



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Collaboration, Transformation, Ubérisation

Session 11 : Impacts du digital sur le Business Model et l'Organisation

Intervenants :

Arnaud BOSOM, DGA Relations Humaines et Organisation, **TF1**

Nicolas PAUTHIER, Global Vice-President of HR, Digital & CMO, **L'OREAL**

Guillaume DUBRULE, Directeur Associé, **KEYCOOPT SYSTEM**

Sébastien VAN DYK, Directeur Général, **MANPOWERGROUP SOLUTIONS**

Valérie MIGRENNE, DRH-Direction des Ressources et de l'Innovation de la filière IT, **SOCIETE GENERALE**

Comment l'émergence de nouvelles tendances lourdes sur le marché des médias amène le groupe à une nécessaire réflexion sur son écosystème et sa dimension métiers

Arnaud BOSOM, DGA Relations Humaines et Organisation, TF1

Le groupe comprend 2600 personnes avec 250 métiers différents. 25 % du budget est consacré à la publicité.

La TV, les séries, le JT ne se regardent plus comme il y a 15 ans. Les dispositions sont différentes. L'information est un flux perpétuel, le flot des images sans arrêt (la mire des années 50-70). Avec l'arrivée de la TNT, l'univers des chaînes gratuites est passé de 5 à 25, ce qui a évidemment un impact sur la totalité de l'activité. N'oublions pas que la crise économique a joué un rôle certain dans cette nouvelle configuration.

Nous sommes passés d'un écran par foyer à 6 écrans en moyenne. Il s'agit d'une plus grande évolution que le passage du noir au blanc à la couleur. Avec la 4G, il y a une plus grande souplesse dans l'envoi des images. La technologie est consubstantielle au métier qui est le leur. Cependant, la caméra traditionnelle (12Kg) garde toujours sa place dans les mains du cameraman. Le CHSCT voulait réduire le poids mais les cameramen ne veulent pas de la même caméra que le consommateur lambda. Cela donne une dimension professionnelle à leur métier.

Les RH ne savaient pas recruter des profils très spécialisés tels que les « *data-scientists* », les professionnels du e-commerce. **TF1** a dû tout remettre à plat et ne fait plus appel aux cabinets de chasseurs de tête, tout se fait via les réseaux sociaux. Chacun doit s'approprier cette culture du digital.

Le groupe a monté, en parallèle, une équipe qui ne recrute que les meilleurs, notamment en passant par la cooptation, qui est la force principale du recrutement. Bien que l'une des valeurs cardinales du groupe **TF1** est la fidélité (synonyme d'attachement, fierté d'appartenance), En même temps, il est plus rare de voir des gens travailler pour la même entreprise pendant 25 ans. A présent, lorsque **TF1** recrute le candidat demande déjà, comme c'est le cas dans les autres entreprises, quel sera son prochain métier et le suivant.



D'autre part, **TF1** oblige les cadres dirigeants à faire une « learning expedition » en Asie ou aux USA pour rencontrer des acteurs de nouveaux écosystèmes, dans des usines, des « start-up » d'autres secteurs d'activités. Les personnes sont revenues, épuisées, mais toutes ont salué cette expérience et se sont senties différentes, changées.

TF1 a racheté le quotidien gratuit Métro et a décidé en amont de faire une rédaction unique, en écrivant d'abord sur le web puis dans la presse papier (qui va progressivement disparaître, car cela coûte cher). Le concept de bi-média a été mis en place avec succès, les journalistes de **TF1** et de **Métronews** travaillent en parfaite symbiose.

Au niveau RH, l'entretien annuel s'avère inefficace, car il est nécessaire de parler de ses objectifs et de ses projets régulièrement. Effectuer des rapports d'une quinzaine de pages est une perte de temps ; il faut éviter d'alourdir inutilement la charge de travail déjà importante. Il est prépondérant de raisonner en termes de flux et non plus de stock.

Enfin, **TF1** a souscrit à **Digiposte** (coffre-fort numérique qui conserve pour 50 ans les bulletins de paie) et l'a proposé à titre gracieux à ses salariés, cela été un échec. **TF1** a décidé d'obliger ses salariés à y souscrire.

Digitalisation : comment accompagner la transformation et mobiliser la communauté RH à l'international?

