a été clé, constituée d'un chef de projet, d'un responsable par région et des ambassadeurs par pays. Les équipes internes pour bâtir les systèmes ont été aidées au départ par des consultants externes (puis les équipes ayant gagné en autonomie, au fur et à mesure, ils ont disparu). Autre point incontournable, c'est le besoin de réaliser des « quick wins » (des petites victoires) pour permettre une visibilité du projet et rendre compte positivement de son avancement. Cet aspect est fondamental pour les collaborateurs.



MERCREDI 8 OCTOBRE 2014

Repenser les modèles de management et les environnements de travail

Session 12 : Repenser les modèles de management et les environnements de travail

Intervenants :

Yves GRANDMONTAGNE, Directeur Ressources Humaines, **MICROSOFT France**

Céline LAURENCEAU, Senior Executive, **ACCENTURE**

Diane RIVIERE, Head of HR – Digital leading business groups, **AXA FRANCE**

Laurent STENCEL, DG en charge du Développement, **MOON'S FACTORY**

Michel ERARD, Directeur Ressources Humaines, **MONDELEZ INTERNATIONAL**

Antoine PERRUCHOT, Fondateur, **KEYCOOPT SYSTEM**

Réseau social d'entreprise : un levier pour gagner en flexibilité organisationnelle et accroître l'engagement de collaborateurs de plus en plus mobiles.

Yves GRANDMONTAGNE, Directeur Ressources Humaines, **MICROSOFT FRANCE**

- Un projet de réseau social d'entreprise n'est pas un projet de mise en place d'une technologie mais un projet de transformation des modes de travail. Il permet de travailler autrement, de faire en sorte que chacun se connecte pour mieux faire son travail, plus vite, et que l'organisation soit plus agile. Cela n'a rien à voir avec un réseau social grand public.

Le concept de réseau social, connu du grand public dans les années 2000 avec l'émergence des réseaux sociaux numériques comme Facebook, n'est en réalité pas un concept nouveau. Les réseaux sociaux existent depuis que le monde est monde. Le mot « réseau social » remonte à 1954 lorsque John A. Barnes utilise cette notion pour la première fois dans un article scientifique de la revue « Human Relations » au sujet d'une étude sociologique menée dans un village de Norvège, bien avant l'arrivée d'internet. Le concept continu aujourd'hui d'évoluer et la science, ayant pour objet les réseaux sociaux, regroupe un ensemble de méthodes, de concepts, de théories, avec de nombreuses applications : sociologie, anthropologie, économie d'entreprise, etc.

Nous parlons du réseau social dans le cadre de l'entreprise. En fait, le réseau social vient en réponse à une problématique d'entreprise et/ou à une problématique métier :

- Comment l'organisation peut-elle avancer plus vite ?
- Comment peut-on accélérer les ventes sur le terrain ?
- Comment peut-on réduire le temps d'intégration d'un nouvel entrant dans l'entreprise ?
- Comment améliorer l'engagement de ses employés ?
- Comment augmenter le nombre d'innovations et améliorer une chaîne de production ?

De nouveaux modes de travail s'ouvrent grâce aux réseaux sociaux d'entreprise, en réponse à l'impératif de chaque entreprise à « travailler autrement ».



Le réseau social d'entreprise chez **Microsoft** s'est développé autour d'une idée et d'un concept défini par Bill GATES qui est de faire de l'environnement de travail un lieu d'échange et de collaboration efficace. Depuis 7-8 ans, **Microsoft** repense son environnement de travail.

Les réseaux sociaux sont donc le reflet de cette politique. L'arrivée rapide du digital en entreprise est un sujet important pour les RH mais pas technique. Il faut que les RH se déconnectent de la partie technique d'un tel sujet. C'est avant tout un élément permettant d'être au service d'un projet ou de concevoir des modes collaboratifs.

Le réseau social d'entreprise s'inscrit dans une multitude d'autres éléments permettant la collaboration comme la réglementation de l'usage du mail, la mobilité, ... La question est donc d'attirer, de retenir et de développer les salariés par ces composantes afin de réconcilier les attentes des salariés. Les nouvelles technologies sont donc le moyen d'aller vers des territoires qu'on ne pouvait pas atteindre (par la flexibilité par exemple).

Microsoft a traité le sujet comme un véritable projet d'entreprise afin d'encourager les attitudes de collaboration (seulement après sont venus les outils eux-mêmes). L'entreprise n'a pas connu de réticence à aller vers ce type d'outil. Le réseau social interne « Yammer » développé par **Microsoft** a permis une bonne appropriation de la part des collaborateurs. Cet outil est venu en complément d'autres outils existants comme « Sharepoint », les messageries instantanées, etc.

Quelques réticences des fonctions IT peuvent apparaître car il y a la sensation, pour eux, de se sentir dessaisis. On observe parfois aussi des réticences dans le partage de l'information au sein des lignes de management. Ceci vient donc ébranler des formes de routines passées.

Selon **Yves Grandmontagne**, les organisations vont évoluer vers des formes très différentes de ce qu'elles ont connus dans les 10 années qui sont passées. L'idée qu'on puisse mettre des réseaux sociaux en interne dans une entreprise peut remettre en question la façon même d'organiser la prise de décision et in fine l'organisation de l'entreprise.

Le réseau social chez **Microsoft** permet de collaborer autour d'un client, de créer une dynamique permettant d'échanger autour d'un sujet et d'engranger de la compétence en travaillant ensemble afin de créer de la valeur ajoutée.

Un réseau social est utile pour accélérer l'assimilation des nouveaux arrivants et renforcer la productivité. Il faut créer des groupes pour leur donner accès aux supports d'accueil et pour les mettre en relation avec leurs nouveaux collègues. La connaissance des objectifs de l'entreprise et le rapprochement avec leurs pairs leur permettront de se sentir intégrés dans l'entreprise dès leur arrivée. Une nouvelle forme de collaboration peut réduire les coûts et la durée du cycle de formation initial des nouveaux collaborateurs ainsi que les ressources mobilisées à cet effet.

Les collaborateurs constituent une base de connaissances accessible à tout moment. Cette mine d'informations et d'expertise renforce les capacités de l'entreprise en matière de formation et de développement des compétences. Il faut également donner la possibilité de contacter des tuteurs potentiels et des experts spécialisés grâce au réseau social d'entreprise.



Un réseau social d'entreprise accélère la communication entre les équipes et les prestataires externes. La création d'un réseau externe permet par exemple de mieux collaborer pour atteindre des objectifs communs. La fidélisation et la satisfaction des partenaires qui en sont membres contribueront à renforcer leur relation avec l'entreprise.

Chez **Microsoft**, tous les deux mois a lieu un rendez-vous du « top management » pour répondre aux questions des salariés. Ce rendez-vous fait partie des nombreuses choses expérimentées par **Microsoft** pour accroître l'engagement des collaborateurs. Ces rendez-vous permettent de concilier les avantages des réseaux sociaux et le besoin d'écouter les salariés. Chaque membre du comité de direction répond aux questions des collaborateurs de l'entreprise.

Le sujet n'est donc pas l'outil mais le projet de l'entreprise.

Le digital est une question qui concerne aujourd'hui pleinement les équipes RH. La fonction RH n'y échappera pas de la même façon qu'on n'y échappe pas dans la vie privée. Il y a donc une véritable réflexion sur leurs usages.

Une autre question se pose : comment exploiter les données de l'entreprise sortis par les réseaux sociaux ? Comment s'en servir avec intelligence ? Cela va donc modifier la façon dont les RH pourront travailler. En effet, les datas qu'on ne regarde que périodiquement aujourd'hui car peu fiables vont laisser plus de temps aux RH pour s'occuper de l'impact du développement des hommes sur le business. Dans un futur proche, des aides à la décision sur les formations, la rémunération, l'attractivité permettra une plus grande prédictibilité pour agir sur des événements dont nous avons aujourd'hui connaissance trop tard ou a posteriori. Cela va changer la façon de travailler des RH. Les RH doivent donc s'intéresser à ce sujet et savoir ce qu'ils veulent en faire.

Céline LAURENCEAU, Senior Executive, ACCENTURE

- Au sein d'**Accenture**, le DG encourage une culture du virtuel. Le DG ne se déplace que très rarement en dehors de France et lors des rendez-vous à l'étranger, il n'hésite pas à envoyer des robots lui permettant de suivre les réunions et d'y participer en direct. Ainsi, la notion de présence physique a été complètement gommée chez **Accenture**.

Par exemple, chaque réunion a un numéro de conférence téléphonique qui autorise tout participant à y participer de l'extérieur. Cela offre donc aux collaborateurs une grande flexibilité.

