



31ème EDITION DU CONGRES HR' – Mercredi 6 avril 2016 – Pré Catelan / Paris XVI

Collaboration, Transformation, Ubérisation

Session 1 : Favoriser la collaboration et l'agilité au service de l'innovation

Intervenants :

Guillaume LEROY : VP de la Dengue Vaccine Company, **Sanofi Pasteur**

Anne-Léone CAMPANELLA : Directrice du Programme Digital, **Pôle Emploi**

Comment la collaboration entre équipes nourrit-elle l'agilité de toute entreprise, avec la clé une innovation historique ?

Guillaume LEROY : VP de la Dengue Vaccine Company, **Sanofi Pasteur**

La dengue est une maladie qui vient du moustique, qui en faisant son repas sanguin, transmet le virus. Il n'y avait pas de traitement spécifique contre la dengue. Avec le réchauffement climatique, la dengue s'étend même dans le sud de la France. La dengue a fait des ravages dans les pays tropicaux. 1,6 millions de personnes ont été infectées au Brésil en 1 an, dont 880 personnes décédées.

Une équipe d'équipes est créée, rassemblant les meilleurs éléments de chaque département aux compétences techniques et aux profils multiculturels différents, pour un seul objectif : trouver un vaccin contre la dengue pour 2016 (date fixée). Le rôle de la DRH fut primordial dans la garantie de l'écosystème avec une mécanique « bonus » adaptée.

La **Dengue company** a toujours été accompagnée par les équipes RH. Ils ont travaillé avec des consultants, des experts sur l'aspect organisationnel afin de trouver des clés pour faire travailler des gens qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble.

Plus de 500 personnes (dont 39 % de femmes et 39 % issus d'un recrutement interne) ont travaillé sur le projet pour développer la technologie. **Guillaume LEROY** a fait en sorte que les chercheurs ne cherchent pas la notoriété. Ils ont travaillé dans un espace de collaboration qui leur a été dédié afin de pouvoir interagir les uns avec les autres et trouver des solutions. Il fallait développer un état d'esprit autour d'un objectif de santé publique et non plus un objectif annuel du département.

Même s'il y a eu des crises et des doutes, l'échec fait partie de l'exploration. Cette équipe aux 15 nationalités s'appuyaient sur un certain nombre de croyances individuelles qui leur donnaient toujours un espoir qu'ils y arriveraient.

Une plateforme collaborative est créée, une sorte de bureau virtuel où il était possible travailler de n'importe quel endroit, en plus de leur bureau physique situé à Lyon.

Fin 2014, le vaccin fonctionne après les essais cliniques. Le vaccin réduit de 80 % le risque d'hospitalisation et de 93 % le risque d'hémorragie. La réussite de ce projet est due à la motivation des chercheurs à écrire une nouvelle réalité du monde, de découvrir quelque chose de méconnu. Fiers d'avoir participé au vaccin contre la dengue. La prise de risque étant principalement financière.



Charles MERIEUX a dit que « pour protéger une personne, il ne suffit pas de développer un vaccin, il faut l'appliquer ». C'est la 1^{ère} fois qu'un vaccin est disponible pour une économie de taille intermédiaire (utilisatrice du vaccin) en un temps si court.

Comment Pôle Emploi adopte les méthodes du Lean Start-up pour innover avec à la clé, une première réussite : l'Emploi Store ?

Anne-Léone CAMPANELLA : Directrice du Programme Digital, **Pôle Emploi**

Elle a créé une structure à part, une start-up affiliée à **Pôle Emploi** afin de sortir de l'archaïsme, des idées reçues. L'objectif est de « renverser la table », comme par exemple, avoir accès à son conseiller sans avoir à se déplacer. Il n'y a rien d'agréable à aller dans une agence **Pôle Emploi**, pour parler de sa situation de chômage.

L'Emploi Store est le résultat de ce projet, dont le nom a été prononcé par l'actuel Ministre des Finances, **Michel SAPIN**. C'est un portail qui regroupe tous les services d'emploi, donne accès à 60 partenaires et « jobboards ». On peut passer des entretiens individuels, le plan stratégique étant de positionner le digital comme programme d'accélération de recherche d'emploi. A noter que le site **Pôle Emploi** enregistre un trafic de 20 millions de visiteurs et il existe 187 services d'emploi.

Un benchmark international a été réalisé sur le marché de l'emploi mondial pour cibler notamment les personnes qui en ont le plus besoin.

Anne-Léone CAMPANELLA avait 2 conditions avant d'accepter le poste, c'était de recruter sa propre équipe et de lui laisser 8 semaines pour obtenir un résultat. Pour ce faire, elle a utilisé le réseau collaborateurs du groupe (35 000 personnes).

Son action a permis de refondre le site de **Pôle Emploi** qui sera effectif en juin 2016. **Pôle Emploi** n'est pas habitué à une communication de produits (ce n'est pas L'Oréal !), mais plutôt à une communication de crise permanente, notamment lorsque les chiffres du chômage tombent.

Personne ne parle des belles histoires de reclassement, parce que c'est normal, comme à la **SNCF** pour les trains qui arrivent à l'heure. Des entreprises telles que **Allianz** ont fait appel à **Pôle Emploi** qui a mis à disposition son simulateur pour recruter des agents commerciaux. De même, **Eurotunnel**, **Orange** ont noué des partenariats avec **Pôle Emploi** (mise en place d'un MOOC notamment) pour des besoins en recrutement. L'Emploi Store a donné une lueur d'espoir, une fierté d'appartenance à **Pôle Emploi**.

Pôle Emploi est pionnier avec ses cours en ligne sur le secteur de l'emploi. Cela a été un tel succès qu'une communauté collaborative a été créée, à la demande des internautes, dépassant le cadre du MOOC. Ainsi, plus de 3500 internautes ont suivi la web conférence (l'audience est telle que cela équivalait à la totalité des places du Palais du Congrès) sur le thème « se former au digital ».

L'enjeu est de réaliser une web conférence tous les mois. L'objectif de cette start-up n'est pas le retour à l'emploi mais d'augmenter le taux de satisfaction des demandeurs d'emploi. La plate-forme plaît aussi aux jeunes, qui cherchent leur orientation post-bac, même si ce n'était pas ciblé pour eux à l'origine, les conférences et les réunions d'orientation les aident.



Au-delà de cet aspect, un système de « *gaming* » a été mis en place pour motiver le conseiller **Pôle Emploi**, et l'inciter à suivre les modules de formation, en instaurant un système de points. Il n'y a pas de rémunération ou de bonus à la clé, cela se joue uniquement au niveau de la motivation.

L'Emploi Store ne peut réussir que s'il est connu. C'est l'un des 25 000 conseillers **Pôle Emploi** qui a réalisé le montage de la vidéo de présentation, en partant du principe que tout le monde a des compétences, du potentiel. La diffusion a été nationale. Il y a eu un accord avec **Ouest France** pour faire de la publicité gratuite à **Pôle Emploi**.

Les Russes, Italiens, Allemands, Suédois, Norvégiens sont intéressés par l'Emploi Store et veulent la même chose chez eux. La France est le seul pays au monde à l'avoir fait de cette manière et pourtant les Français ne sont pas réputés pour être à la pointe.

Une « acculturation digitale » est à développer, en créant l'agence de demain, celle du futur. Un projet d'utiliser la réalité virtuelle (support téléphone) au domaine de l'emploi est dans les cartons.



31ème EDITION DU CONGRES HR' – MERCREDI 6 AVRIL 2016 – Pré Catelan / Paris

Changements et Transformations

Session 2 : Mobiliser l'intelligence collective et animer l'écosystème

Intervenants :

Jacky GUILLOTEAU : Directeur des Ressources Humaines, **Bouygues Immobilier**

Karine SACEPE : Senior Expert Open Innovation, **Altran Lab**, Enseignante en Management de l'Innovation

Fabrice POUSSIERE : Membre fondateur de l'association **Les Hacktivateurs**

Olivier LECLERC : Membre fondateur de l'association **Les Hacktivateurs**

Guillaume DUBRULE : Directeur Associé, **Keycoopt System**

Pierre JANICOT : Fondateur, **ZeWaow**, Membre de l'association **LAB'RH**

Repenser les espaces de travail pour mieux collaborer et répondre aux attentes de la nouvelle génération.

Jacky GUILLOTEAU : Directeur des Ressources Humaines, **Bouygues Immobilier**

Selon **Jacky Guilloteau**, les besoins des clients sont souvent en lien avec les attentes des collaborateurs. C'est pourquoi, il est primordial de repenser les organisations, les espaces de travail pour se rapprocher au plus près des attentes de la nouvelle génération.

Cette initiative ne s'est pas faite sur un coup de tête. Après divers benchmarks et études des besoins clients, le constat était le suivant :

Les collaborateurs passent seulement un tiers de leur temps de travail sur leur poste de travail

- Un tiers en réunion, rencontres, etc.
- Un tiers à l'extérieur de l'entreprise

Dans une optique de rentabilisation de l'espace suite à cette conclusion, repenser l'espace de travail en s'alignant sur le concept de « bureaux partagés » semblait être une évidence. Réduire le nombre de bureaux, décroïsonner les espaces tout en gardant des zones spécifiques ainsi que faire disparaître le concept de bureau attitré était un moyen de développer, à la fois, le travail collaboratif, la qualité des prestations mais aussi la flexibilité dans le cadre du travail.