Nicolas PAUTHIER, Global Vice-President of HR, Digital & CMO, L'OREAL

Le monde des médias se transforme très vite. **L'OREAL** est le 3^{ème} annonceur mondial et le 1^{er} annonceur de **TF1**. Il y a 20 ans, il y avait 3 points de contact (la publicité TV, les journaux, les points de vente), à présent on en dénombre 41 avec notamment les bannières sur le net, les réseaux sociaux. La relation est très interactive, engageante : c'est ce que l'on appelle l'universalisation, qui est une transformation transverse de l'entreprise dans notre cas. Le digital remet le consommateur au centre du jeu. Il faut constamment s'adapter, ainsi, Facebook, Instagram n'existent pas en Chine.

Le rôle des équipes RH est « d'équilibrer » (maintenir un équilibre), créer les conditions favorables au développement de nouvelles compétences digitales. Grâce aux outils digitaux, la publicité de masse mute en une publicité ciblée. Avec le « mentoring », suivre une personne permet de deviner quel type de parfum conviendra par exemple à telle personne.

Le comité RH est important, car **L'OREAL** est un groupe très agile, très décentralisé.

La transformation digitale : donner du sens aux collaborateurs pour une adoption naturelle des nouvelles solutions digitales RH !

Guillaume DUBRULE, Directeur Associé, KEYCOOPT SYSTEM

La situation actuelle combine la nécessité de transformer l'entreprise, beaucoup d'obligations légales et le besoin d'innovations de rupture. Il faut bousculer les us et coutumes. **KEYCOOPT** a pour objectif de participer à la transformation digitale et à son accompagnement.

Le « Big Data » rend l'environnement plus complexe sans être encore la solution aujourd'hui. La notion de quantité prime trop souvent encore sur la qualité (« smart data »). « Quand je travaillais pour une société d'intérim de recrutement, on me payait pour chercher des candidats dans les bases de l'entreprise qui m'engageait ! »



La cooptation, au départ, était assimilée à du « piston » (approche très franco-française). Pourtant, la diversité, les capacités d'initiative, d'innovation sont indispensables à l'agilité des organisations. Le principe de notre modèle est qu'il s'agit d'un réseau de « coopteurs » qui appartient à des mondes divers, qui ne participe ni des mêmes expériences, ni des mêmes organisations.

Evolutions technologiques, nouveaux comportements, risques d'ubérisation ... : impacts sur le modèle organisationnel, la stratégie RH, les métiers

Sébastien VAN DYK, Directeur Général, MANPOWERGROUP SOLUTIONS
Et Valérie MIGRENNE, DRH - Direction des Ressources et de l'Innovation de la filière IT, SOCIETE GENERALE

Il faut réinventer notre posture avec le digital, la dimension relationnelle demeure une clé. Créer de la valeur ajoutée en proximité hautement relationnelle permettra une rentabilité durable. La démarche doit être structurée. Les gens ne veulent plus se déplacer en agence, la majorité des interactions s'effectue par internet avec les « smartphones ». Les métiers de demain doivent être redéfinis avec les managers à travers de nombreux « workshops ».

Les processus des grands groupes ne sont pas assez rapides par rapport au contexte, surtout en IT. On ne peut pas se permettre de répondre à un projet au bout de 2 ans, car il arrive trop tard et est déjà quasi obsolète. Pour que les RH puissent accompagner, il faut savoir anticiper, ce que représente la grande force du « *workforce planning* ». Si nous prenons l'exemple d'un besoin de 5 « *scrummasters* », il faut monter une équipe immédiatement et cela est difficilement réalisable. Pour être performant dans l'instant, l'action se prépare en amont.

Le télétravail se démocratise progressivement. Avec le déménagement d'une partie du siège de la **Société Générale**, de la Défense à Val de Fontenay (5000 postes concernés, surtout des ingénieurs). La banque a décidé de faire de ce projet immobilier, un vrai projet RH avec des bâtiments disposés horizontalement et non plus verticalement, façon campus. Le mobilier change avec des chaises hautes et roulantes et des tables hautes pour plus de créativité.

Le but étant de créer un projet d'entreprise qui embarque tout le monde. Pour attirer les jeunes diplômés ou jeunes expérimentés, il nous faut apporter des évolutions significatives au niveau organisationnel.