Néanmoins, **Accenture** s'attache à socialiser son organisation. En effet, plus on digitalise une organisation, plus il est important de la socialiser. **Accenture** cherche donc à lancer des initiatives poussant les collaborateurs à revenir dans les murs de l'entreprise pour des occasions hors univers professionnel.

Il y a une différence entre « se digitaliser » et « être digital ». Ainsi, 70% des métiers en 2020 n'existent pas encore. Il est donc nécessaire d'avoir des collaborateurs prêts et former à cette transformation. Le manager a donc un rôle dans ce monde digital. Son rôle change, il n'y a plus de légitimité dans son rôle lié à l'information. Il doit donc faire travailler les gens en transversalité.



Comment la digitalisation impacte-t-elle les modes de travail selon la taille et la culture des organisations ?

Diane RIVIERE, Head of HR – Digital leading business groups, AXA FRANCE

- Il y a un changement d'état d'esprit accepté par la présidence du groupe. Aujourd'hui le leadership **d'AXA France** s'appuie sur une culture de confiance et d'inclusion. Pour se permettre d'être innovant, il faut accepter l'altérité, la différence et de faire des erreurs. La culture de feedback a donc été introduite au fur et à mesure. Comment être agile sur des offres nouvelles tout en faisant en sorte que la culture, l'histoire et l'héritage dans la relation client ne soient pas une contrainte mais une opportunité ?

La digitalisation induit des façons de fonctionner différentes dans les entreprises. Il faut donc accélérer la transformation digitale par une transformation culturelle profonde. Dans les systèmes d'information, nous avons des âges très hétérogènes.

Le processus de digitalisation est un grand chantier qui est en pleine accélération chez **AXA**. Sur le plan culturel et opérationnel, il est important de voir comment fonctionne les équipes et comment se prennent les décisions dans une culture digitale.

L'enjeu est d'arriver à développer des offres nouvelles tout en faisant en sorte que l'histoire et l'héritage ne soient pas une contrainte mais une opportunité de démontrer que nous connaissons nos clients.

Le rapport à l'information est différent entre une entreprise qui se digitalise et une entreprise digitale native. Dans une entreprise qui se digitalise, les personnes qui ont le pouvoir sont celles qui ont l'information. Dans une entreprise digitale native, tout le monde a accès aux faits, aux données. Nous avons donc un prisme complètement différent. Ainsi, la façon dont se prennent les décisions dans ces deux univers font se confronter des modes de fonctionnement assez antagonistes.

L'enjeu pour une entreprise qui se digitalise et qui procède d'une histoire longue est de modifier ses comportements par rapport à l'accès à l'information (par exemple, se réapproprier des pratiques managériales n'étant plus en silos) afin de rendre plus fluide l'accès à l'information. Le digital redonne donc de la valeur aux faits et aux données versus la position dans la structure managériale.

Comment s'inspirer des start-up pour faire évoluer le fonctionnement d'un géant mondial ?

Michel ERARD, Directeur Ressources Humaines, MONDELEZ INTERNATIONAL

- L'entreprise est très implantée en France, tant avec ses forces commerciales que par son appareil de production (16 usines en France). Le passé de l'entreprise est extrêmement important chez **Mondelez International**. La culture du groupe est américaine avec un siège à Chicago. En 2012, lors du changement de nom du groupe, l'entreprise a fait appel à ses salariés pour qu'ils proposent des noms. « **Mondelez** » est le fruit de cette demande.



L'idée de **Mondelez** est d'adopter un esprit start-up afin de prendre des décisions plus rapidement, de lancer des produits plus rapidement, d'avoir une vie plus simple dans l'entreprise, etc. Par exemple, l'entreprise pousse les salariés à se poser les questions suivantes: « Qu'est-ce-que je peux simplifier à mon niveau ? Qu'est-ce-que je peux échanger avec mon manager ? Comment je le mets en œuvre ? ».

L'entreprise cherche également à donner la latitude aux collaborateurs pour porter ce qui leur semble important et les moyens de les mener à bien. Par exemple, chaque collaborateur peut porter une idée et une solution pour améliorer un point, un processus lié à l'activité, aux relations de travail, etc.

Comment allier digitalisation, cooptation interne et développement de marque employeur pour remobiliser l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ?

Antoine PERRUCHOT, Fondateur, KEYCOOPT SYSTEM

- Le passé de chasseurs des têtes des fondateurs de **Keycoopt** leur a permis de comprendre que le meilleur moyen d'aller chercher des bons candidats dans des délais très courts était de « sourcer » des gens pertinents. Le but est donc supprimer les intermédiaires du recrutement, de fédérer et d'animer la cooptation.

Le système que nous proposons envoie des annonces aux collaborateurs afin qu'ils puissent coopter en interne des personnes répondant à l'annonce. Le système a industrialisé et simplifié ce que les recruteurs font.

Keycoopt est une application concrète de la digitalisation dans les entreprises. Cela décloisonne l'entreprise et permet aux collaborateurs de postuler et de recommander un N-1 ou un pair de l'entreprise. Le digital permet donc de rendre acteur/autonome les collaborateurs.



MERCREDI 8 OCTOBRE 2014

Réorganisations, Dialogue Social et Mobilité Interne

Session 13 : Transformer l'entreprise de manière responsable en matière de gestion de l'emploi en travaillant sur l'employabilité ?

Intervenants :

Etienne Boyer, Directeur des politiques sociales, **AREVA**

Philippe Vivien, Directeur Général, **ALIXIO**

Emmanuelle Barbara, Avocate spécialiste en droit du travail, droit de la sécurité sociale et protection sociale, associé-gérant, **AUGUST & DEBOUZY**

Bernard Lemaire, Directeur Ressources Humaines, **CHRONOPOST**, et Directeur général, **TELINTRANS**

Anna HEINRY, Directrice Ressources Humaines, **JANSSEN**

Etienne Boyer, Directeur des politiques sociales, AREVA

- Dans le cadre de la loi de sécurisation de l'emploi, nous avons profité de la fin de l'accord GPEC pour lancer des négociations plus globales pour créer une logique dans les différentes obligations légales et notamment la mise en place d'une BDES¹.

Une information a été faite au niveau du Groupe puis cascadée dans l'ensemble des établissements d'**Areva**, via les comités d'entreprises où se sont tenues des sessions d'informations/consultations sur la création d'une BDES. Les syndicats ont accepté cette pratique.

Lorsque la base de données sera existante, tout le monde aura accès à l'ensemble des informations : CHSCT, délégués syndicaux, etc. Cela rend plus facile la gestion de la base. Il n'y a pas de problème de confidentialité car ce sont des documents publics et l'employeur est libre d'y déposer les documents qu'il souhaite.

Pour ce qui est de la mise à jour de la base de données, des administrateurs seront définis.

Philippe Vivien, Directeur Général, ALIXIO

- Comme le montre l'exemple d'Areva, **Philippe Vivien** montre l'importance d'anticiper. L'anticipation permet d'avoir des négociations plus réfléchies.

Il est par exemple intéressant d'inviter les représentants du personnel au conseil d'administration pour qu'ils soient informés de la stratégie du Groupe. L'échange est rendu bien meilleur. Le contexte d'un Conseil d'administration est moins facilement « parasité » que celui d'un Comité d'Entreprise.

¹ Base de données économiques et sociales



Dans le processus d'information, il va de soi que l'ensemble des collaborateurs, et non seulement les RH ou représentants du personnel, doit être considéré afin que les faits soient connus de tous sans exception. La communication économique auprès des managers est à renforcer.

De la même manière, les relations avec les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) doivent être entretenues afin qu'elles soient des partenaires et non un obstacle à la mise en place d'accords quand ceux-là sont nécessaires.

Emmanuelle Barbara, Avocate spécialiste en droit du travail, droit de la sécurité sociale et protection sociale, associé-gérant, AUGUST & DEBOUZY

- Il y a eu dernièrement et successivement la loi sur la formation professionnelle, la loi Florange, la 2^{ème} loi Florange, la loi sur l'égalité H/F, l'extension sur la QVT², etc. Les entreprises ont besoin d'une pause dans cette course aux nouvelles lois.

La loi en France impose aux entreprises un certain nombre d'obligations qu'il devient de plus en plus difficile à respecter dans les délais. En effet, cela engendre des processus de négociations souvent longs et complexes (qui aboutissent ou non à des accords) et qu'il faut parfois revoir dès l'année suivante.

La maturité dont **AREVA** a fait preuve sur l'information/consultation est liée à la maturité des relations sociales dans l'entreprise mais n'est pas révélatrice de l'ensemble des entreprises dans le pays. De plus, beaucoup d'entreprises ont des organisations matricielles dans lesquelles les liens entre hiérarchie et personnes responsables apparaissent de moins en moins clairement. Avec l'internationalisation des organisations s'estompe de plus en plus la visibilité des centres de décision.