Le chantier entrepris par **Jacky Guilloteau** et ses équipes s'est fait en plusieurs étapes :

Une phase test sur des zones délimitées. Sur un étage d'abord (la « Ruche ») puis sur un bâtiment entier (« Nextdoor »). La finalité de cette étape était de créer une atmosphère de « village » où il serait plus facile d'observer les synergies, les réactions et les habitudes de travail de chacun.

- Organisation des espaces types pour chacune des fonctions de **Bouygues Immobilier** en garantissant une équité dans l'allocation de l'espace, une marge de personnalisation des espaces propres aux salariés et une adéquation avec les différentes contraintes opérationnelles (stockage, confidentialité, etc.).
- Déploiement du projet sur le siège et, par la suite, sur le périmètre France puis Monde.



Ces évolutions d'organisation doivent impérativement être accompagnées d'une réelle volonté de faire évoluer les méthodes de travail et de management vers un modèle plus collaboratif et flexible. La question en suspens reste de savoir s'il faut privilégier, en priorité, l'évolution des méthodes de management ou l'évolution de l'espace.

Le management de l'innovation collaborative : nouvelle mission de la DRH ?

Karine SACEPE : Senior Expert Open Innovation, **Altran Lab**, Enseignante en Management de l'Innovation

Pour **Karine Sacepe**, la fonction RH se « technicise » au même titre que la fonction de management de l'innovation, très récente et en pleine émergence. Cette dernière tend à se développer en termes d'effectifs mais aussi de perspective d'évolution et de carrière.

En pratique, que le management de l'innovation soit ou non une mission confiée à la DRH, il est nécessaire de dissocier les espaces de travail dits « classiques » et espaces d'innovation du point de vue des méthodes de management avec, à la clé, certaines questions sur l'attractivité de ces espaces et leur légitimité. Les espaces d'innovation nécessitent un management de l'innovation bien différent des modèles en vigueur sur les espaces « classiques » même en « openspace ».

Karine Sacepe vient, par ailleurs, nuancer les propos de **Jacky Guilloteau** en affirmant que, même si l'organisation de l'espace influe énormément sur la créativité, l'initiative doit venir des collaborateurs et des managers directement. Un espace cloisonné peut, d'après elle, être propice à la croissance du travail collaboratif et inversement car beaucoup de pratiques sont orientées sur les croyances de chacun, parfois renforcées par la Direction Générale ou le sponsor du projet.

Finalement, cette évolution des pratiques et des espaces induit une possible évolution du salariat tel qu'on le connaît dans les pays anglo-saxons. Comment s'emparer de ce sujet, en tant que professionnel RH, tout en respectant la réglementation, les usages et la recherche de flexibilité.

Libérer les énergies créatives pour transformer l'entreprise de l'intérieur.

Olivier LECLERC et **Fabrice POUSSIÈRE** : Membres fondateurs de l'association **Les Hacktivateurs**

L'association **Les Hacktivateurs**, dont le nom est issu d'une combinaison entre « activateurs » et « hackers », est un regroupement de personnes issues de différentes entreprises, de différents postes qui souhaitent tous faire bouger les choses, favoriser le changement et la prise d'initiative hors du modèle de validation « top-down », corsetant les énergies créatives.

Olivier Leclerc soutient que le « *corporate hacking* » est une des méthodes les plus efficaces pour susciter la créativité en entreprise, en remettant en cause tous les modèles établis et en travaillant en mode « commando ». Néanmoins, cela suppose que l'action menée en interne dispose d'une certaine légitimité, d'un nombre conséquent de personnes adhérentes au projet, d'un sponsoring en externe (un client par exemple) et que les restitutions soient de bonne qualité. Si ces conditions sont remplies, les chances que le management puisse s'opposer au déploiement du projet sont significativement réduites.

Fabrice Poussièrre, quant à lui, définit « l'Hacktivateur » type comme un « intrapreneur » (entrepreneur en interne), un leader créatif capable de fédérer autour d'un projet sans



garantie de succès. Il ajoute que les personnes n'arrivent pas toujours à créer, le contexte de l'entreprise ne le permettant pas toujours. Un mode plutôt « schizophrène » s'enclenche alors où les créatifs doivent respecter, à la fois, le « *business model* » en vigueur dans l'entreprise, source principale de revenus, et un éventuel modèle plus innovant, plus profitable mais aussi plus risqué.

Sur la question de l'organisation des espaces de travail, **Olivier Leclerc** et **Fabrice Poussière** sont tous les deux d'accord sur le fait que les créatifs doivent avoir un espace qui leur est propre, éloigné de l'épicentre où est centralisé l'ensemble des activités de l'entreprise, comme un Siège par exemple. Les besoins techniques des créatifs sont souvent très spécifiques en termes d'équipements (planches de dessin, machines dédiées, etc.), d'espaces de stockage, d'ateliers, etc.

La réelle problématique inhérente à la libération des énergies créatives est de savoir s'il faut travailler avec le haut de l'entreprise, pour disposer d'une latitude d'action plus large, ou le bas, de manière plus clandestine mais aussi plus créative et efficace.

S'appuyer sur des écosystèmes RH innovants pour stimuler l'innovation RH.

Pierre JANICOT : Fondateur, **ZeWaow**, Membre de l'association **LAB RH**

Guillaume DUBRULE : Directeur Associé, **Keycoopt System**

Pierre Janicot nous présente le **Lab RH** comme un regroupement de start-ups innovantes et très dynamiques dans le domaine des solutions RH. L'application **ZeWaow**, qu'il a créé, est un exemple de créativité et est un réel vecteur de collaboration car permet de mettre des personnes en relation, grâce à un simple message, pour discuter d'une thématique commune.

L'objectif de cet « écosystème » est de susciter un esprit de « coopération », les membres du **Lab RH** pouvant être un jour en compétition en termes d'innovations et d'activités puis s'associer, le lendemain, pour créer de manière plus importante et dynamique afin de répondre aux demandes de grands Groupes avec l'appui de BPI. Ce regroupement permet d'être plus fort, plus innovant et permet de réaliser ou de promouvoir une idée plus facilement et efficacement.

La cooptation est aussi une forme d'écosystème RH innovant, cette fois basée sur l'entraide entre les personnes, qui permet de favoriser l'innovation RH en cassant les codes préétablis du recrutement, de l'intégration, management et du développement digital. **Guillaume Dubrule**, directeur associé de **Keycoopt System**, entreprise membre du **Lab RH**, soutient que la cooptation s'inscrit dans une nouvelle relation à l'entreprise avec une nouvelle perception du recrutement.

Un candidat recruté par cooptation a trois fois plus de chances de rester au moins trois ans dans l'entreprise qu'il vient d'intégrer pour la simple et bonne raison qu'il a été approché, en premier lieu, par un collaborateur de l'entreprise : la communication est donc plus adaptée et plus réaliste de son point de vue. D'autre part, la qualité des profils s'avère souvent de meilleure qualité. Le délai de « *sourcing* » est généralement plus court. L'approche s'inscrit sans doute comme un préalable à l'utilisation de solutions plus « classiques ».

Le coopteur dans tout ça ? Le premier élément de motivation identifié est une volonté d'aider ses amis, ses proches et le second élément est financier. Le coopteur sera rémunéré pour une



cooptation réussie, mais de plus en plus de plateformes de cooptation suggèrent de reverser ces sommes à des œuvres caritatives.

L'enjeu de la fonction RH, pour les prochaines années, est de mieux intégrer cette solution dans son écosystème.



Changements et transformations

Session 3 : Le levier humain, pilier de la conduite du changement

Intervenants :

Mithra SARRAFI : Directrice de l'Université du Groupe, **COVEA**

Mathieu CLUZEL : Chargé d'assistance Fidélisa, **COVEA**

Roselyne BOSCHETTI: Group VP Organization Development & Change, **LAFARGE HOLCIM**

Philippe VIVIEN : Directeur Général, **ALIXIO**

Clare MONCRIEFF, Principal Executive Advisor, **CEB**

Comment les RH peuvent-ils participer à la création de compétences permettant aux collaborateurs d'être aptes au changement ?

Clare MONCRIEFF, Principal Executive Advisor, **CEB**,

Clare MONCRIEFF nous présente le rôle de la fonction RH dans la réussite d'un changement.

Au cours des trois dernières années, une entreprise a connu au moins cinq changements (culturels, restructuration...). Huit sur dix entreprises ont eu à opérer des changements culturels, sept sur dix à des changements structurels, trois sur dix ont connu une fusion ou acquisition. Nous tous, à notre échelle, vivons des changements. Il y a une multitude de typologie de changements. Deux tiers des changements ont échoué. Pour les trois quarts des entreprises, les changements seront encore présents dans les années à venir. La question centrale est « comment accompagner le changement pour que ce dernier soit une réussite ? ».

Dans 60% des cas, la conduite du changement est inédite pour les DRH qui doivent piloter le projet. Les futurs changements à venir seront encore plus complexes. Le taux de réussite est seulement d'un tiers et nous estimons le coût d'un échec à environ 30 millions d'euros de productivité perdus (et ce n'est pas la seule perte engendrée). Les entreprises ne peuvent plus se permettre d'échouer.

Il est nécessaire d'aborder chaque changement comme un projet durable. Nous vivons régulièrement des changements mais nous le faisons de manière épisodique.

Dans un contexte de changement, un ensemble de caractéristiques communes aux réussites existe, et les RH comptent pour les deux tiers dans ces facteurs. Le tiers restant correspond à des facteurs non maîtrisables par les RH mais ce ne sont pas des facteurs essentiels, ils ne déterminent pas l'échec ou la réussite du changement.