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Session 12 : L'expérience collaborateur au service de la relation client

Intervenants :

Ludovic GUILCHER, HR Group Deputy Executive Vice President, **ORANGE**

Benoît SERRE, DGA Ressources Humaines Groupe, **MACIF** et Vice-Président de l'ANDRH

Patrice CASENAVE, DRH Groupe, **SCHMIDT GROUPE** (marque Schmidt & Cuisinella)

Michèle PERROT, DRH Opérationnelle du Réseau, **LA POSTE**

Raphaëlle JOURDAN, Directrice de projet Innovation au sein de l'unité intervention, **CEGOS**

Session animée par Frédéric FERRER, Journaliste, Consultant, Enseignant à l'ESCP Europe

Ludovic GUILCHER, HR Group Deputy Executive Vice President, **ORANGE**

- **Ludovic GUILCHER** introduit cette conférence en partageant sa vision du « *Big Data* » au profit des clients internes et externes d'**ORANGE** et en faisant un focus sur la place des Ressources Humaines dans la démarche.

Le premier constat fait par **Ludovic GUILCHER** est l'existence d'un paradoxe entre « *Big Data* » à destination des clients internes et celui à destination des clients externes. Les entreprises doivent être vigilantes sur l'acceptation par les clients de l'usage du « *Big Data* ». Le deuxième constat est que la symétrie des attentions, entre clients externes et clients internes, a des limites. Le « *Big Data* » qui permet de mieux connaître les clients externes, ne doit pas être appliqué dans l'entreprise au détriment du collectif. La communauté fait l'identité de l'entreprise. La personnalisation du service pour le collaborateur ne doit pas se faire au détriment de la vie collective.

Ludovic GUILCHER illustre ses propos à travers l'outil de référence des Ressources Humaines, le référentiel de compétences. Le « *Big Data* » RH peut répondre à l'enjeu du dogme de la compétence déclarée et de la compétence vérifiée. L'usage du référentiel de compétences peut être optimisé en impliquant directement les collaborateurs à l'identification de leurs compétences. La condition de réussite de ce service est de disposer d'un outil puissant et capable de confronter chacune des réponses des collaborateurs avec d'autres données internes et externes.

Ludovic GUILCHER met l'accent sur l'importance de la marque à la fois en interne et en externe. C'est pourquoi, chaque solution, qu'elle soit à l'attention des clients externes ou internes, doit comporter un corpus commun accompagné d'un discours cohérent à l'attention de chaque client. Que ce soit en externe ou en interne, la Direction et les Ressources Humaines doivent faire un travail d'éducation et de transparence des informations pour gagner la confiance des collaborateurs et des organisations syndicales. Dans le cadre de la démarche « *Big Data* », le plus difficile est la trajectoire et non la cible.

Benoît SERRE, DGA Ressources Humaines Groupe, **MACIF** et Vice-Président de l'ANDRH

- **Benoît SERRE** témoigne de son expérience au sein de la **MACIF** en tant que Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines du Groupe depuis 4 ans, période durant laquelle cette entreprise mutualiste, représentant 12 000 collaborateurs entreprend des projets stratégiques d'envergure, pour lesquels la transformation « *Big Data* » du modèle RH du Groupe s'avère nécessaire.



Selon **Benoît SERRE**, l'équilibre relation client et relation salarié représente le fil conducteur du bon état de santé d'une entreprise sur le marché. La **MACIF** insiste beaucoup sur la transformation en interne avant la transformation externe. Aujourd'hui, la question qui se pose est comment dématérialiser la relation client au sein de ce secteur d'activité, sans diminuer les emplois.

Benoît SERRE évoque l'inquiétude et la frustration des collaborateurs qui peuvent considérer le digital comme une menace pour leur travail. Dans cette situation, les collaborateurs peuvent être des « promoteurs » du digital à la fois en interne et en externe, à condition que la Direction leur prouve qu'on peut s'investir pleinement pour les collaborateurs et les clients. La transparence et l'accompagnement des collaborateurs internes sont donc les maîtres mots de la transformation « Big Data ».

Dans une organisation de travail où règne une culture hiérarchique forte, la communication doit être basée sur la légitimité du management en le responsabilisant un maximum dans le projet de refonte du modèle RH. Autrement dit, la transformation du modèle RH passe avant tout par une refonte du modèle managérial. L'objectif étant d'être proactif sur chaque grand moment de vie du salarié : administration, formation, temps de travail, mobilité.

Benoît SERRE appuie son témoignage sur le rôle de la Direction qui, dans cette situation, doit prendre des risques et marquer des « coups forts » quand il est nécessaire, en imposant des pratiques qui ont pour but de faire naître une dynamique de groupe.