Bernard Lemaire, Directeur Ressources Humaines, CHRONOPOST, et Directeur général, TELINTRANS

- Afin de mener à bien la réorganisation de la filiale **TELINTRANS** (pour répondre aux commandes sur internet de plus en plus fréquentes), **Bernard Lemaire** a commencé par s'entourer de personnes compétentes (un DSI, un DAF, un DRH, etc.). Un centaine de personnes étaient à réaffecter, 20% sont restés sous contrat **TELINTRANS**.

L'une des clés pour réussir cette réorganisation a été la proximité très forte avec les équipes. En effet, en tant que Directeur général, **Bernard Lemaire** s'est « immergé » au sein des équipes terrain pendant toute la durée du projet afin de garder une communication forte. Le travail a également été très collaboratif avec l'équipe projet mais aussi pour satisfaire au mieux toutes les parties prenantes (actionnaires, DSI, salariés individuellement).

Cette réorganisation a été une réussite dans la mesure où l'ensemble des collaborateurs a retrouvé un poste et que, par ailleurs, des économies ont été faites sur le coût de fonctionnement de la structure restante (diminution de plus d'1/3 du budget par la modification des modes de fonctionnement).

² QVT : Qualité de Vie au Travail



Le contact avec les managers, leur accompagnement, étaient vital pour que cette réorganisation se passe dans les meilleures conditions et qu'ils s'approprient le projet.

Le plus difficile à gérer dans ce type de contexte est sans doute de ne pas savoir où on va. Il est donc très important de communiquer sur la vision stratégique de l'entreprise afin de donner de la visibilité et de la pertinence au projet.

Anna HEINRY, Directrice Ressources Humaines, JANSSEN

- **JANSSEN** est une filiale du Groupe international **Johnson & Johnson** qui a connu son premier PSE³ cette année en 2014. Les départs se sont faits sur la base de volontariat. Il y a eu plus de postulants que prévu. Les salariés ont tout de même bénéficié du package proposé pour partir. Ainsi, 150 départs n'ont été financés et 70 recrutements pour palier au manquement. Un coût supplémentaire pour l'entreprise.

La loi a notamment encadré les délais (accord de méthodes signé) et oblige à jouer une partition à trois. Dans notre cas, le fait d'avoir une relation permanente et un dialogue constant avec l'administration du travail a été une des clés du succès.

Par ailleurs, pour arriver à un accord, le rôle de la RH a été de s'assurer quotidiennement de l'alignement des différentes parties prenantes (syndicats, managers, Direction, DIRECCTE, maison mère J&J, etc.) en termes d'informations.

Il y a 3 mots clés à retenir: dialoguer, accompagner, soutenir.

En effet, il est important d'être présent pour les personnes qui sont amenées à quitter l'entreprise mais aussi pour les personnes qui restent. Ainsi, après chaque réunion tenue avec la Direction, une réunion était organisée 2h plus tard avec le management puis, 4h plus tard, avec l'ensemble des salariés. Enfin, une communication générale était envoyée à l'ensemble des collaborateurs par email. De plus, la ligne managériale doit jouer pleinement son rôle de relai afin de se sentir impliquer et de porter le projet.

Les salariés ont besoin de savoir et ont le droit de savoir. Si on ne peut pas livrer certaines informations mieux vaut dire qu'on ne peut pas se prononcer pour l'instant mais qu'on reviendra vers eux dès que possible plutôt que de ne rien dire.

Dans ce type de démarche, il est aussi important de se faire accompagner ; par un cabinet de conseil ou d'outplacement par exemple. En effet, les sommes engagées sont souvent très importantes et différents risques peuvent advenir : risque de rupture, risque psychosocial et risque lié au business.

Dès le début du projet, un groupe de travail a été formé afin de travailler rapidement sur l'« après PSE ». Cela est nécessaire pour accompagner les personnes qui restent et pour assurer la continuité du business malgré tous les changements opérés.

³ PSE : Plan Social Economique



Le dernier point à soulever, et à ne pas négliger dans la tenue d'un PSE, est l'impact sur les délégués du personnel. Psychologiquement, certains ont été très affectés (au point de ne pas en dormir la nuit) car ils étaient dans une position ambiguë entre les salariés qu'ils devaient défendre et la Direction qu'ils devaient suivre. De plus, certains étaient des itinérants travaillant en Province or, la plupart des négociations s'est tenue dans des bureaux à Paris ce qui été, pour eux, une difficulté supplémentaire réelle.



MERCREDI 8 OCTOBRE 2014

Réorganisations, Dialogue Social et Mobilité Interne

Session 14 : Comment faire de la mobilité interne une priorité ?

Intervenants :

Marc JOUENNE, DRH, **AIRBUS France**

Jean-Mannuel SOUSAN, DRH, **BOUYGUES CONSTRUCTION**

Julien VEYRIER, Secrétaire Général, **SOLOCAL GROUPE**

Donner la priorité aux ressources internes dans le cadre de la réorganisation du pôle Defense & Space

Marc Jouenne, DRH, Airbus France

- Le Groupe se compose de 3 divisions : **Airbus** Hélicoptère (Eurocopter), **Airbus** Defense & Space (Défense + espace) et **Airbus** Civil Aircraft (EADS). Au cours du PSE touchant 500 personnes en France dont plus de 300 reclassés, **Airbus** a fait face à une problématique de mobilité importante. Le taux de Turn-Over était d'environ 3% et la mobilité également 3%. Il y avait donc peu de flexibilité.

Aujourd'hui, le Groupe est à 10% de mobilité. Ce résultat est le fruit de beaucoup de travail, à base de communication, d'outils dédiés et efficaces, d'aide auprès de cabinets spécialisés, de process adaptés. La décision de mettre en place un « Steering Committee » composé d'acteurs de différentes expertises (C&B pour le sujet du « grading », Formation pour les compétences demandées, le « sourcing », les « HRBP », etc.) a été le début du changement. L'avantage d'**Airbus** est d'avoir des recruteurs en Centres de Services Partagés qui connaissent bien les métiers.

Le principal frein rencontré a été de faciliter les échanges entre tous les experts. Une plateforme collaborative a été mise en place pour les fluidifier. Toutefois, le mode projet entraîne une rupture avec les liens fonctionnels/hiérarchiques/reporting etc., existants. Ceci est le plus gros point d'achoppement. La rupture avec l'organisation en silos est la condition sine qua none pour travailler de manière transversale.

Comment fluidifier la mobilité au sein du Groupe Bouygues dans le cadre du PDV chez Bouygues Télécom ?

Jean-Manuel SOUSSAN, DRH, BOUYGUES CONSTRUCTION

- **Bouygues Télécom** est en PSE et en PDV. C'est une opportunité pour **Bouygues Construction**. La gestion du PSE a des implications en interne car il y a les mêmes contraintes entre construction/télécoms. 1 200 sur 4 000 personnes sont concernées pour **Bouygues Construction** et un total de 9 500 dans le Groupe. Il a donc fallu mettre en place une communication sur les opportunités d'emplois auprès des salariés.

Il y a beaucoup de mobilité. Nous avons affiché 250 postes, ouverts sur l'année, mais en réalité, ce nombre est à multiplier par 3.



Nous voulions donner la priorité aux collaborateurs de **Bouygues Télécom**. Cela suppose un accompagnement fort de la part de la RH et une coordination fluide entre la fonction RH de **Bouygues Télécom** et celle de **Bouygues Construction**. Pour exemple, 60 collaborateurs sont déjà venus chez Bouygues Construction avant le début du PSE.

Une Bourse d'Emploi et d'autres outils Groupe (au niveau mondial) ont été créés à l'occasion du PSE. Avant, le dispositif manquait de finesse dans la description des postes, notamment en mobilité internationale. Cela a permis que la RH assure un véritable accompagnement auprès des collaborateurs.

Julien VEYRIER, Secrétaire Général, SOLOCAL GROUPE

- Il s'agit du nouveau nom de l'ancien groupe **Page Jaune** qui est maintenant 100% privé, et qui a donc pris **Solocal** comme nouveau nom. L'entreprise compte 4 400 salariés.

Un processus informel de dialogue avec les IRP a été correctement mené en amont du PSE. **Solocal** avait besoin de la confiance des IRP et en contrepartie ne pas subir de blocage de leur part. Cela a donc entraîné un réel profit pour les collaborateurs. Il y a eu un PSE sur la population commerciale (entraînant 700 mouvements dans l'organisation et permis 170 promotions).