Le changement n'est pas quelque chose de « neuf », mais, que peuvent faire les RH différemment pour avoir plus de réussite ?

Clare MONCRIEFF tire 7 leçons clés des différentes situations de changement analysées :

Convaincre ses collaborateurs que le changement n'est pas un puits sans fond mais correspond à des projets bien définis sur des sujets bien spécifiques.

- Ne pas croire que l'habitude du changement va faciliter le changement. Le fait que l'entreprise ait déjà vécu un changement n'influence pas la réussite ou l'échec d'un autre projet de changement.



- Faire comprendre aux salariés quelle est la finalité du projet, le pourquoi du changement. Ensuite, il faudra expliquer ce que cela implique pour eux personnellement mais d'abord démarrer par l'explication de sa finalité.
- Ne pas sous-estimer l'importance des personnes clés du changement. Ne pas s'intéresser qu'aux leaders identifiés. Il faut certes que les leaders soient des champions du changement mais il faut s'intéresser, aussi, à tout un ensemble de personnes clés.
- Ne pas confondre volonté et envie. Le volontarisme doit être couplé avec la capacité de changer, mais susciter l'envie des salariés est primordial.
- Fixer un but clair (plus important qu'un plan parfait). Le but importe plus que le plan. Le plan est souvent modifié en cours de route, il faut se pencher davantage sur la finalité et communiquer sur ce dernier point.
- Privilégier la flexibilité plus que la « cohérence ». La mise en œuvre doit être plus flexible et moins un modèle unique. L'apparente homogénéité du projet donne de la cohérence mais ce n'est pas un facteur de réussite. Il faut adapter le changement aux besoins.

Les RH doivent construire des organisations capables de changer pour augmenter la probabilité de réussite du changement. Par exemple, une entreprise aux processus rigides diminue ses chances de réussite. Lors d'un changement, les étapes du plan peuvent être remises en cause, il est nécessaire de garder de la flexibilité.

Réussir une fusion : l'enjeu clé du facteur culturel.

Roselyne BOSCHETTI, Group VP Organization Development & Change, **LAFARGE HOLCIM**,

Roselyne BOSCHETTI a piloté la fusion en juillet 2015 des entreprises : **LAFARGE** et **HOLCIM** qui représentent en tout 100 000 salariés. Elle nous explique comment créer une identité commune pour augmenter les chances de réussir la fusion.

Les deux entreprises ont des cultures très différentes, aussi bien au niveau de l'organisation hiérarchique, que des pratiques managériales en matière de gestion ou du rôle des RH. Il a fallu définir de nouvelles pratiques communes, créer une nouvelle culture groupe.

L'approche particulière du groupe **LAFARGE HOLCIM**, et cela a été un des facteurs clé de cette fusion, a été de se centrer d'abord sur une découverte mutuelle des équipes, d'une façon positive. **LAFARGE HOLCIM** a souhaité d'abord découvrir et montrer les points de convergence, les mettre en avant, avant de découvrir les différences. Le groupe a défini une liste de comportements communs attendus par les collaborateurs et ceux inacceptables pour les deux entités.

Une fois les valeurs et comportements attendus définis, il a fallu mettre en œuvre, déployer la nouveauté. Pour cela, une approche « top-down » a été favorisée. Le TOP 200 a été réuni pour travailler sur cette vision commune, la stratégie, etc., puis des « Country Integration Managers » ont été désignés dans chaque pays pour diffuser cette culture.

Un autre facteur clé de succès a été d'avoir, certes, un plan défini et détaillé mais un plan laissant surtout de la marge de manœuvre. Le plan, ou du moins les étapes, étaient claires mais tout n'était pas dicté en suivant un cheminement idéal.



L'accent a moins été mis dans les pays, où un seul des groupes était présent historiquement, en conséquence, certains pays sont moins avancés dans cette appropriation de la culture du nouveau groupe.

Le contexte économique du pays dans lequel on travaille est aidant, ou non, au déploiement de cette nouvelle culture. Par exemple, les pays en récession ou à moins fort développement ont plus de difficultés à faire face et à s'approprier et à accepter, en même temps, ce changement.

Aider à faire émerger une culture et une identité commune pour accélérer la transformation.

Mithra SARRAFI, : Directrice de l'Université du Groupe, **COVEA**, **Mathieu CLUZEL** : Chargé d'assistance Fidélisa, **COVEA**,

Mithra SARRAFI et **Mathieu CLUZEL** nous parle de la mise en place d'une université comme outil d'émergence d'une culture commune et comme accélérateur de la transformation du groupe.

COVEA regroupe des entités assez différentes à l'origine. Mais depuis 2 ans, ce groupe est composé de 35 employeurs et représente 22 000 collaborateurs. A l'avenir, le groupe souhaite être une entreprise unique dans laquelle les enseignes (GMF, MAAF, MMA...) seront des marques.

Les trois plus grosses enseignes de **COVEA**, citées précédemment, sont très marquées géographiquement. En effet, les enseignes sont reliées à une ville d'origine historique. Le groupe aujourd'hui paraissait éloigné de cette histoire puisque le siège est implanté en région parisienne. Le souhait de **COVEA** a été d'augmenter le sentiment d'appartenance au groupe, l'université a été créée.

Selon **Mithra SARRAFI**, la fierté d'appartenir à une entreprise, à un groupe, pour un individu est déterminé par son implication dans le projet de l'entreprise. L'équipe projet a donc fait appel à des volontaires et diffusé cet appel à participation dans la totalité du groupe. 1400 volontaires ont répondu, pour seulement 360 places.

L'université **COVEA** ne s'inscrit pas dans une démarche de formation pour les salariés à proprement dit. Trois thèmes ont été proposés avec des ateliers collaboratifs de 20 personnes. Les groupes ont été constitués par niveau hiérarchique mais avec une grande diversité pour la représentation des métiers et des enseignes.

Mathieu CLUZEL, a participé à cette première saison, avec le thème « *management* ». Il explique qu'une étape de découverte des autres a été nécessaire, étape qui a permis de « déconstruire » les préjugés que les uns et les autres avaient sur les différentes enseignes. L'équipe Campus n'est pas intervenue mais simplement en soutien. Les groupes ont travaillé en autonomie. Par la suite, son équipe a fait des propositions pour faire évoluer la façon de manager (redéfinir le rôle de manager de proximité, apprendre aux managers à déléguer, etc.).

Sur l'ensemble des groupes, 14 expérimentations ont été retenues pour un test sur le terrain. Ces expérimentations ont été possibles car la Direction en était le sponsor. **COVEA** campus permet de faire émerger des talents, des idées, de faire parler ceux qui le souhaitent et cela participe au sentiment commun d'appartenance.

Sur les enquêtes réalisées après cette première saison, le taux de confiance a progressé pour les participants comparativement au groupe de non-participants. La saison 2 a été lancée.



Anticiper les impacts humains et organisationnels pour réussir durablement un projet de changement.

Philippe VIVIEN, Directeur général, d'**ALIXIO**

Philippe VIVIEN identifie, dans le cadre d'un changement, plusieurs rôles pour le DRH.

Être au plus proche des actionnaires et dirigeants pour être capable de comprendre les raisons bloquantes,

- Revenir au pourquoi. Expliquer au personnel ce qui va changer pour eux. Ne pas répondre à la question du « et moi dans tout cela ? » crée des inquiétudes. Il faut vite aller à cette question.
- Être dans l'action, au cœur du dispositif.
- Porter de l'intérêt au contenu du travail des salariés, en particulier lors de transformations.
- Mesurer : évaluer les impacts du changement et montrer sa capacité à en parler.

Ces éléments donnent de la crédibilité à l'action de mise en œuvre et légitiment de pouvoir obtenir des réussites durables. Dans une situation de fusion, que l'on sait long, la nécessité de communiquer régulièrement est vitale due aux incertitudes qui pèsent.

L'enjeu pour les managers est d'animer les équipes avec ce qu'ils savent et ce qu'ils ne savent pas mais aussi avec ce qu'ils peuvent dire ou ne pas dire. Il est important, à minima, qu'ils animent des débats sur le sujet, même s'ils n'ont pas beaucoup d'éléments. Il vaut mieux dire « je ne sais pas » que de rester muet et à ne pas hésiter à donc communiquer sans se cacher derrière la raison du délit d'entrave. Cela favorise la confiance des salariés envers l'entreprise. Pour conclure, « un patron qui n'est pas cru est cuit ».

Roselyne BOSCHETTI souligne que le groupe **LAFARGE HOLCIM** a certainement manqué d'anticipation sur un point : la communication. En effet, les équipes communication ont été changées, décimées et cela a créé un retard dans la communication du « pourquoi cette fusion ? ». La communication est très importante pour accompagner au mieux le changement.

31ème EDITION DU CONGRES HR' – MERCREDI 6 AVRIL 2016 – Pré Catelan / Paris

Changements et Transformations

Session 4 : Le DRH, acteur de la transformation



Intervenants :

Bertrand COUPIN, Directeur de la Performance et du SIRH, **KEOLIS**

Marie TROJANI, Business Transformation Advisor EMEA & MEE, **SAP**

Anne-Léone CAMPANELLA, Directrice du Programme Digital, **PÔLE EMPLOI**

Yaëlle LEBEN, Country HR Director, **CISCO SYSTEMS FRANCE**

Jean-Marc AMBROSINI, Directeur Général Délégué Cohésion & RH Ferroviaire, **SNCF**

Karima HAMADOUCHE, Senior Manager, **ALIXIO**

Transformer nos processus RH pour mieux répondre aux enjeux business et métiers d'un groupe en croissance.