Patrice CASENAVE, DRH Groupe, **SCHMIDT GROUPE** (marque Schmidt & Cuisinella)

- **Patrice CASENAVE présente SCHMIDT GROUPE comme** une entreprise familiale franco-allemande dont l'ADN industriel n'a pas été un frein à l'émergence de la digitalisation au service de la relation client. Elle intervient dans le cadre d'un projet de transformation du business model du Groupe : « Human to Human (H to H) ».

SCHMIDT GROUPE a pour ambition de devenir le leader de l'équipementier de cuisine et de salle de bain sur-mesure. Cette offre sur-mesure est transposée à la relation client dont le but premier est de susciter la confiance et la fidélité du client. **Patrice CASENAVE** met l'accent sur la solution digitale qui leur permet d'identifier le parcours d'un client et constitue ainsi un réel outil d'aide pour le vendeur.

Patrice CASENAVE, insiste sur le rôle du management, en l'occurrence des directeurs de magasins, dans l'implication et le comportement des vendeurs face au digital. Un vendeur pourra susciter la confiance d'un client à condition que son manager soit capable lui-même de créer la confiance auprès de son collaborateur. Le manager doit être acteur du changement et de la performance de leur magasin.

Patrice CASENAVE conclut sur les cinq fondamentaux qui font, selon elle, la réussite de l'émergence de la digitalisation au service de la relation client interne et externe. Le premier facteur clé de succès demeure le partage de la vision du projet. Deuxièmement, chaque manager doit être responsable de la performance de son point de vente. Troisièmement, le développement des compétences des collaborateurs doit être soutenu par le management. Quatrièmement, il est important de mettre en place des actions pour engager et fidéliser les collaborateurs. Dernièrement, rester en éveil sur les nouveaux outils et solutions digitales est essentiel.

Michèle PERROT, DRH Opérationnelle du Réseau, **LA POSTE**

- **Michèle PERROT** intervient dans le cadre de la transformation que vit depuis quelques années le Groupe **LA POSTE** en termes de métier et d'organisation. L'enjeu premier de **LA POSTE** est de se positionner comme la plus grande entreprise humaine et numérique. **Philippe WAHL**, Président Directeur Général du Groupe, place le digital au cœur de sa stratégie et qualifie le



numérique comme « riche en emploi » et comme une mine d'or pour accroître la puissance d'action du Groupe.

Le premier constat établi par **Michèle PERROT** est le rôle clé du client externe dans l'évolution des métiers des opérationnels du Réseau **LA POSTE** représentant 150 000 salariés. En 2015, la fréquentation des agences **LA POSTE**, a diminué d'un peu plus de 4%. La question qui se pose est comment faire évoluer les métiers opérationnels du Groupe touchés par la digitalisation, de manière responsable et bienveillante.

Michèle PERROT, experte terrain, évoque l'importance de la diffusion d'une vision partagée de l'entreprise appuyée sur la fierté des salariés. Autrement dit, un des facteurs clés de succès de la transformation des métiers est le sens donné au changement. Chaque collaborateur doit être placé comme acteur du changement à travers une dynamique de groupe.

Concrètement, au sein du Réseau opérationnel de **LA POSTE**, cela s'est traduit par diverses actions : lancement d'un baromètre social qui constitue le point d'ancrage du plan d'action, changement du poids des métiers dans le résultat du Groupe, développement d'une politique de contractualisation avec les organisations syndicales, responsabilisation et formation du management sur les leviers d'engagement et de reconnaissance, accompagnement et formation des collaborateurs sur les nouvelles conditions de travail.

Raphaëlle JOURDAN, Directrice de projet Innovation au sein de l'unité intervention, **CEGOS**

- **Raphaëlle JOURDAN** apporte son expertise en matière d'accompagnement des entreprises au changement lié à l'émergence de la digitalisation au profit de leurs clients internes et externes.

Au sein des entreprises, l'enjeu est de mettre les collaborateurs en avance de phase dans le but de les sensibiliser et les éduquer aux évolutions, soit de leur métier, soit de leur organisation ou de leurs conditions et/ou méthodes de travail. **Raphaëlle JOURDAN** met l'accent sur les différentes postures que le management peut avoir au cours de la phase de transformation. En effet, au sein du corps managérial, nous pouvons rencontrer des « leaders servant », des « facilitateurs » et des « responsables ».