Il a été mis en place un outillage qui permet d'affecter la prospection des vendeurs en fonction du domicile de chacun afin de ne pas faire trop de km. Un important suivi de l'absentéisme est réalisé. Les IRP ont été particulièrement vigilants sur les RPS. Nous avons organisé des formations sur 3 ans pour 600 managers sur les RPS et sur la Qualité de Santé au Travail.

Enfin, nous avons changé le système de rémunération pour passer d'une rémunération basée sur l'activité à une rémunération basée sur des objectifs. Cela a nécessité un suivi et un accompagnement de chaque collaborateur pour se sentir à l'aise avec ce changement significatif..



MERCREDI 8 OCTOBRE 2014

Transformations et Contributions RH au Business

Session 15 : Transformer la fonction RH elle-même pour renforcer sa contribution au business

Intervenants:

Jeannine SALEH, Senior VP Compensation & Benefits, **Lafarge Group**

Christina LIM, Vice President Group HRIS, **Lafarge Group**

Franck MOUGIN, Directeur des Ressources Humaines et du Développement durable, **Vinci**

Véronique ROUZAUD, Directrice des Ressources Humaines Groupe, **AREVA**

Global HR system as an enabler for HR transformation

Christina LIM, Vice-President Group HRIS, Lafarge Group

- **Lafarge** compte 64 000 collaborateurs dans 62 pays comme leader mondial des matériaux de construction, avec un chiffre d'affaires actuel de 15 milliards d'euros. Les deux groupes cimentiers français et suisse, **Lafarge** et **Holcim**, ont fusionné en avril 2014 mais, auparavant, un nouveau Système d'Informations RH (Workday) a été mis en place en 2011 au niveau mondial. Les objectifs étaient d'améliorer l'efficacité de l'organisation, la rendre plus agile (moins d'interventions administratives), faciliter les relations entre pays, harmoniser les processus globaux (gain de cohérence) par une meilleure gestion des données, notamment dans le cadre de l'identification des talents.

Le processus d'intégration a été progressif, avec des ateliers de travail en 2012 entre les experts métiers et responsables métiers (Groupe et pays), et la migration des données depuis les systèmes déjà existants. En mai 2013, le *Go live HCM and Talents* a intégré l'ensemble des collaborateurs et des cadres au niveau Groupe, puis en juillet 2013 ce fut le tour du *Go live Interface de paie* dans un pays pilote, la Roumanie, avant de lancer en octobre-novembre 2013 le *Go live Performance et Gestion de la Rémunération* et, en juillet 2014, le *Go live de Workday Paie* en Amérique du Nord (Canada et Etats-Unis).

Les changements ont été nombreux suite à la mise en œuvre du SIRH. Tout d'abord, la mise en place de processus fonctionnels standards au niveau Groupe a amené la création d'un catalogue mondial de profils de postes avec des règles communes pour les processus de validation (ex : grade du poste). Ensuite, la gestion des talents a également évolué. Nos viviers de talents sont mieux suivis, et partagés au niveau groupe (visibles par les RH groupe). Les managers et RH Groupe ont directement accès aux plans de succession ainsi qu'aux profils de talents disponibles.



En termes de performance, les managers et RH groupe ont accès aux dates de campagne, de revues de performance (PID), aux auto-évaluations des collaborateurs et aux feedbacks des managers. Ces derniers renseignent directement dans l'outil. Les documents de performance sont accessibles en ligne, tant pour les managers que pour les employés.

Concernant le process de rémunération, les campagnes de revue annuelle de salaire et bonus sont désormais coordonnées au niveau groupe. Les managers ont directement accès aux données de rémunération de leurs équipes. Enfin, en termes de reporting, nos organigrammes sont visibles par l'ensemble des collaborateurs, et les tableaux de bord et divers rapports peuvent être suivis à distance par nos managers à l'échelle du groupe.

Dans le cadre de ces différents changements, nos défis se sont articulés autour de trois axes. En premier, celui de la transparence et de l'implication. Les managers sont directement impliqués dans les processus de sélection des talents, de rémunération, Les RH se sont engagés à familiariser l'ensemble du groupe au nouvel SIRH. Au niveau des utilisateurs, nous avons mis en œuvre des formations et des dispositifs de support.

Jeannine SALEH, Senior VP, Compensation & Benefits, Lafarge Group

- Avec Workday, nous sommes passés d'un rôle de DRH fonctionnel à celui de vrai partenaire stratégique du business. Cet outil nous a donné une vision plus précise de chacun des pays du groupe. Le DRH a donc un rôle fédérateur et de pourvoyeur de services vers le manager et l'employé. Les managers peuvent avoir accès à des informations essentielles pour leurs business. Le soutien des managers et directeurs a été essentiel pour parvenir à une mise en œuvre respectant les délais et les budgets.

L'acceptation du changement fut plus aisée à obtenir de la part des managers dans certains pays. Cela dépendait en grande partie du fait que certains possédaient déjà à l'origine un outil performant, tandis que d'autres ne possédaient rien d'exploitable. Nous avons donc tenu à obtenir une solution déjà prête à l'emploi et facile d'utilisation pour les managers et employés.

Depuis, pour le manager et le salarié, les échanges sur les carrières sont plus fluides. Nous savons précisément quelles compétences sont détenues par telle personne avec pour conséquence de savoir quelle personne conviendrait le mieux pour tel poste. Le collaborateur ne se rend plus dans l'outil, une fois par an pour consulter sa rémunération, mais, fréquemment, comme une boîte mail. Quant au manager, il peut se focaliser plus facilement sur les informations de ses collaborateurs (souhaits de développement, envie de mobilité, etc.).



Christina LIM, Vice-President Group HRIS, Lafarge Group

Worday fonctionne de façon intuitive et a permis de nous séparer du mode de collecte de fichiers Excel pour obtenir les informations nécessaires. Le support de l'équipe projet IT constituée de sept consultants en relation constante avec les fonctions RH et business a été essentiel dans la réponse aux attentes de l'ensemble des collaborateurs. Ceux-ci sont désormais habitués au SIRH et ce, également grâce à la très bonne communication et aux formations qui ont eu lieu en amont. Les managers disposent d'une importante source d'informations sur leurs équipes, ce qui les rend autonomes, avec moins de support nécessaire de la part des RH (diminution des tâches transactionnelles).

Pour mener à terme ce projet, nous avons eu la preuve qu'il était essentiel d'avoir le support du « top management » et des équipes, afin de fédérer l'ensemble des parties prenantes, (des directeurs aux utilisateurs). En prime, nous demandons régulièrement aux utilisateurs les évolutions qu'ils attendent de l'outil.

Jeannine SALEH, Senior VP, Compensation & Benefits, Lafarge Group

La jeune génération a été plus facilement conquise par ce changement d'outil. Désormais cela fait partie de notre ADN. **Holcim**, avec lequel nous fusionnons, a accepté de prendre ce nouveau système à la place de SAP. Ce système fonctionne sur le mode *cloud*, plus simple à gérer qu'un système spécifiquement créé pour l'entreprise. Chacun était désireux d'avoir un système avec davantage de simplicité dans l'accomplissement des tâches et, aujourd'hui, aidant dans le processus de fusion.

Faire du DRH le premier acteur de la transformation managériale

Véronique ROUZAUD, Directrice des Ressources Humaines Groupe, AREVA

- Le groupe **AREVA** est en pleine mutation. Sa vocation est passée d'un cadre national (l'énergie de la France et sa dépendance énergétique), à une solution globale et une dimension davantage commerciale (assurer un approvisionnement énergétique pour tous). Depuis Fukushima, le rapport à l'environnement est en profonde mutation.

Notre intuition est que le groupe ne pouvait pas se transformer sans transformer son mode de management, et de le redéfinir en impliquant RH et managers dans un mode de co-construction.

Franck MOUGIN, Directeur des Ressources Humaines et du Développement durable, Vinci

- Le cœur de métier de Vinci est fondé sur la construction d'infrastructures, utilisées par un public dont les besoins évoluent constamment en termes d'énergie et de transport et dont nous devons tenir compte dans nos systèmes d'ingénierie. Notre groupe est centré sur les métiers de la construction et de l'énergie.



Nous transformons et transportons aussi l'énergie, et sommes régulièrement confrontés à gérer des attentes contraires de différents segments de la société lorsque nous recevons des commandes (Etat, agriculteurs, particuliers). La fonction RH a un rôle à jouer dans cet équilibre entre ces différentes institutions. Elle doit faire comprendre à nos patrons d'activités que les modèles de chantiers prennent place dans des écosystèmes où il est notamment essentiel d'intégrer, par exemple, les notions de bruit et de poussière produits mais aussi les situations de précarité qui existent en proximité.