Bertrand COUPIN, Directeur de la Performance et du SIRH, **KEOLIS** et **Marie TROJANI**, Business Transformation Advisor EMEA & MEE, **SAP**

Bertrand COUPIN et **Marie TROJANI** nous expliquent le changement des processus RH, via **SAP**, rendu nécessaire par la croissance du groupe **KEOLIS**.

KEOLIS est un groupe en forte croissance et l'objectif d'être le numéro 3 du marché. Le groupe représente 30 000 salariés, 150 filiales de toutes tailles (80 de ses filiales sont de moins de 50 salariés et 30 de ses filiales plus de 3000 salariés). Le groupe avait la volonté de donner une politique RH commune à toutes ses filiales.

La stratégie de développement à l'international a fait émerger une difficulté du groupe : aucun moyen existant de détecter les talents et compétences, aucun outil de « people review », et un système de paie inadapté à la réalité d'un grand groupe. L'enjeu principal était de s'occuper de la population cadre, leur offrir plus de possibilités pour leur développement professionnel et se donner un socle managérial commun au sein du groupe.

Pour cela, en 2012, **KEOLIS** a choisi un prestataire, **SAP**, pour un module recrutement, puis un module entretiens (de performance, d'évaluation...), puis celui de la rémunération, de la GTA et enfin du « talent review » (en 2015). Dans certains pays, les managers n'ont pas forcément accepté l'outil. Il fallait trouver un moyen pour qu'ils se l'approprient. Le groupe a recherché l'adhésion par une approche plus « bottom-up » que « top-down ».

Marie TROJANI explique que pour impliquer les managers dans ce projet il fallait mettre en place des outils RH pour eux, pour leur faciliter la vie et non leur compliquer. Il était nécessaire d'avoir des choses qui ont du sens, un outil qui apporte réellement de la valeur ajoutée au manager. En effet, la mise en place d'outil de ce genre a apporté de la rigueur aux processus RH existants précédemment.

La tendance, ces dernières années, était davantage de développer un outil pour les RH plus qu'à destination des managers. **KEOLIS** a, à l'aide d'un groupe témoin, utilisé l'outil RH pour vérifier que cet outil RH était bien pensé pour les managers.

Aujourd'hui, l'outil répond aux enjeux business du groupe. Par exemple, un manager a désormais accès à l'ensemble de l'historique de rémunérations, aux demandes d'évolutions, aux entretiens que les salariés ont eus, etc. La matière RH est immédiatement accessible, de



façon à ce qu'il soit opérationnel dans son exercice de manager. On a finalement responsabilisé les managers, fait d'eux des vecteurs RH. Cet outil permet aussi un gain de temps considérable puisqu'ils peuvent accéder aux données RH et n'ont plus besoin de passer par un mail aux RH pour qu'on leur fournisse des informations. Le manager intervient également sur certains processus, il peut saisir des données, faire des simulations d'augmentation, valider les congés, etc.

Désormais on se tourne vers un management plus prédictif. Aujourd'hui la démarche est la suivante : « comment utiliser les données du salarié ? » pour améliorer les processus, faciliter le travail du manager, suggérer des actions, mettre des alertes automatiques.

Le fait de disposer d'outils, permettant la construction des plans de succession, augmente la reconnaissance faite au salarié : il pressent que le groupe a un plan pour lui, construit son avenir. C'est un vrai plus.

REGARDS CROISÉS

Comment Pôle Emploi accélère sa transformation digitale et améliore le service à l'utilisateur?
Anne-Léone CAMPANELLA, Directrice du Programme Digital, **PÔLE EMPLOI**

Pôle Emploi fait face à un problème majeur : il y a 6 millions de personnes et 25 000 conseillers Pôle emploi. Il est difficile de personnaliser le conseil. Pour répondre à ce besoin, **Anne-Léone CAMPANELLA** partage son analyse sur la transformation digitale qui s'opère dans l'entreprise.

Le plan digital a été initié en 2014. Une équipe, dédiée à ce projet, a été mise en place. Le premier défi était de raccourcir les processus habituels de **Pôle Emploi**, historiquement très longs. **Pôle emploi** a dû travailler en « *mode start-up* », changer les processus, recruter les équipes compétentes en internes.

La digitalisation initiée à **Pôle Emploi**, sert les usagers qui n'ont plus à se déplacer et bénéficient de chat, visioconférence, etc. A ce jour, 60 000 usagers suivent la visioconférence. Le taux de retour à l'emploi de ces personnes n'est pas meilleur qu'avec un dispositif d'accompagnement classique, mais le taux de satisfaction de ces personnes est plus important. Leur proactivité augmente, grâce à ce fonctionnement, les personnes chez elles peuvent regarder les offres en même temps qu'en bénéficiant du conseil.

Le site emploi-store.fr a été lancé au bout de 9 mois. Plusieurs enjeux :

Répondre aux attentes des utilisateurs.

- Travailler hors des processus de **Pôle Emploi** mais travailler en embarquant l'ensemble des métiers l'établissement (graphistes, développeurs...internes).
- Bénéficier de sponsors : les directeurs régionaux par exemple.

Le DRH a été le deuxième meilleur sponsor après du DG. Le DRH doit accepter de changer les processus, de travailler différemment, de sortir de sa zone de confort. Finalement, à **Pôle Emploi**, ont été mis en place : des MOOC, des « *serious games* », du « *e-learning* », un simulateur.

Le simulateur répond à une attente client « je passe beaucoup d'entretiens mais je n'ai pas de retour ». Les conseillers ne peuvent pas former et coacher tous les demandeurs d'emplois, par conséquent, le simulateur prépare par le jeu d'entretiens virtuels. Ce n'est pas un « *serious game* » classique car la personne ne peut pas stopper la simulation et revenir en arrière.



Un profil LinkedIn, un site de l'entreprise fictive où postule le candidat ont été créés pour voir si le candidat est, certes motivé, mais aussi intéressé par le poste, l'entreprise, etc. Un feedback est ensuite réalisé.

Le site emploi-store.fr a démarré en juillet 2015 avec peu de communication. Cependant, il répond à un réel besoin et permet d'améliorer le service que **Pôle Emploi** fournit. Articuler l'offre de service physique et digitale est un équilibre à trouver pour permettre aux personnes autonomes numériquement de bénéficier de ces outils tout en assurant aux autres une présence.

Comment accompagner la transformation digitale et faire évoluer nos façons de travailler ?

Jean-Marc AMBROSINI, Directeur Général Délégué Cohésion & RH Ferroviaire, **SNCF**

Yaëlle LEBEN, Country HR Director, **CISCO SYSTEMS FRANCE**

Karima HAMADOUCHE, Senior Manager, **ALIXIO**

Dans la même veine, **Jean-Marc AMBROSINI** parle du coup d'accélérateur apporté par la digitalisation. La **SNCF** il y a 15 ans a été assez précurseur via son site voyagesnfc.com qui permettait certes d'acheter des billets de train mais pas seulement (avion, hôtel...). Même si le programme TGV s'est révélé très coûteux, peu d'investissements ont été effectués pour les outils métiers et notamment en RH.

La **SNCF** a été moins visionnaire à ce sujet. L'objectif maintenant est que l'ensemble des salariés aient une tablette/téléphone portable pour s'adapter à l'ère du temps. Ne pas avancer sur ce sujet crée également une déconnexion entre les outils utilisés au travail et ceux dans la vie personnelle, cela crée un sentiment d'inquiétude concernant l'entreprise qui paraît très en retard par comparaison aux usages largement adoptés dans la vie de tous les jours.

Il existe plusieurs intérêts et conséquences à la digitalisation des métiers. Par exemple, donner des outils smartphone ou tablette à un conducteur lui permet, lorsqu'il arrive sur une nouvelle ligne de connaître les procédures d'urgences, la feuille de trajet, etc., sans emporter un lourd classeur de procédures. La digitalisation change les métiers. Par exemple, lors d'un incident, un agent est aujourd'hui envoyé sur le lieu d'incident. Demain, il pourrait simplement programmer un drone qui ira à sa place.

La **SNCF** a poussé la digitalisation vers les organisations syndicales en mettant en place l'application « SNCF Infos Négo » qui permet de leur donner la parole. La digitalisation interroge et soulève plusieurs inquiétudes :

Risque : infobésité (surinformation) due à la digitalisation,

- Fracture numérique : déploiement des nouvelles technologies vers les cadres et jamais vers les opérateurs,
- Porosité entre vie personnelle / vie professionnelle : droit à la déconnexion.

Il faut aujourd'hui trouver un cheminement qui œuvre au cœur de cette complexité. La digitalisation est le problème d'aujourd'hui et de demain mais aussi une nouvelle frontière. Le risque est de croire que l'outil est la solution, le DRH doit donner du sens et ne pas perdre de vue les salariés derrière les utilisateurs.

Chez **CISCO SYSTEMS FRANCE**, **Yaëlle LEBEN** nous explique que la digitalisation est une évidence.



En effet, la moitié des salariés n'ont pas leur manager sur le même site, voire dans le même pays. Les CE, CHSCT se font en « webex ». Le télétravail est naturel, d'ailleurs un avenant n'est signé que si le salarié travaille 4 jours sur 5 ailleurs qu'à son bureau. Une application « conciergerie » est en place pour savoir où chercher de l'aide lorsque l'on a un souci. Finalement, le digital est au cœur de l'entreprise.