Raphaëlle JOURDAN conclut sur les moyens adéquats pour analyser et évaluer l'expérience client interne. Elle met l'accent notamment sur la visite des managers au sein des sites opérationnels qui auront pour mission de décrire leur expérience client et ainsi les éléments de satisfaction et/ou insatisfaction du service ; c'est que qu'on appelle la « *Learning expedition* ».

Session 13 : Comment prendre le virage du Big Data RH ?

Intervenants :

Véronique KARCENTY, Directrice du Recrutement de la Diversité et des Parcours, **ORANGE**

Bénédicte de RAPHELIS SOISSAN, PDG et Fondatrice, **CLUSTREE**

Rodolphe GUERIN, Global HR Operations & Workforce Intelligence Leader, **GE ENERGY CONNECTIONS**

Session animée par Philippe LEGRAND, Journaliste : Auteur d'ouvrages sur l'Histoire, la Communication.

Véronique KARCENTY, Directrice du Recrutement de la Diversité et des Parcours, **ORANGE**

- **Véronique KARCENTY** intervient dans le cadre d'une collaboration entre **ORANGE** et **CLUSTREE**, start-up en pleine croissance, qui a abouti à la mise en place d'un outil favorisant la mobilité interne au sein du Groupe **ORANGE**. **Véronique KARCENTY** aborde l'avènement du « Big Data » comme une réelle chance pour les Ressources Humaines.

Véronique KARCENTY qualifie le secteur des Ressources Humaines comme le champ d'investigation le plus neuf pour le « Big Data ». Néanmoins, cela nécessite un travail de transformation à la fois technique, opérationnelle et culturelle des entreprises.

La raison d'être de cette collaboration est double. Le premier constat est que la mobilité au sein du Groupe **ORANGE** est complexe en raison de la multiplicité des métiers, représentant 160 000 collaborateurs à l'échelle mondiale. Le deuxième constat est le besoin de favoriser la transversalité des métiers en favorisant l'arrêt des recrutements de « clones stéréotypés ».

La collaboration entre **CLUSTREE** et **ORANGE** a fait naître un outil RH, ouvert uniquement aux professionnels des Ressources Humaines en charge de la mobilité interne des salariés. A partir d'une base de données de compétences, cet outil leur donne une visibilité des passerelles possibles qui s'offrent aux salariés du Groupe.

Véronique KARCENTY met l'accent sur la spécificité de **CLUSTREE** qui leur a permis d'avoir un outil précis capable d'identifier les parcours professionnels propres à **ORANGE**. Grâce à une analyse sémantique de données internes, transmises par **ORANGE**, et de données externes publiques, une identification des « soft skills » et les « hard skills » des collaborateurs a été réalisée. Cette solution permet de répondre au principe d'équité et permet d'objectiver le fait que l'on peut changer de poste et de métier au cours d'une carrière professionnelle, si on en a la capacité.

Bénédicte de RAPHELIS SOISSAN, PDG et Fondatrice, **CLUSTREE**

- **Bénédicte de RAPHELIS SOISSAN** présente **CLUSTREE** comme une entreprise globale développant des solutions de talent management intelligence pour les entreprises. L'enjeu de cette « start-up » est de se positionner comme un acteur de la transformation des métiers RH et de faire de cette fonction une fonction puissante, grâce à des solutions numériques.

Bénédicte de RAPHELIS SOISSAN présente la technologie comme un outil d'appui pour la fonction RH. La réalité économique dans laquelle nous vivons est bouleversante et impacte considérablement le métier des Ressources Humaines. Le constat est que les entreprises doivent faire preuve de productivité et de développement : le « Big Data » permet de répondre à cet enjeu.



Néanmoins, **Bénédicte de RAPHELIS SOISSAN** souligne le caractère complexe du « *Big Data* » et considère ainsi sa mise en place comme un challenge pour les entreprises. Sa complexité est dans le sens et la force des données que peut contenir le « *Big Data* ». Les données en matière de compétences, de formation et de parcours professionnels sont riches et permettent d'apporter un élément d'éclairage et de réassurance.

L'enjeu est de mener le projet en amont et en aval de manière adéquate et bienveillante. **Bénédicte de RAPHELIS SOISSAN** présente le projet **ORANGE** tout d'abord comme une rencontre humaine fondée sur la conviction que l'opposition entre les données et l'humain ne peut plus exister. L'analyse de l'environnement de travail du client, la définition des « KPI » (« Key Performance Indicators »), l'identification des données nécessaires et un périmètre test furent le socle du projet.