Véronique ROUZAUD, Directrice des Ressources Humaines Groupe, AREVA

- Le groupe **AREVA** est constitué de 45 000 collaborateurs, dont 4 500 managers. En travaillant en co-construction entre équipes RH et équipes de managers, nous avons formé en un mois un quart de nos managers. L'approche était, à la fois, territoriale et commune à l'ensemble du groupe, et en cohérence avec notre ADN.

Nous avons écrit des « Carnets de management » explicitant la culture du groupe, avec ses cinq compétences clés et ses onze situations managériales concrètes telles que préparer un entretien d'évaluation. Le manager est à la fois collaborateur, collègue et hiérarchique et un certain cadre s'applique à ses attributions d'encadrement, que nous explicitons en amont avant d'en vérifier l'application sur le terrain.

Nous avons donc changé les agendas des managers en leur demandant de prendre du temps pour traiter des problématiques de management et de RH. Nous avons également pris du temps pour créer une communauté managériale avec des sessions de formation où la matinée s'axe sur des éléments théoriques et l'après-midi sur un coaching de groupe où les managers échangent leurs visions sur les cas concrets analysés. De plus, nous allons prochainement lancer un Master ou un MBA dénommé « Manager la transformation » qui aura pour objectif d'apprendre véritablement à manager.

Elargir le champ des compétences de la fonction RH pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux

Franck MOUGIN, Directeur des Ressources Humaines et du Développement durable, Vinci

- Avec nos 110 pays, au sein du groupe, il était nécessaire d'impliquer l'ensemble de nos 200 000 salariés. Nous avons donc écrit un Manifeste définissant le cadre et les priorités de chacun. Par exemple, le concept de diversité n'est pas perçu de la même façon en France et en Inde. Nous devons donc concilier local et global.

Au sein de **Vinci** nous accordons une grande importance à la notion de performance totale, qui est à la fois financière mais aussi humaine. La culture ne se change pas aussi facilement. Il y a un ADN à respecter et une éducation à promouvoir et, pour y parvenir, il faut des convictions.



Deux axes orientent notre Manifeste.

- les aspects extérieurs, avec notamment le discours des parties prenantes, par exemple celui des altermondialistes,
- et les aspects intérieurs à notre groupe, lorsque nous nous engageons à ne pas embaucher en CDD mais en CDI afin de rendre tangible la notion d'ascenseur social au sein de notre programme de développement de carrière.

Le métier de DRH évolue. Nous en explorons les nouvelles frontières. A ce titre, au sein de **Vinci**, l'un des rôles du DRH est d'apporter des solutions qui répondent à des enjeux sociétaux, à chaque fois que cela possible.

Par exemple, l'intégration des jeunes en difficultés fait partie de nos problématiques. Nos patrons de chantier doivent donc être informés sur la question des clauses d'insertion et de la nécessité de se tourner vers les bons partenaires pour honorer les contrats dans leur intégralité.

De même, pour la traduction des consignes de sécurité, les RH ont un rôle à jouer. Les sous-traitants, intervenant sur nos chantiers, doivent avoir accès aux informations dans leur langue. A ce titre, c'est le rôle du DRH de donner des clés définissant plus précisément aux opérationnels les engagements éthiques de **Vinci**.

Enfin, la crédibilité des RH dans leur relation avec les managers d'activité tient également à leur maîtrise des notions financières, techniques et digitales, pour mettre en œuvre une approche RH conciliant les rôles de « *People Partner* » et de « *Business Partner* ».



Mercredi 8 Octobre 2014

Transformations et Contributions RH au Business

Session 16 : Renforcer la proximité avec le business et l'efficacité des processus RH.

Intervenants :

Katarina Coppe : Global Enablement Director Europe, UK & I, **CEB**

Jean-Louis Robin : Directeur Ressources Humaines et Systèmes d'information, **EUTELSAT**

Jean-Marc Barfety : Responsable SIRH, **PSA Peugeot Citroën**

Véronique Montamat : Directrice Conseil et Marketing des solutions RH, **SOPRA**

Armand Sohet : Senior Vice-President Ressources Humaines, **ALSTOM GRID**

Katarina Coppe, Global Enablement Director Europe, UK & I, CEB

- Partant du constat que seulement 33% des fonctions opérationnelles⁴ considèrent la fonction RH comme efficace à les accompagner et que la tendance du « faire toujours plus avec moins de ressources » s'installe durablement, **CEB** a cherché à savoir comment la fonction RH pouvait améliorer cette tendance.

Les réponses résident dans le développement de trois types de compétences pour améliorer ses capacités d'analyse :

- Compétences Business : Etre mieux connecté, en phase avec son réseau, c'est-à-dire créer des solutions business pertinentes sur des relations efficaces et une expertise partagée au sein de toute la fonction RH.
- Compétences Analytiques : Potentiel (prédictif) – Comportements – Résultats (Futur), c'est-à-dire que les RH doivent utiliser des méthodes prédictives pour aider le business. Si on sait quels sont les résultats à atteindre, on sait quels sont les comportements qui conduisent à ces résultats et donc quels traits (motivation, personnalité, aptitudes) alimenteront ces comportements.
- Compétences interpersonnelles : 5 profils de RH qui se définissent ainsi le « Hard worker » (celui qui travaille dur), le « Relationship builder » (celui qui bâtit des relations), le « Problem solver » (celui qui résout les problèmes), le « lone wolf » (le loup solitaire). Le cinquième profil, celui du « Challenger », comprend l'activité du client et recadre la façon dont les clients présentent leur activité et leurs besoins.

Le profil « Challenger » crée une tension constructive avec le business, apporte des perspectives uniques, personnalise pour être en résonance, prend le contrôle. C'est la force motrice des projets. Pour jouer ce rôle pleinement et que cela soit efficace, il faut que les RH soient intégrés dès le début sur les projets sans quoi les recommandations arriveront trop tard.

⁴ Etude **CEB** 2013 "HR Business Partner"



Les « HR Partners » ont de bonnes raisons d'être mais ils doivent assurer leur place au sein du business.

Jean-Louis Robin, Directeur Ressources Humaines et Systèmes d'information, EUTELSAT

- Une étude a montré que 50% des postes de DRH dans les entreprises du CAC40 sont occupés par des personnes pour qui il s'agit du premier job en RH. Cela témoigne clairement de l'importance de la proximité des RH avec le business.

De plus, la présence du DRH au Comex ne devrait pas être négociable. Cela lui donne en plus de son rôle RH, un rôle stratégique. Il représente la Direction. A noter cependant que le rôle du DRH n'est pas de résoudre le problème en lui-même mais d'aider à ce que les parties prenantes arrivent à trouver un terrain d'entente. Le DRH donne les cheminements, facilite l'échange dans le but de solutionner des problèmes opérationnels sans pour autant être décideur.

Jean-Marc Barfety, Responsable SIRH, PSA Peugeot Citroën

- La fonction RH ne doit plus être considérée comme différente des autres fonctions et doit rendre des résultats comme les autres services de l'entreprise.

Les systèmes d'information actuels permettent ce rapprochement et également de dégager du temps aux acteurs RH sur des sujets d'ordre moins administratif. De même, la création de CSP permet d'externaliser certaines parties administratives des RH et de mieux quantifier les résultats tout en conservant un aspect managérial malgré tout (assurer par les RH restants).

Ces deux pratiques peuvent également être gage de justice organisationnelle car chacun peut être plus facilement mesuré sur ce qu'il fait et ainsi on peut porter plus d'attentions à comprendre pourquoi certains résultats ne sont pas atteints plutôt que de passer du temps à savoir quels résultats n'ont pas été atteints puisque l'outil donne directement l'information.

Véronique Montamat, Directrice Conseil et Marketing des solutions RH, SOPRA

- La génération des systèmes d'information présents actuellement dans les entreprises permet de gérer le quotidien RH (administratif notamment). Aujourd'hui on équipe les CSP avec des outils pour gérer la relation client. Ces outils permettent aussi de répondre à des objectifs de résultats.

Aujourd'hui, des entreprises songent même à faire facturer des services internes pour le service rendu. On trouve maintenant des gens de la fonction communication ou marketing au sein des services RH pour communiquer sur le nouveau rôle de ces services partagés.

De plus, un certain nombre de questions récurrentes peuvent être enregistrées dans le système qui fournira une réponse direct au collaborateur. Le temps gagné pour les RH à ne plus répondre à ses questions est alors alloué à de nouvelles missions plus proches de leur cœur de métier.

A aucun moment cependant, le but de ces systèmes de remplacer le dialogue humain. En effet, pour toutes les questions de fond qui méritent un échange plus approfondi, le RH comme le manager restent les points de contact privilégiés.