Karima HAMADOUCHE donne quelques étapes à ne pas loucher pour réussir une transformation digitale :

Primauté aux utilisateurs et pas forcément aux directeurs/managers),

- Matérialisation d'une frontière entre vie quotidienne et vie professionnelle
- Evaluation des bonnes pratiques des autres entreprises.
- Changement des façons de travailler, dans une perspective d'un meilleur partage des connaissances. Si c'est faire avec les mêmes règles avec de nouveaux outils, il y aura alors les mêmes résultats.

L'utilisation d'une plateforme collaborative permet, dans certaines entreprises, de renforcer le sentiment d'appartenance car cela donne la parole à tous les publics, par exemple, la direction sur un registre nouveau qu'on ne voit pas toujours, aux salariés, etc.

Finalement, le plus grand risque de la digitalisation est l'individualisation à outrance et la perte du sentiment d'appartenance. Est-ce que la digitalisation va renforcer un sentiment d'appartenance ou une forme de distanciation à l'employeur ?

31ème EDITION DU CONGRES HR' – MERCREDI 6 AVRIL 2016 – Pré Catelan / Paris

Digitalisation

Session 5 : Digitalisation : quels impacts sur l'organisation ?



Intervenants :

Benoît DARDE : Directeur Associé, **SOLUCOM**

Maud AYZAC : Senior Manager en charge de l'offre Développement RH, **KURT SALMON**

Dominique BAILLY : Directeur de la Performance et de la Prospective Stratégique RH, **Groupe LA POSTE**

Bruno SPORTISSE, Ancien DGA de **THUASNE**, Ancien Directeur adjoint du cabinet de Fleur Pellerin, et acteur de la « **French Tech** »

Laurent STENCEL, DG en charge du développement, **ONTHEMOON**

Résultats de la seconde édition de l'enquête « Digital RH ».

Benoît DARDE : Directeur Associé, **SOLUCOM**

Maud AYZAC : Senior Manager en charge de l'offre Développement RH, **KURT SALMON**

Dominique BAILLY : Directeur de la Performance et de la Prospective Stratégique RH, **Groupe LA POSTE**

La transformation digitale touche toutes les entreprises et modifie profondément leur organisation. Ce n'est plus une nouveauté. « *Comment faire face à cet impact et en tirer un profit maximum ?* ».

Il existe six types de nouveaux services développés venant illustrer la transformation digitale :

- « *Digipost* » : solution sécurisée de stockage de données personnelles
- « *Le pavé numérique* » : portail offrant un certain nombre d'informations sur les objets de sa propre maison et qui permettra d'interagir avec eux
- « *Pick up station* » : solution hyper-connectée de livraison de colis
- « *Talk to* » : système de reconnaissance vocale - permet de signer une opération d'achat par la voix
- « *Courrier augmenté* » : aller plus loin que le simple courrier – lui associé des liens et des services

« **Nous devons être l'acteur qui fait le lien entre le réel et le virtuel** », affirme **Dominique BAILLY**. « *L'activité courrier est certes détruite par l'usage du mail, mais les plateformes e-commerce génèrent un plus grand nombre de colis à expédier. C'est de cette manière que l'avenir doit être perçu. Il ne faut pas hésiter à tirer le plus grand bien de cette transformation digitale* ».

Alors comment le Groupe **LA POSTE** a su gérer cet énorme changement, quasi révolutionnaire, dans une entreprise très traditionnelle, vieille de quasiment six siècles ?

Pour commencer, la digitalisation impose une prise en compte de la conduite du changement qui en découle. « *Il existe donc deux feuilles de route lorsqu'on intègre un processus de transformation digitale : celle de la transformation elle-même et celle de l'accompagnement dans la transformation qui intervient en parallèle* », précise **Maud AYZAC** qui a par ailleurs accompagnée le Groupe **LA POSTE** tout au long de sa transformation.

L'accompagnement est la clé de la réussite de la transformation digitale : être à l'écoute de la demande interne, celle qui provient des salariés à la fois producteurs et consommateurs du



produit fini, une véritable richesse pour l'entreprise ! C'est l'homme, en bout de chaîne, qui accepte et rend l'outil réellement performant.

A **LA POSTE**, les facteurs ont ainsi été équipés de « *smartphones* » à usage professionnel. Ils peuvent aujourd'hui, à l'aide de ce nouvel outil, réaliser un certain nombre de services à domicile à la demande des clients en parallèle de leur cœur de métier. On parle aujourd'hui de « *courrier augmenté* ». La relation client est ici complètement bouleversée et pourtant force est de constater que le nouveau gadget a fait l'unanimité auprès des facteurs.

Cette expérience a permis aux salariés de mieux appréhender les effets de la transformation digitale, de l'accepter dans leur métier et même d'y adhérer vivement ! Ils deviennent ainsi les garants du produit dit « *nouveau* » devant une clientèle encore dubitative face à l'arrivée de ces « *services du futur* ».

Autres exemples de bonnes pratiques développées par **LA POSTE** pour accompagner ses salariés durant sa transformation digitale :

- Le développement de la plateforme « *Trait d'Union* » : créateur de lien entre les collaborateurs du Groupe ;
- La participation des postiers à l'élaboration de son plan stratégique : organisation de petits groupes de travaux pour répondre à des questionnaires produits ;
- Le développement d'une typologie « *Persona* » : outil qui échelonne le niveau de culture numérique de chaque collaborateur du Groupe permettant ainsi d'évaluer la nécessité de formations plus ou moins poussées sur le sujet ;
- Le développement de MOOC et de COOC sur les sujets du numérique pour les collaborateurs et les formateurs du Groupe ;
- L'aménagement de nouveaux espaces de travail en adéquation avec la nouvelle organisation du travail.

Savoir accorder autant d'importance au changement qu'à son accompagnement lui-même : voilà une idée simple que le Groupe **LA POSTE** a voulu mettre en œuvre dans son processus de transformation digitale et qui en fait aujourd'hui un exemple.

Accompagner la digitalisation de l'entreprise par des partenariats structurants avec des start-ups : impacts sur la culture et les façons de travailler.

Bruno SPORTISSE, Ancien DGA de **THUASNE**, Ancien Directeur adjoint du cabinet de Fleur Pellerin, et acteur de la « **French Tech** »

Laurent STENCEL, DG en charge du développement, **ONTHEMOON**

« Le mot digital est un mot qui n'existe pas dans le vocabulaire de la nouvelle génération, celle qui intègre le monde du travail en ce moment et demain. C'est un non sujet car il est partout. », affirme **Bruno SPORTISSE**.

Le « *digital* » n'est plus réellement un sujet technique à acquérir car il est à la portée de tous aujourd'hui. Il faut être capable d'en user et ainsi les managers doivent mobiliser leurs ressources et leurs talents internes et externes pour en faire un usage efficace.

Les entreprises et les leaders qui réussissent cette mission sont notamment ceux qui vont chercher les sources de cette réussite là où elles se trouvent et qui n'hésitent pas à pousser leurs meilleurs talents vers l'extérieur pour revenir avec des idées enrichies. Voilà une véritable prise de risque qui se veut être payante.



Le modèle de la « *start-up* » est notamment une source externe dont il faut s'inspirer. Portées par un ou plusieurs leaders, agiles, efficaces, réactives face à l'environnement, elles sont de véritables « pépites » pour les plus grosses entreprises et doivent être des sources d'inspiration.

« *Chacun a à apprendre de l'autre* », confirme **Laurent STENCEL**. La « *start-up* » elle-même n'est qu'un « début » d'entreprise. La croissance de chacun est la finalité du partenariat. Les « *start-up* » peuvent réellement aider les grandes entreprises à utiliser cette nouvelle grammaire du digital et en tirer profit dans leur activité en retour.

Quel rôle pour la DRH dans cette transformation digitale ?

La DRH doit s'adapter, apprendre la sémantique et les outils, pour mieux communiquer autour de ce sujet et ainsi aider le « *middle management* » à s'adapter au nouveau monde dématérialisé. Il en va de l'adhésion du corps social à l'entreprise sans qui la transformation ne peut avoir lieu.

31ème EDITION DU CONGRES HR' – MERCREDI 6 AVRIL 2016 – Pré Catelan / Paris

Collaboration, transformation et ubérisation

Session 6 : Vers de modes de management basés sur la confiance



Intervenants :

Stanislas DESJONQUERES : Dirigeant, **Laboratoires Biose**

Jérôme LEPAROUX: Senior Vice President Human Resources, **Daher**

Vincent EUZENAT : Directeur du site de l'usine Suchard de Strasbourg, **Mondelez International**

Mélanie COLLET : DRH du site de l'usine Suchard de Strasbourg, **Mondelez International**

Christophe PERILHOU : Directeur de l'activité « sur-mesure », **Cegos**

Adopter un nouveau mode de fonctionnement basé sur la confiance qui encourage la responsabilisation de chaque collaborateur

Stanislas DESJONQUERES, Dirigeant, Laboratoires Biose

Le postulat de départ est le suivant : « je ne peux pas être responsable si j'obéis à un ordre ». Pourtant, la hiérarchie présente l'avantage non négligeable d'apporter un cadre qui rassure les collaborateurs.

Au sein du **Laboratoire Biose**, une nouvelle organisation de travail a été mise en place, de sorte que chaque collaborateur coopère. Le manager a désormais un pouvoir non plus sur les personnes de ses collaborateurs mais sur l'environnement lui-même. Il fait émerger le sens au travail. Il les encourage à prendre des initiatives afin, qu'à terme, ils prennent eux-mêmes les bonnes décisions. Il s'agit là d'une organisation du travail au sein de laquelle celui qui décide est celui qui a la compétence.