Véronique KARCENTY partage ce constat sur la mise en place du projet en mettant l'accent sur l'accompagnement de l'acceptation du projet « *Big Data* » par elle-même et par les équipes internes. Le facteur clé de succès de ce partenariat entre **ORANGE** et **CLUSTREE** a été l'utilisation d'un discours appuyé sur des résultats factuels. Selon **Véronique KARCENTY**, le discours de preuve est, et continue à être un moyen d'accompagner les utilisateurs dans l'évolution de leur métier.

Rodolphe GUERIN, Global HR Operations & Workforce Intelligence Leader, **GE ENERGY CONNECTIONS**.

- **GE ENERGY CONNECTIONS** est une entreprise qui prône la culture de l'innovation en développant de nouvelles solutions à la fois au niveau de leurs produits et de leurs méthodes de travail. **GE ENERGY CONNECTIONS** facilite l'émergence du « *Big Data* ».

Rodolphe GUERIN a pour mission au sein de **GE ENERGY CONNECTIONS** d'apporter au Management un ensemble de données à travers des outils leur permettant de piloter l'activité. La mise en place du « *Big Data* » RH constitue une démarche complexe dans toutes les entreprises. Une solution toute faite et efficace n'existe pas. La vérité se trouve au sein des entreprises : une solution efficace sera le reflet de leurs besoins et de leurs volontés.

Rodolphe GUERIN présente la méthode VISTA comme le fil conducteur à suivre, dans le cadre d'un projet « *Big Data* » RH. Tout d'abord, la raison d'être d'un projet émane d'une volonté explicite, autrement dit, d'un objectif clair, d'une connaissance précise des ressources et moyens disponibles et indisponibles, et des résultats attendus de la solution. Puis, il est important de trouver un « Investisseur » qui aura la capacité de faire naître et faire vivre la solution adéquate.

En revanche, **Rodolphe GUERIN** met l'accent sur le caractère « safe » que doit comporter la solution et aussi tout le processus de sa création. Un processus avec un objectif qui est d'obtenir des données de bonnes qualités, véritables et vérifiables (« true »).

Enfin, le facteur clé de succès d'un projet « *Big Data* » RH est la disponibilité d'une équipe riche en compétences techniques et transverses. L'équipe est fondamentale dans cette démarche et doit être constituée à partir de la vision du projet, dans le but d'obtenir une solution qui répond aux résultats attendus.



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Collaboration, Transformation, Ubérisation

Session 14 : Le « Big Data », un levier de performance RH

Intervenants :

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

Christian VIE, Directeur RH, **AXA Group**

Yves GRANDMONTAGNE, Accompagnement de la transformation digitale / Big Data, **NEXTMODERNITY** et **ex-DRH FRANCE de MICROSOFT**

François-Régis CHAUMARTIN, CEO, **PROXEM**

Hélène GUERREIRO, Directrice de la Communication Interne, **CARREFOUR FRANCE**

Redonner un rôle stratégique aux DRH grâce au Big Data

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

Les données RH sont une mine pour planifier, préparer l'avenir en matière de recrutement, de mobilité interne. Il faut savoir que le marketing a utilisé le « Big data » depuis des dizaines d'années, la finance depuis quelques années. Les RH sont en retard.

Il faut se demander si, avec l'outil **WORKDAY**, les DRH pourront avoir un jour, les données sur tel salarié performant et sur tel autre qui ne l'est pas. La priorité pour **WORKDAY** est l'expérience et la simplicité d'utilisation. Des tests ont été réalisés avec les DRH et les utilisateurs finaux. Dans **WORKDAY**, il y a le graphique d'opportunité qui permet à l'employé de voir qui a le même profil que lui. C'est un bon moyen de connaître dans quelle entreprise il travaille et lui donner des idées de mobilité. Bien entendu, cela fonctionne si l'employé renseigne ses informations. Cela dépend de la culture d'entreprise de chaque pays, certains se l'approprient rapidement, d'autres comme en France, ont un train de retard.

Comment structurer la transformation digitale d'un groupe global ?