Aujourd'hui il y a une transformation qu'il faut arriver à anticiper pour gérer un maximum d'informations. On a tendance à suralimenter ces outils. La question est de savoir à qui doit-on distribuer l'information, comment et à quel moment ?

Armand Sohet, Senior Vice-President Ressources Humaines, ALSTOM GRID

- « Je voudrais voir le monde dans un grain de sable et le paradis dans une fleur sauvage tenir l'infini dans le creux de ma main et l'éternité dans une heure. » - William Blake

Qu'est-ce que le « Big Data » en quelques mots ? Il est question de 5 mots : volume, variété, vitesse, validité et visualisation. Aujourd'hui je peux avoir 144 millions de données sur une clé USB.

En prenant l'exemple de la « People Review », il est possible en quelques clics de passer du processus actuel (instructions du Corporate, power point de présentation à reprendre d'une année sur l'autre, tableau Excel à n'en plus finir et finalement impressions et classeurs énormes) au processus « Big Data » qui, via un système d'information, nous donne la possibilité, en 3 clics de sélectionner : un pays, une catégorie de population et le type d'informations souhaitées.

Le « Big Data » permet :

- plus de productivité car l'outil a déjà toutes les informations. Il peut les corréler entre elles et permettre des analyses meilleures et plus rapides.
- Plus d'alignement car c'est un seul système pour toutes les entités du Groupe quel que soit le pays ou la langue
- Plus de création de valeur car il permet d'obtenir des informations valides très rapidement que l'on peut directement challenger.

Dans sa relation avec le Directeur général, cela change tout car désormais l'information est détenu et challengé par le RH.

L'outil permet aussi d'établir du prédictif c'est-à-dire estimer selon certains critères donnés par l'outil (par exemple, ses souhaits d'évolution corrélé à son temps de trajet tous les jours, son implication sur les projets, etc.), le pourcentage de chance que tel ou tel collaborateur a de quitter l'entreprise dans les 6 prochains mois.



Mercredi 8 Octobre 2014

Collaborateurs, Co Acteurs et Parcours de Développement

Session 17: Rendre les collaborateurs acteurs et co-investisseurs de leur parcours de développement

Intervenants :

Carine SEILER, Directrice Activité Conseil Formation et GPEC, **SEMAPHORES (GROUPE ALPHA)** et Chargée d'enseignement à Dauphine

Jacky MOORTGAT, Founder and CEO, **MOORTGAT**

Dominique TISSIER, Directeur Formation et Développement Groupe, **MICHELIN**, Lauréat du Trophée du capital humain 2014 dans la catégorie « Entreprise apprenante »

Loïc MAHE, Vice-President Ressources Humaines / Affaires Industrielles, **SANOFI**

Nouvelles obligations et opportunités de la réforme de la formation (loi du 5/03)

Carine SEILER, Directrice Activité Conseil Formation et GPEC, **SEMAPHORES (GROUPE ALPHA)**

- Jusqu'à aujourd'hui, il y avait un décalage important entre ce que les entreprises vivaient au quotidien et ce que la loi imposait. Le but de la nouvelle réforme, votée en mars dernier, est de rapprocher la norme de la pratique.

La réforme est constituée autour de 5 points clés :

- Une simplification administrative avec la disparition de l'obligation de payer au titre du Plan de formation
- Une augmentation des sommes mutualisées par les entreprises. A partir de 2016, il y aura un seul versement unique à l'OPCA de la branche.
- La création de nouveaux droits individuels. Le DIF (droit individuel à la formation) est remplacé par le CPF (compte personnel de formation), ce qui veut dire que chaque personne va être dotée d'un compte personnel de formation qui va le suivre toute sa vie, même s'il change d'entreprise.
- Un renforcement des obligations sociales pour les employeurs. Une obligation de réaliser un bilan de parcours tous les 6 ans est faite aux entreprises, Elle est assortie d'une autre obligation, celle de négocier une GPEC élargie aux orientations et objectifs du Plan de formation et du CPF (pour les entreprises de plus de 300 salariés.)
- Une mutualisation renforcée au profit des TPE. Il faut intégrer la fonction formation à la GPEC et à la stratégie d'entreprise

L'appel à négocier est centrale dans cette réforme.

Nouvelles modalités d'apprentissage : quels dispositifs retenir pour obtenir le meilleur rapport efficacité/coût pour votre entreprise ?

Jacky MOORTGAT, Founder and CEO, **MOORTGAT**

- La société **Moortgat** propose une nouvelle modalité afin de développer les compétences managériales et commerciales des collaborateurs pour accroître la performance de l'entreprise. L'idée est qu'on est capable d'apprendre par plaisir, utilité et émotion.



Moortgat propose des formations vidéo d'environ 2 minutes sur différents sujets. La vidéo a un impact beaucoup plus important que les autres méthodes de digital learning.

Accélérer la montée en compétences de ses salariés en redessinant l'offre de formation
Dominique TISSIER, Directeur Formation et Développement Groupe, MICHELIN

- Le groupe **Michelin** est considéré comme « un mystère vu de l'extérieur et un miracle vu de l'intérieur ». Le développement des personnes est au cœur de la performance de l'entreprise. Le but de Michelin a été d'avoir des collaborateurs compétents et de contribuer à leur développement.

Dans un premier temps un benchmark a été fait pour établir les réels besoins en matière de formation qui, en bout de course, a permis de réduire les coûts de 25%. **Michelin** a mis en place le programme de tutorat : donner à quelqu'un la responsabilité de s'occuper des autres. 800 nouveaux managers sont nommés chaque année.

Dans un environnement qui se transforme, quelle évolution des compétences ?
Loïc MAHE, Vice-Président Ressources Humaines Affaires Industrielles, SANOFI

- Afin de créer une cohésion, une force interne, le groupe **Sanofi** a choisi de mettre en place une approche « JOB Family » en matière de gestion des compétences des collaborateurs, ce qui renforce les relations entre les managers des différents départements.

Pour la mise en place de cette gestion de compétences, par famille professionnelle, le support de la fonction RH a été essentiel pour procéder à l'analyse de l'état des lieux, des besoins et des écarts. Le binôme (opérationnel / RH) a bien fonctionné. Les managers deviennent très preneurs dès qu'on leur propose des idées pour faire avancer le business, stimuler la croissance et l'efficacité de l'entreprise.



MERCREDI 8 OCTOBRE 2014

Collaborateurs, Co Acteurs et Parcours de Développement

Session 18 : Développer les collaborateurs : quelles nouvelles réponses?

Intervenants :

Benoît Vaillant : Senior Learning Consultant, **ALCATEL-LUCENT UNIVERSITY**

Nicolas Rolland : Directeur Innovation & Culture, **AXA FRANCE**

Thierry Curiale : Directeur Open Social Learning program & Corporate MOOC, **Orange**

Véronique de Corberon : VP L&D Innovation & Performance, **LAFARGE UNIVERSITY**

Passer d'une culture de formation à une culture de développement des compétences au travers d'une approche stratégique du « On-the-job learning »

Véronique de Corberon, VP L&D Innovation & Performance, LAFARGE UNIVERSITY

- Depuis 2011, Lafarge met en place une transformation de sa proposition de valeur, qui migre vers la vente de solutions. **Lafarge** devient fournisseur de service. La marque et le positionnement évoluent. Il y a un réel changement de culture. Les modèles opérationnels existent depuis longtemps, il faut développer des compétences commerciales et industrielles spécifiques.

Une demande de développement des compétences est faite. Une population de 5 000 personnes dans différents pays avec une volonté de développement est concernée. La contrainte est d'avoir moins de présentiel avec plus d'ancrage opérationnel. **Lafarge** crée donc un « on-the-job learning ».

L'idée est d'embarquer les managers et de leur faire jouer un rôle de « coachs » pour favoriser le développement des compétences de leurs collaborateurs. Cela a démarré par la création de référentiels de compétences simples, faits avec beaucoup de bon sens, suivis par la réalisation d'activités d'apprentissage (d'où la création d'un catalogue d'activités d'apprentissage). Il y a eu ensuite une évaluation conjointe entre le manager et la personne, acte très concret, vis-à-vis des compétences précises et factuelles.

Les facteurs clés du succès sont au nombre de 6 :

- Une argumentation vis à vis de la direction
- Un ancrage solide et durable des apprentissages liés à de faibles coûts
- Une co-création pour engager les apprenants et leurs managers
- Des activités d'apprentissage pragmatiques structurantes mais non sclérosantes
- Des relais pays (« Learning & Development Managers »)
- Un rôle clé du hiérarchique n+1

Les écueils principaux à éviter sont de créer un process rh supplémentaire, des activités d'apprentissages brillantes mais irréalistes ou inopérantes, de ne pas « engager » des managers qui se sentiraient peu responsables du développement des compétences de leurs équipes.