Stanislas DESJONQUERES considère que ce mode de fonctionnement ne peut convenir à toutes les entreprises. De plus, pour sa mise en place, deux conditions préalables sont nécessaires :

- La présence d'une personne qui soulève la nécessité de se tourner vers ce mode de management basé sur la confiance au sein de l'organisation,
- L'existence d'un sentiment de justice de la part des collaborateurs, lesquels ne seront pas prêts à collaborer dans la mise en place d'une telle organisation s'ils ont déjà « *un caillou dans la chaussure* ».

Si la mise en place de ce mode de fonctionnement a conduit au départ de la moitié des managers du laboratoire lors de sa mise en place, ceux toujours présents se montrent très satisfaits du changement opéré. Ils sont fiers qu'on leur fasse confiance et ravis d'avoir une mission « multitâche » en donnant du sens au travail des collaborateurs.

Accompagner la croissance par la décentralisation et la responsabilisation des collaborateurs

Jérôme LEPAROUX, Senior Vice President Human resources, Daher

DAHER est une entreprise familiale qui s'est transformée au gré des grands cycles économiques.

Jérôme LEPAROUX part du postulat que tout prévoir, tout estimer, tout planifier, tout évaluer bride l'audace et freine l'innovation. Tout structurer par métier et par expertise limite la collaboration, la complémentarité et renforce les luttes de pouvoir.

Ainsi, il formule 4 préconisations :



- Encourager les initiatives des collaborateurs,
- Faire vivre la notion de responsabilité et de droit à l'erreur,
- Pousser les décisions au plus près du terrain afin d'améliorer le service client,
- Concilier agilité / réactivité et cohérence dans le fonctionnement global.

La responsabilisation comme facteur de résilience et de remotivation

Vincent EUZENAT, Directeur du site de l'usine Suchard de Strasbourg, **Mondelez International**

Mélanie COLLET, DRH du site de l'usine Suchard de Strasbourg, **Mondelez International**

Vincent EUZENAT et **Mélanie COLLET** nous ont livré un retour sur les 5 années qui ont permis de redresser le site de Strasbourg – touché par un plan social - et de réengager les équipes grâce à une démarche de responsabilisation, entre étapes de progression, freins et facteurs de succès.

Ainsi, en 2010, leur premier objectif a été de revenir aux bases du management de la performance, l'idée était de responsabiliser par la création de niveaux hiérarchiques et de proposer un cadre structuré.

Une fois cet objectif atteint, un nouvel objectif fut fixé en 2013 : donner envie et se différencier par la RSE. Aussi, dans la mesure où tous les collaborateurs peuvent y collaborer, quel que soit leur niveau hiérarchique, la création de lien social allait de pair.

Enfin, en 2015, après une large approbation de la part des salariés (86%), l'idée du management collaboratif a été mise sur le devant de la scène, avec en tête que l'instauration d'un tel mode de fonctionnement puisse être une erreur et qu'il faudra, dans ce cas, savoir faire marche arrière.

Pour ce faire, une Commission spéciale dite « DEMAIN » - dont l'objectif est de créer la mise en perspective - a été mise en place.

Vincent EUZENAT et **Mélanie COLLET** considèrent que la confiance donnée aux collaborateurs et la liberté d'initiative laissée quant à l'organisation et à l'environnement de travail ont un réel impact positif sur l'absentéisme et la productivité. Ils affirment également qu'il est primordial de donner du sens aux collaborateurs (entreprise « why »). A partir du moment où ces derniers font un travail qui a du sens, ils sauront comment faire (« how »).

Christophe PERILHOU : Directeur de l'activité « sur-mesure », **Cegos**

Pour **Christophe PERILHOU**, ces approches doivent travailler dans la nuance. Il faut accepter de composer avec les paradoxes des organisations, s'adapter à chacune d'elle et s'éloigner de la dualité « management tradition pyramidale d'hier » / « management 3.0 d'aujourd'hui ».

Selon lui, il faut cesser de mettre dans la tête des managers qu'ils doivent « *faire autrement* » mais plutôt « *faire comme avant et autrement* ». Toute organisation ne nécessite pas forcément de changement dans son mode de management.

31ème EDITION DU CONGRES HR' – MERCREDI 6 AVRIL 2016 – Pré Catelan / Paris

La digitalisation de la fonction RH

Session 7 : Quel rôle RH dans la transformation digitale ?



Intervenants :

Claire Pascal : Directrice Générale, **Comundi Competences**

Frédéric Campart : Formateur et consultant en stratégie digitale, **Comundi**

Perrine Daumont : EMEA HRBP Google for Work, **Google**

Aurélie Bourdaud : Responsable Digital RH, **La banque Postale**

Claire Barbier : Chef de projet, Stratégie digitale RH et innovation, **Société Générale**

Antoine Aubeis : Co-fondateur, **AKOYA Consulting**

Sonia Bonnet : Directrice Anticipation des compétences Groupe, **Orange**

Accompagnement des transformations digitales : où en sont les entreprises ?

Claire Pascal : Directrice Générale, **Comundi Competences**

Frédéric Campart : Formateur et consultant en stratégie digitale, **Comundi**

La session s'ouvre par la présentation des résultats de l'enquête « Stratégies Formation ».

Souvent les transformations digitales sont pilotées sous un angle technique, mais la plupart du temps ces transformations sont culturelles. Les entreprises se retrouvent à la fois au cœur du technique, du culturel, mais aussi de l'organisationnel. Dans le cadre de la transformation de l'ensemble des processus de l'entreprise (définition générique du processus de transformation digitale), 59% des répondants estiment que cette transformation a lieu dans leur entreprise.

Ce type de projet est souvent rattaché, en premier lieu, à la Direction Générale, ensuite à la DSI et enfin à la DRH. Pour avoir un processus de transformation digitale, les dirigeants vont intégrer le projet dans la vision et la stratégie d'entreprise. La DRH a un rôle clé à jouer dans ce type de transformation, ce qui ne se reflète pas dans les résultats de l'enquête. Malheureusement pour l'instant, la DRH s'empare du domaine comme moteur de la transformation digitale.

Les entreprises mettent en place des nouveaux outils collaboratifs afin de créer un certain sentiment d'appartenance. Le digital devient synonyme de transformation de modes de travail et d'organisation avec l'adaptation de la méthode agile ; beaucoup d'entreprises travaillent en mode « *start-up* » sur le sujet.

Selon les répondants de l'enquête, les conditions de réussite d'une transformation digitale efficace sont l'anticipation, l'interprétation des tendances, et l'adaptation des outils collaboratifs. Les résultats de ce sondage relèvent également le fait que les entreprises manquent à 37% des compétences techniques en matière de digital et à 21% de compétences managériales et stratégiques.

Les entreprises ont du mal à attirer ces talents « techniques », mais il ne faut pas essayer de les attirer à tout prix. Comme l'a souligné Claude Mathieu, DRH d'une activité chez **Faurecia**, « *il faut éviter l'écart entre ce qu'on peut offrir et ce que l'on vend à l'extérieur, la fausse communication* ». Afin d'assurer la montée en compétences (techniques) les entreprises à 65% privilégient la formation plutôt que le recrutement à l'externe.



A peu près la moitié des répondants se déclarent peu satisfaits de la maturité digitale du service RH, ce qui montre bien que la DRH est sollicitée assez tardivement dans les processus. Le rôle des RH dans la transformation digitale est de donner du sens, donner une vision et il faut expliquer aux collaborateurs pourquoi l'entreprise s'inscrit dans cette démarche.

Le DRH, premier acteur de la transition digitale ?

Perrine Daumont : EMEA HRBP Google for Work, **Google**

Aurélie Bourdaud : Responsable Digital RH, **La Banque Postale**

Claire Barbier : Chef de projet, Stratégie digitale RH et innovation, **Société Générale**

Antoine Aubois : Co-fondateur, **AKOYA Consulting**

Vincent Barat : Associé, **Akoya Consulting**

Sonia Bonnet : Directrice Anticipation des compétences Groupe, **Orange**

Akoya est un cabinet de conseil en stratégie dédié aux RH, qui conseille les directions des ressources humaines dans les problématiques d'anticipation et projets de transformation. Ils ont accompagné des entreprises comme **Orange**, **La Banque Postale** ou encore la **Société Générale** dans la transformation digitale. Depuis plusieurs années on parle du digital et l'idée principale de cette session était de faire un partage des retours d'expérience.

Orange a mis en place une manière innovante d'identifier les compétences présentes au sein de l'entreprise en envoyant aux collaborateurs une enquête de type avec 4 questions simples qui conduisent à la construction de 8 profils. La transparence est un facteur très important dans ce type de démarche : en répondant à cette enquête le collaborateur reçoit en retour son profil ainsi qu'une cartographie avec le nombre de salariés ayant le même profil. Les sondages auprès des collaborateurs d'**Orange** montrent une grande satisfaction autour de cette transformation.

La Banque Postale est en pleine transformation, à base d'expérimentations. La DRH doit accompagner le corps social dans ce mouvement dans la transformation, tout en gardant à l'esprit que la fonction RH, dans ce mouvement, doit se transformer elle-même.