Développer les compétences des collaborateurs par des approches « user centric », dans le cadre de la transformation culturelle de l'entreprise

Benoît Vaillant, Senior Learning Consultant, ALCATEL-LUCENT UNIVERSITY

- **Alcatel-Lucent** a souhaité réformer le métier de Chef de Produit afin d'adopter de nouvelles « Best Practices ». Pour 900 produits, il y a 900 chefs de produits. (un tiers sont en Europe, un tiers aux Etats Unis et un tiers en Chine).

Il s'agissait de former sur des sujets « ennuyeux » (environ 70h de formation) et sans les financements nécessaires. **Alcatel Lucent University** a ainsi créé un MOOC sans le savoir. Il y a d'abord eu la création d'une bibliothèque de ressources formation qui lie (documents internes, e-learning, vidéos YouTube, etc.). Ensuite, un réseau social a été mis en place.

Suite au premier lancement, l'analyse des retours a montré que les informations filtrées et à disposition étaient très appréciées. Cependant, le manque de reconnaissance et de communication limitait sa diffusion. La reconnaissance a été abordée par le biais de quiz qui ajoutaient la notion de mesure. Chaque module a eu son propre quiz ait pour valider une étape. La visualisation de sa progression a contribué au succès de son appropriation.

De même, après 15h de formation. Il y avait une déperdition de l'utilisation. C'est pourquoi en 2014, un temps pour effectuer la formation a été défini pour tous en même temps. Une synchronisation qui a ajouté du « piment ». L'ajout d'un « on-the-job assignment » a complété le dispositif. Les retours obtenus, à la fois, l'intérêt mais le progrès constaté par les apprenants pour le nouveau rôle, ont été très positifs. Un MOOC était créé avec un coût réduit, transposable à d'autres métiers. L'accompagnement réalisé par des équipes RH / Formation a été aussi déterminant.

Faire évoluer l'usage des nouvelles technologies pour renforcer la performance des dispositifs d'apprentissage globaux

Nicolas Rolland, Innovation & Culture Director, AXA France

- Aujourd'hui, il y a un besoin, chez **AXA**, pour ses dirigeants de s'ouvrir au monde digital et éveiller leur compréhension. Le monde de l'assurance est en pleine transformation. **AXA France** est aujourd'hui dans le besoin d'accompagner la digitalisation des services financiers partout visibles.

Nos différents experts voient le digital comme une révolution de leurs métiers. Par exemple, la façon d'appréhender le marketing est dépassée par l'arrivée du « big data », les commerciaux cherchent comment travailler via les réseaux sociaux, etc.

Un grand nombre de collaborateurs ont besoin d'être formés au phénomène de la digitalisation pour mieux comprendre ce qui va arriver. L'idée, alors, se décompose en deux axes majeurs : essayer de parler d'usage et non de technique, puis expérimenter.

Il y a un travail distinct selon les populations visées. La population des managers doit s'ouvrir aux différents métiers, ne pas rester cloisonnée et donc comprendre la nouvelle chaîne de valeurs qui se prépare. Avec la population des collaborateurs, il s'agit de rendre concret le phénomène à travers des conférences sur des sujets donnés (spécialistes du sujet). En sus, un « digital bar », équipé de tablettes et de smartphones, permet de pratiquer un « serious game » réalisé sur les approches client.



Personne ne peut prévoir ce que sera le monde à la fin du mouvement de digitalisation mais l'idée est de préparer l'ensemble des salariés aux mutations qu'il est déjà possible d'anticiper.

Faire évoluer l'usage des nouvelles technologies pour renforcer la performance des dispositifs d'apprentissage globaux

Thierry Curiale, Open Social Learning program & Corporate MOOC Director, Orange

- Chez **Orange**, la question du service, de la gestion de la relation et de l'utilisation d'un capital « compétences » (endogène) s'est posée. Le monde entre dans une économie de la distribution collective. Le consommateur développe lui-même ce qu'il souhaite. Rien n'est créé en un seul lieu et tout se transforme.

A cela, il faut ajouter, dans le domaine de l'apprentissage, l'hyper-socialisation des contenus. Le MOOC, c'est un réseau social à durée de vie limitée ayant une finalité d'apprentissage. **Orange** a lancé une action, « Le digital : vivons le ensemble ». Il s'agissait de renouer le dialogue auprès de publics cibles et reconstruire avec eux la confiance mise à mal. 5 000 personnes se sont inscrites.

Le premier MOOC a été jugé trop long. La communication n'avait pas assez insisté sur le fait qu'il s'agissait d'une communauté. Aujourd'hui, les MOOC d'**Orange** sont plutôt axés sur le développement de compétences, centrés sur les apprenants, les activités et les interactivités. Il s'agit de « social Learning », ouvert à l'environnement.

Un MOOC est donc, avant tout, structuré autour de contenus (apportés par tous), d'une communauté (apprendre des autres et avec les autres), d'activités, d'une attestation (rendre tangible l'effort avec aussi des badges de compétence), d'une évaluation par les pairs, d'un apprentissage avec les pairs (attirait pour les apprenants). L'objectif ultime est de faire fructifier le capital de compétences.



MERCREDI 8 OCTOBRE 2014

« Workforce Planning », Business et Stratégie RH

Session 19 : Anticiper les besoins en talents et en compétences nécessaires au business.

Intervenants :

Sabine HAGEGE, Responsable Stratégie Produit EMEA, **WORKDAY**

Antoine AUBOIS, Partner, **AKOYA CONSULTING**

Fabienne ASTIER, Vice-President Human Resources Europe, **SANOFI**

Anticiper les besoins en talents et en compétences nécessaires au business.

Sabine HAGEGE, Responsable Stratégie Produit EMEA, WORKDAY

- Il est nécessaire dans un premier temps de donner une définition du Workforce Planning. « *Toute initiative stratégique qui vise à optimiser les ressources en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.* ».

L'objectif pour l'entreprise est d'avoir les bonnes personnes avec les bonnes compétences au bon endroit, au bon moment et pour un coût adapté. Le but est donc de trouver un équilibre entre ces critères et de le maintenir au fur et à mesure que le temps passe afin de garder un lien fort entre l'optimisation des compétences et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'exercice de « Workforce Planning » est encore un domaine en évolution sans processus véritablement établi. Il peut s'agir de départs en retraite planifiés ou d'objectifs de réduction des coûts sans mettre en péril la santé de l'entreprise, sa croissance et son développement. Le « Workforce Planning » est un processus permanent en éternel recommencement. Les plans réalisés doivent être revus, ajustés en fonction de facteurs externes et internes à l'entreprise et en fonction d'objectifs qui peuvent évoluer.

On peut ainsi identifier 4 étapes d'un exercice de « Workforce Planning » :

- L'analyse de la situation actuelle et l'analyse des données,
- L'élaboration des plans qui sont faits en parallèle,
- La modélisation et la simulation des hypothèses,
- Le suivi de la mise en œuvre des plans.

L'analyse des données permet d'avoir une vision complète de l'organisation (Où sont les ressources à disposition ? Quelles sont les compétences et/ou domaines d'expertises ? Quels sont les coûts associés ?). L'enjeu est donc d'établir un état des lieux aussi précis que possible par le biais d'étude de marché (interne et externe), des évolutions potentielles du marché, etc.

Le premier challenge de l'exercice est donc d'obtenir une vision fiable, à jour et exhaustive des données.

Ensuite, il faut également analyser le passé pour faire ressortir des tendances et réaliser des projections. C'est ici que commence le travail d'ajustements de la planification pour savoir si



l'entreprise est en phase avec son plan (existe-t-il des écarts entre ce qui est prévu et la réalisation possible ?) Cette analyse d'écarts doit se faire à chaque instant afin de vérifier où l'entreprise se situe.

A partir des deux premiers points, il faut prévoir et pré-remplir un certain nombre de données permettant d'affiner et d'ajuster l'objectif afin de pouvoir tester une hypothèse. Cela permet ainsi d'explorer plusieurs hypothèses et de prendre des actions (geler des postes, voir les candidats, etc.). **Workday** permet de suivre facilement la réalisation d'un plan. Le but est de pouvoir donner accès à une information complète rapidement et facilement, et ainsi d'avoir des capacités d'analyse pour prendre des décisions.

Le « strategic workforce planning » : un levier de création de valeur pour la fonction RH et un outil au service du développement de l'agilité et des capacités d'anticipation d'une organisation.

Antoine AUBOIS, Partner, AKOYA CONSULTING

- Les raisons de démarrer une démarche de « strategic workforce planning » sont de trois ordres : relever le défi de la transformation des activités, répondre aux enjeux démographiques, anticiper la gestion du capital humain.