La transformation des métiers et des offres de **La Banque Postale** vient tout d'abord des agences : la transformation des bureaux de poste. Afin d'accompagner les collaborateurs dans cette transformation, c'est la DRH qui a « subi » ce phénomène en travaillant en mode « commando »,

La première étape a été la mise en place des espaces de travail collaboratif (sur tablette, dans des « open spaces »). Une deuxième étape a été la création d'une communauté des « coaches » digitaux : 30 personnes à disposition de la DRH dans une logique d'aider à l'acculturation du digital.

Pour **Aurélie Bourdaud** : « L'idée c'est d'autoriser l'erreur, de faire bouger les lignes... »

La Société Générale a mis en place en 2013 via les réseaux sociaux l'enquête à destination des collaborateurs : « Qu'est-ce que, pour vous salariés, l'entreprise du futur ? ». 19 000 collaborateurs ont donné naissance aux programmes d'expérimentation « télétravail » dont la RH a été pilote avec 2000 personnes. Ce télétravail se traduit aujourd'hui également par un mode de travail « nomade » : le collaborateur décide le matin de l'endroit où il veut travailler dans la journée : salle de réunion, « open space », etc.



A l'identique de **La Banque Postale**, la **Société Générale** a misé sur l'expérimentation. **Claire Barbier** nous dit que « *si on veut accompagner efficacement les collaborateurs, il faut que, nous RH, cette transformation digitale, on l'ait vécue. Il faut qu'on en fasse l'expérimentation rapide, l'apprentissage rapide, l'échec rapide.* »

La transformation digitale à la **Société Générale** est intervenue en 3 temps : sensibilisation des RH au digital, expérimentation (foires agiles sur différents stands sur tablettes mises à disposition) pour ensuite mettre en place des vraies expérimentations pour des collaborateurs dans la vie quotidienne, sans passer par la ligne managériale pour voir si certaines idées étaient vraiment de bonnes idées ou de fausses bonnes idées.

La transformation digitale est dans l'ADN de **Google**, cependant cette culture qui tourne autour du digital devra être défendue dans le futur, continuer à évoluer. Les outils plus avancés de chez Google permettent aux collaborateurs de s'inscrire plus facilement dans une logique de travail collaboratif.

Perrine Daumont détaille le projet Oxygène, enquête qui regroupe les questions portant sur les qualités les plus importantes chez un manager (être un bon coach, être à l'écoute, etc.). Ces qualités ont pu être déchiffrées grâce à l'équipe « People Analytics » qui s'occupe de l'analyse des données chez Google. Le manager joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des salariés.

La mise en place, et la digitalisation de la fonction RH tendent à se faire en mode « commando » : en équipes indépendantes, au-dessus des processus existants pour faire mieux et plus vite, à l'opposé d'une notion de changement perpétuel. Les processus doivent se faire sur la base du « design thinking », c'est-à-dire concevoir des solutions, des processus, des outils en partant des collaborateurs ou des principaux concernés (réflexions « bottom-top »).



Session 8 : Quels impacts du digital sur les compétences ?

Intervenants :

Dominique TURCQ : Président et Fondateur, **Institut Boostzone**

Karin BOT : DGSI, Directrice des compétences SI, **Michelin**

Audrey POULAIN : Directeur des RH et de la communication, **SNCF**

Sébastien Van DYK : Directeur Général, **Manpowergroup Solutions**

Claude MATHIEU: Business Group HR VP, **Faurecia**

Delphine BERILLOUX: HR VP Landing Gear Division, **Messier Bugatti Dowty**

Anticiper l'obsolescence des compétences : quels emplois et métiers critiques demain ?

Dominique TURCQ : Président et Fondateur, **Institut Boostzone**

Le thème principal traité par Dominique Turcq est l'obsolescence des compétences et le fait que nous sommes tous en train de devenir obsolètes peu importe l'âge. **Dominique Turcq** définit le digital de deux façons :

- En tant que gigantesque machine à réduire les coûts de transaction, donnant comme exemple Uber.
- Comme une sorte de trou noir qui absorbe: par exemple, le carnet d'adresses, le téléphone fixe, le GPS, l'agence bancaire, etc.

Les impacts de ces nouvelles technologies sur les compétences sont la disparition des certains métiers, des savoir-faire qui se « désavouairisent », et le besoin de nouveaux savoir-faire que nous n'avions pas avant. Pour expliquer la « désavouairisation », **Dominique Turcq** prend l'exemple du chauffeur de taxi qui dans le passé avait besoin d'une connaissance exacte des rues d'une ville, mais qui n'a plus besoin de ces compétences avec l'arrivée GPS.

La « désavouairisation » a une contrepartie symétrique qui est la « résavouairisation ».

Nous pouvons nous poser la question de savoir si, dans nos entreprises actuelles, il n'y a pas des composantes obsolètes : structure, système et culture.

- Pour les structures on peut citer les bureaux.
- Concernant les systèmes, la question qui se pose est : « est-ce que nos modes d'évaluations d'aujourd'hui sont encore adaptés à nos besoins ? » focalisés sur l'entretien individuel annuel.
- Pour la culture, on peut parler des barrières qu'on se pose en termes d'attractivité et d'innovation.

Dominique Turcq finit en annonçant le fait que nous allons avoir un grand besoin, en termes de savoir-faire, de « *high touch* » : une intensité de relation humaine, car, dans cette ère de la digitalisation où le risque est de ne plus se rencontrer, nous avons besoin d'encore plus de relations humaines.

Nouvelles technologies, nouveaux métiers, nouvelles compétences : comment accompagner l'ensemble des ressources internes et externes dans la mutation ?

Audrey POULAIN : Directeur des RH et de la communication, **SNCF (DSI Groupe)**

Sébastien Van DYK : Directeur Général, **Manpowergroup Solutions**

Karin BOT : DGSI, Directrice des compétences SI, **Michelin**



Manpowergroup Solutions accompagne la DRH dans la transformation stratégique et digitale tout en assurant l'employabilité des ressources. Selon **Sébastien Van DYK**, le digital est devenu un « *business model* ».

Afin d'accompagner la transformation digitale en interne tout d'abord les collaborateurs ont été sensibilisés à l'existence du digital, à comment vivre avec, à comprendre sa puissance et pouvoir en profiter. Dans ce processus de transformation digitale, l'entreprise a la responsabilité de réengager tous les collaborateurs.

Le groupe **SNCF** est en pleine transformation avec des enjeux humains et business. La **SNCF** compte aujourd'hui 251000 collaborateurs dans 120 pays avec un CA réalisé à 30% à l'international, mais ayant comment objectif d'atteindre 50% à 2020.

La mission d'**Audrey Poulain**, Directeur des RH et de la communication, était de réorganiser la DSI, harmoniser les processus. Aujourd'hui le groupe **SNCF** est passé de 40 DSI à seulement 5. En amont de ce projet, de nombreuses négociations avec les IRP ont été nécessaires. Afin de mener ce projet, une revue de tous les métiers et toutes les compétences a été nécessaire, ainsi qu'un travail approfondi sur la GPEC avec l'introduction des « soft-skills ».

En parallèle de la GPEC, il y a eu le souhait de changer de modèle de sous-traitance pour passer à une sous-traitance en centre de services. Cela a nécessité un travail transversal : les RH ont travaillé avec les achats et les autres métiers, ce qui a permis d'avoir une visibilité sur les métiers. Cette visibilité sur les compétences en sous-traitance, ainsi qu'un benchmark sur les bonnes pratiques du marché, ont facilité l'aide à la décision : internaliser ou externaliser certaines compétences.

Par le passé **Michelin** a été très focalisé sur le produit (le pneu) et pas sur le service, mais dernièrement la mise en place de la transformation digitale a changé la donne. Lors de l'analyse réalisée pour mesurer l'impact du digital sur les différents métiers, l'équipe RH s'est rendue compte que les impacts sont plutôt d'ordre culturel. Afin d'insuffler le changement, **Michelin** a créé une Direction des Activités Digitales.

La transformation digitale chez **Michelin** a été segmentée par population (pas par métiers ou par emploi), ce qui suppose une étroite collaboration avec les équipes marketing et vente.

Chez **Michelin**, on ne fait plus la différence entre consommateurs et salariés, tout le monde dans l'entreprise ne parle plus que de CLIENT. Pour insuffler le changement auprès de tous les collaborateurs, **Michelin** a mis en place le « reverse-mentoring » en ayant le support du Comex. En termes de digital, les COOC ont été introduits chez Michelin avec l'obtention d'un passeport digital dès la réalisation de 20/40 COOC.

31ème EDITION DU CONGRES HR' – MERCREDI 6 AVRIL 2016 – Pré Catelan / Paris

Collaboration, transformation et ubérisation



Session 9 : Leadership positif et performance mentale

Intervenants :

Virginie NOBILET : DRH France Benelux, **Baxter Healthcare**

Stéphane PERRIN : Directeur Renal France, **Baxter International Inc**

Catherine MOSTE : Directrice R&D Site, **Sanofi Pasteur**

Pierre-Marie LLEDO, Professeur : Directeur du Département de Neurosciences, Chef d'unité « Perception et Mémoire », **Institut Pasteur**

Yves LE BIHAN : Président du Think Tank, **L'institut Français du leadership positif**

Pleine conscience et neurosciences : booster sa performance mentale pour mieux appréhender les transformations

Virginie NOBILET, DRH France Benelux, **BAXTER Healthcare**

Catherine MOSTE, Directrice R&D Site, **SANOFI Pasteur**

Pierre-Marie LLEDO, Professeur, Directeur du Département de Neurosciences, Chef d'unité « Perception et Mémoire », **INSTITUT Pasteur**

Yves LE BIHAN, Président du Think Tank, **L'INSTITUT Français du leadership positif**

Yves LE BIHAN a introduit cette session en nous livrant sa vision des choses : il faut aider les dirigeants à se transformer pour être au service d'organisations plus épanouissantes et plus performantes. *Qu'est-ce que la pleine conscience ? Qu'est-ce que les neurosciences ?*

La pleine conscience consiste à entraîner l'esprit à se concentrer sur le moment présent. Il s'agit de centrer notre attention dans l'instant, sans jugement, pour au fond retrouver un esprit plus calme, plus clair, plus apaisée afin de prendre les bonnes décisions, moins subir les charges émotionnelles et être réellement présent à l'instant T.

Les neurosciences sont, quant à elles, des éclairages sur nos capacités à nous transformer. A l'heure de la révolution digitale, les marqueurs suivants caractérisent un contexte :

- Les collaborateurs reçoivent 10 fois plus d'informations qu'il y a 15 ans,
- Le volume d'information numérique double tous les 4 ans,
- 40% du temps des cadres est consacré à traiter des informations,
- On s'auto-interrompt en moyenne toutes les 3 minutes à cause du digital,
- On se connecte à un outil digital en moyenne 150 fois par jour,
- Un collaborateur contrôle ses e-mails toutes les 2 minutes en moyenne.

En quoi ces marqueurs impactent-ils nos facultés mentales ? Notre cerveau serait-il mal adapté au monde de l'entreprise ?

Selon **Pierre-Marie LLEDO**, le cerveau est mal adapté à la société. Autrefois, lorsqu'une personne souhaitait obtenir des informations, elle se montrait proactive en ce sens. De nos jours, l'information vient directement au cerveau, et c'est pourquoi il faut se montrer proactif afin de protéger nos capacités émotionnelles et apprendre à mieux gérer l'information.

L'ultra-connectivité devient un réel problème. Si **Virginie NOBILET** affirme « *qu'il faut trouver les moyens pour sortir de l'addiction* », **Catherine MOSTE** ajoute la nécessaire préalable : se « *rendre compte de l'addiction* ».



Pour modifier les comportements, « *le manager doit commencer à se changer soi-même avant de changer chez les autres* ».

L'archétype du manager neuro-amical – autrement dit, qui sait utiliser la connaissance théorique à des fins de pratiques managériales – présenté par **Pierre-Marie LLEDO** est le suivant :

- Il rythme et organise le travail,
- Il est transparent dans ses attentes,
- Il trouve la bonne distance et le juste ton,
- Il émerveille et surprend,
- Il encourage et félicite,
- Il se préoccupe du plaisir et du désir de ses collaborateurs,
- Il reconnaît.

De plus en plus de « programmes de pleine conscience » à destination des salariés émergent au sein des entreprises afin de contrebalancer cette ultra-connectivité.

Ainsi, **Virginie NOBILET** a mis en place ce type de programme au sein de **Baxter Healthcare**, se traduisant par 8 à 10 sessions d'une heure et demie à l'heure du déjeuner pour des groupes de 15 à 20 personnes. Cette initiative a rencontré un réel succès.

Catherine MOSTE a, quant à elle, instauré un programme combinant psychologie positive et pleine conscience pour une équipe sous stress au sein de **Sanofi Pasteur**. L'intégralité des collaborateurs s'est montrée favorable à cette initiative, qui s'est traduite par 11 sessions d'une heure pendant 3 mois avec une vingtaine de personnes par semaine. Les résultats se sont avérés très positifs : l'équipe s'est renforcée au lieu de se déliter sous la pression.

Pour se lancer dans ce genre de pratiques en entreprises, 4 clés sont nécessaires :

Il faut engager le « *Top management* » : ils doivent être convaincus par le programme,

- Il faut mesurer et diffuser les preuves, via des enquêtes internes et externes notamment (ex : mesure du gain de productivité),
- Il faut intégrer le programme à la culture d'entreprise, afin qu'il ne devienne pas un énième gadget RH. Il faut que la pratique rentre dans les processus de travail,
- Il faut faciliter et soutenir l'élan, notamment par la création d'ateliers d'expérimentation ou d'espaces favorisant la pratique (ex : salle de silence).

En somme, la compétence clé du leader de demain est la conscience de soi. Le leader, maîtrisant la pleine conscience, saura davantage s'aligner avec ses valeurs, connaître ses limites, tolérer l'incertitude, faire preuve de discernement auprès des équipes et donc se confronter calmement aux situations pour essayer de traiter les informations pertinentes.

31ème EDITION DU CONGRES HR' – MERCREDI 6 AVRIL 2016 – Pré Catelan / Paris

Leadership positif et Performance mentale



Session 10 : Regards croisés.

Intervenants :

Myriam COHEN-WELGRYN : Présidente – Directrice Générale, **MARS PETCARE FRANCE**
Clémence BERTAULD : Directrice des Ressources Humaines adjointe, **MICHEL ET AUGUSTIN**
Marion TROUSSELARD : Médecin en Chef, Unité de Neurophysiologie du Stress, Département des Neurosciences et Contraintes Opérationnelles, **INSTITUT DE RECHERCHE BIOMEDICALE DES ARMEES**
Yves LE BIHAN : Président du Think Tank, **L'INSTITUT FRANÇAIS DU LEADERSHIP POSITIF**

Cultiver optimisme et résilience pour devenir un triathlète de la transformation.

Aider les dirigeants à bouleverser leur manière de percevoir et de penser, au service de la performance et de l'épanouissement de leur organisation, tout en étant socio et éco responsable : voilà la grande mission de L'Institut Français du Leadership Positif. « *Une personne épanouie au travail est plus engagée, plus satisfaite, plus performante* », nous dit **Yves LE BIHAN**.

L'INSTITUT FRANÇAIS DU LEADERSHIP POSITIF travaille en collaboration avec des chercheurs en sciences naturelles et humaines et expérimente ses méthodes innovantes dans un laboratoire plutôt atypique : les entreprises.

Le « *leadership positif* », c'est quoi au juste ?

- De la psychologie positive, ou « *pourquoi les gens qui vont bien vont-ils bien ?* »
- Des neurosciences
- Et les approches de Pleine Conscience (« *Mindfulness* »).

Et donc qu'est-ce qu'un « Leader positif » ?

Sans aucun doute, une personne qui a de l'énergie à revendre, sait valoriser ses collaborateurs, qui est en confiance et met en confiance. Un exemple qui est à suivre finalement.

Chez **Michel et Augustin**, il y a une culture du positif présente dès l'intégration de « nouveaux trublions ». A souligner que la tribu a d'ailleurs un vocabulaire qui lui est propre ! **Clémence BERTAULD** nous parle de sa famille et des grands moments de partage : petits déjeuners hebdomadaires pour bien démarrer la semaine ensemble, invitation à passer son CAP pâtissier pour être en phase avec son cœur de métier, rencontre avec les « aspirants trublions » et adoption par l'ensemble des membres de la tribu, etc. Autant de rites qui font le ciment de la société.

« *Son fondateur a développé la stratégie de la société autour de l'optimisme et de la pensée positive* », nous affirme **Clémence BERTAULD**.

Réussir relève de cette capacité à rester positif en toute circonstance. **Marion TROUSSELARD** en témoigne : « *Quelqu'un d'optimiste ne va naturellement pas ou très peu déclencher une réaction de mauvais stress (degré de stress trop élevé et non performant)* ». L'expérience le prouve.

Myriam COHEN-WELGRYN a su en faire bon usage dans son travail de « *Senior Leader* » chez **MARS** : « *le leader positif va accorder sa confiance, donner confiance, motiver vers la*



progression et surtout donner du sens au travail du groupe ». Il s'agit de guider la co-construction du sens au sein des équipes et travailler tout d'abord pour développer l'individu avant le produit.

Joie de vivre, Esprit d'équipe, Solidarité... Autant de valeurs que cultivent les sociétés françaises que sont **Michel et Augustin** et **MARS PETCARE France**.

Pourtant force est de constater que la France n'est pas un grand modèle. En tenant la 64^{ème} place dans le classement des 65 pays sondés sur leur degré d'optimisme, elle se place derrière le Nigéria et bien d'autres pays qui connaissent la pauvreté et la guerre. Cela donne à réfléchir...

Selon **l'Organisation Mondiale de la Santé**, l'optimisme est un trait de personnalité, une disposition mentale qui favorise une capacité d'adaptation et d'épanouissement. Les bonnes pratiques, à adopter pour cultiver son optimisme, permettent également de faire face à de petits ou gros pépins :

- Trouver les causes de la difficulté dans l'environnement qui nous entoure : certaines circonstances malheureuses ont été réunies pour créer la situation ;
- Ne pas tout porter sur ses épaules, ni faire porter les problèmes sur les épaules des autres ;
- Comprendre que la difficulté est toujours circonscrite dans le temps : rien n'est jamais définitif ;
- Mesurer l'importance réelle de la difficulté : *« Je ne suis pas le seul être sur terre à me retrouver face à ce problème, bien d'autres l'ont vécu avant moi et d'autres la vivront à leur tour ».*

La capacité à être un « *optimiste en chef* » demande à :

- Percevoir ce qui va bien
- S'attendre de préférence au meilleur
- Faire confiance au pouvoir de l'action

En conclusion, l'individu doit se faire plus confiance, chercher ce qui fonctionne bien en son for intérieur mais aussi prendre des risques, être compatissant envers soi-même et l'être envers autrui.