Le processus de « strategic workforce planning » rend possible l'alignement de la stratégie RH et de la stratégie business. L'idée est donc d'installer la gestion des RH dans la stratégie de l'entreprise. Il faut prendre appui sur le « strategic workforce planning » pour mettre en place des actions concrètes (objectifs et points de vue qualitatifs et quantitatifs). Il faut répéter le processus pour suivre les grandes évolutions stratégiques et ainsi pouvoir s'adapter au plan.

La méthodologie utilisée par **AKOYA CONSULTING** se compose de la façon suivante :

- Fonder l'analyse sur les données internes de l'entreprise.
- Créer une segmentation prévisionnelle pour allouer les effectifs avec une démarche prospective, dans chaque segment.
- Définir des hypothèses démographiques et modéliser l'évolution de la population à différents horizons temporels.
- Interviewer un panel de « business leaders » pour produire une analyse quantitative et qualitative des besoins métiers par segment.
- Identifier les écarts qualitatifs et quantitatifs.
- Mise en place d'actions concrètes pour combler les écarts et mesurer les résultats.

La priorité est d'identifier les grandes tendances et leurs évolutions. Il faut adapter le processus à l'entreprise et aux problématiques parfois précises. Il s'agit d'un processus global du business permettant d'aligner les stratégies et d'avoir un support se concrétisant en actions concrètes.

Fabienne ASTIER, Vice-President Human Resources Europe, SANOFI

- Déployer un projet de « strategic workforce planning » au sein de **SANOFI** Europe. Le processus a soulevé beaucoup de questions, de longs échanges sur la vision stratégique et engendré in fine une transformation de la fonction RH.

L'exercice de « strategic workforce planning » est un levier majeur de transformation. Lors des entretiens avec les business leaders, les projections démographiques permettent aux business



leaders de prendre conscience des actions à réaliser. Les données concrètes permettent de révéler et d'installer le processus au bon niveau. L'exercice oblige à se poser les questions pour anticiper les besoins de demain en passant du temps sur l'analyse des tendances et sur la concrétisation d'actions à coûts maîtrisés. Il permet également d'identifier des populations vieillissantes et d'anticiper les évolutions démographiques. Il faut donc passer d'une gestion RH « hyper-réactive » à une gestion « prospective ».

Le « strategic workforce planning » est également un outil d'alignement et de collaboration. Son processus permet d'aligner les hypothèses stratégiques sur les activités et de réduire les coûts.

La mise en place d'un tel processus est facile car chaque entité manque de ressources. La mutualisation devient, dans ce contexte, intéressante pour tous. De plus, Il est plus facile de s'aligner ensemble sur un objectif à long-terme que sur un projet déjà mis en place.

L'exercice est au service des managers pour anticiper et trouver des réponses à leurs futurs besoins. C'est également important dans le discours avec les collaborateurs afin de leur offrir des perspectives d'évolution. Les partenaires sociaux attendent également une telle démarche car elle permet d'élever le débat pour qu'il soit plus constructif et plus responsable.



MERCREDI 8 OCTOBRE 2014

« Workforce Planning », Business et Stratégie RH

Session 20 : Faire du « workforce planning », le vrai point de départ de la politique RH

Intervenants:

Diane RIVIERE, Head of HR – Digital Leading Business Groups, **AXA FRANCE**

Olga DAMIRON, Directrice Ressources Humaines Groupe, **KEOLIS**

Adrien DESBOUDARD, Directeur des Ressources Humaines, **GE CAPITAL FRANCE**

Jacques ADOUE, Directeur des Ressources Humaines France, **CAPGEMINI**

Evaluer l'impact de la transformation numérique dans l'entreprise: quels sont les métiers impactés, vers quels nouveaux métiers, quelles sont les nouvelles compétences à acquérir ?

Diane RIVIERE, Head of HR – Digital Leading Business Groups, Axa France

- Le groupe **AXA** compte 23 580 collaborateurs fin décembre 2013 et un chiffre d'affaires France de 21,2 milliards d'euros. Il y a 5 500 recrutements en cours en 2014. Le groupe connaît actuellement une transformation métier importante. 56% des Français se disent prêts à acheter des assurances en ligne, ce qui représente 4% du marché. C'est un enjeu considérable.

L'enjeu pour **AXA** est d'être un grand acteur du secteur de l'Assurance dont les cycles business sont très longs. Le « workforce planning » est une sorte de GPEC poussée et améliorée. C'est un outil à valoriser auprès des clients, c'est un élément de différenciation par rapport aux concurrents. L'objectif est donc d'être leader dans la transformation de son « Business Model » pour s'approprier des modes de travail différents liés à la perception des clients.

Pour **AXA**, l'enjeu est de pouvoir se transformer selon quatre axes : être capable d'innover sur des services différenciés (contact client), réinventer l'offre et la distribution, obtenir un leadership technologique à coûts maîtrisés, faire évoluer sa culture et ses compétences.

Aujourd'hui, la digitalisation est un levier stratégique. La transformation digitale est abordée par l'exercice de « workforce planning » mais qui n'est pas suffisante. La transformation est également culturelle pour intégrer les nouveaux usages (envisager le model assurantiel de manière différente).

AXA a l'ambition d'oser être innovant et plus transparent dans la manière de traiter l'information. 80% des collaborateurs sont convaincus que le digital est essentiel dans le maintien du « collectif ». C'est une prise de conscience importante. Une approche, basée sur les usages en miroir avec le lancement du programme « **AXA** votre service » (application, site web,) prend en compte de nouvelles demandes des clients où le critère de vitesse est essentiel (réactivité).



Anticiper les besoins en technologies et les recrutements (2500 recrutements par an en France) sur un marché en tension avec une obsolescence des métiers très rapide

Jacques ADOUE, Directeur Ressources Humaines France, Capgemini

- **Capgemini** compte 140 000 salariés répartis dans 14 pays. Les métiers évoluent également. Entre 2 500 et 4 000 ingénieurs sont recrutés par an, en fonction du marché de l'emploi, ce qui représente 70% du recrutement. **Capgemini** utilise un exercice « workforce planning » pour anticiper les besoins en recrutement.

Le « workforce planning » permet de regarder à la maille de la compétence comment les métiers évoluent. **Capgemini** est face à un marché en pénurie et qui évolue très vite. L'entreprise peine à trouver des candidats formés. Pour pallier la pénurie d'emploi, elle a créé sa propre académie du digital. Fin 2014, l'entreprise a formé 150 collaborateurs.

Les questions essentielles, auxquelles il faut répondre dans un exercice de « workforce planning », relèvent du nombre, de la qualité et de la localisation. Il faut être imaginatif et trouver des astuces.

Mettre en cohérence la stratégie business et la stratégie RH

Olga DAMIRON, Directrice Ressources Humaines Groupe, KEOLIS

- **Keolis** qui appartient à 50% à la SNCF, est en apparence une entreprise mature. Son ambition est de passer de 40% à 60% de son C.A. à l'international d'ici 2017. L'entreprise connaît donc une transformation importante afin de devenir une société mondiale. Sa principale difficulté actuellement est d'exister à travers de multiples entités.

L'entreprise veut devenir globale, centraliser ses métiers d'expertise au niveau Corporate (finance, RH, etc.) et décentraliser dans un même temps d'autres fonctions, en étant le plus pragmatique possible.

C'est dans ce contexte que l'entreprise entreprend une démarche de « workforce planning » pour renforcer, à la fois, l'efficacité des activités et l'efficacité de la fonction RH. L'objectif est de trouver un process commun déclinable localement

La clé réside dans notre capacité à communiquer, expliquer, communiquer expliquer, etc., et en utilisant l'ensemble des leaders d'opinion internes.

Il faut pousser le management à l'intelligence collective, à partager et à ne pas faire de rétention d'information car les compétences appartiennent à tout le monde. Elles, seules, peuvent créer de la valeur

Le « Workforce Planning » au service de la redéfinition de la stratégie

Adrien DESBOUDARD, Directeur des Ressources Humaines, GE CAPITAL FRANCE

- **General Electric** regroupe 300 000 collaborateurs dans le monde, 11 000 collaborateurs en France. La branche finance compte 1 200 collaborateurs. L'entreprise utilise la démarche de « workforce planning » car elle a besoin d'un renouvellement culturel et structurel.



Certains métiers sont amenés à disparaître tandis que d'autres vont être créés. Il faut donc anticiper, sensibiliser les équipes à devenir autonomes et éviter de créer une opposition entre métiers nouveaux et métiers anciens.

Pour faire du «workforce planning», il faut l'engagement : cela doit être un projet d'entreprise porté et la compétence des équipes RH. Cela demande une phase d'appropriation pour croiser les données.