Christian VIE, Directeur RH, **AXA Group**

Donner une visibilité aux collaborateurs des postes ouverts au sein de l'entreprise est primordial. Le RH est l'un des artisans de la mise en place de la stratégie de l'entreprise en prenant toujours en compte le capital humain. Il est en charge de décliner une stratégie RH en cohérence avec les objectifs économiques de l'entreprise, tout en intégrant la responsabilité sociale dans ses réflexions.

Il faut toujours montrer de l'intérêt à mettre à jour les données visibles pour tous et anticiper, en identifiant les acteurs ayant un impact sur les départs. Est-ce que l'on a la capacité en RH d'utiliser ces données ? C'est un élément supplémentaire pour la prise de décision. Avec le « Big data », on peut qualifier le candidat, il y a des mécaniques de « multi data » qui permettent d'anticiper le départ de l'entreprise (30 % en moyenne) et d'écouter le marché.

La vraie question est de savoir quelle configuration la fonction RH choisit pour s'adapter à cette nouvelle donne digitale ? AXA a voulu garder un minimum de RH en entreprise. A gros traits, l'organisation se repose sur des RRH (« Business Partner »), un Directeur des Relations Sociales, un DRH. Le C&B (rémunération) peut être achetée à l'extérieur. Le L&D (« Learning & Development ») peut être externalisée.



Comment l'analyse sémantique peut-être un outil précieux au service de l'amélioration du climat social et de l'engagement des salariés ?

Yves GRANDMONTAGNE, Accompagnement de la transformation digitale/ Big Data, NEXTMODERNITY et ex-DRH FRANCE de MICROSOFT

François-Régis CHAUMARTIN, CEO, PROXEM

Isabelle CALVEZ, Directrice des Ressources Humaines, CARREFOUR France

Proxem est partenaire de **Carrefour** pour développer une analyse sur plus d'un million de données recueillies. L'analyse sémantique passe par l'analyse du baromètre social, dans le respect de l'anonymat des contributeurs. Elle compare les mots, un par un, et fournit une analyse qui sert à relier les mots, les uns aux autres, et de donner une lecture de l'existant.

Pour **François-Régis CHAUMARTIN**, il y a 4 zones d'expertise :

- Collecter l'information et identifier les sources,
- Extraire les thématiques par l'exploration et l'interrogation des données,
- Les cartographier
- Et, enfin, valider/invalidier les hypothèses en les quantifiant.

Savoir interroger la polysémie, c'est produire de la « désambiguïsation ».

Analyser des questions ouvertes permet d'analyser des questions qui n'osent pas être posées. La machine permet de voir ce que l'on ne peut pas voir et permet d'aller plus vite. Il y a beaucoup d'algorithmes, de mathématiques pures. L'avantage est que la machine ne fait pas de business, pas de sentiment. L'humain a son rôle.

Le « *Big data* » permet d'éviter de lire des pages et des pages de verbatim. Pour **Yves GRANDMONTAGNE**, l'analyse sémantique permet « d'ouvrir les chakras sur les données RH ». La machine apprend à surligner les données que l'on veut mettre en évidence. La machine ne comprend pas le langage humain mais fait semblant de comprendre et elle le fait remarquablement bien. La machine est intelligente car l'homme est intelligent.

Isabelle CALVEZ montre avec des exemples concrets que cette technique « *Big Data* » permet de gagner en finesse d'analyse et en vitesse de compréhension. Par exemple, elle a démontré que des employés du groupe manifestaient des « perméabilités » au stress, que d'autres déplorait des problèmes de matériel, ou encore que les cadres étaient surtout sensibles quant à eux à l'ambiance au travail.



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Repenser les modèles de management et les environnements de travail

Session 15 : Vers quels nouveaux modèles de leadership

Intervenants :

Philippe TORSELLI, Directeur adjoint des Ressources Humaines, **RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ**
Francis BRUNELLE, Chef de service de radiologie pédiatrique à l'**HÔPITAL NECKER** à Paris
Jacky MOORTGAT, Founder & CEO, **MOORTGAT**
Florence GAZEAU, Founding Partner-Executive Coach, **VIVACCI**
Véronique KARCENY, Directrice du Recrutement de la Diversité et des Parcours, **ORANGE**

Redéfinir un “leadership model” basé sur la confiance collective et la responsabilisation.

L'entreprise **RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ** gère des cliniques privées. Il faut souligner que c'est un secteur très réglementé avec une croissance externe. La réglementation rend nécessaire des changements, fréquents, d'organisation.

Philippe TORSELLI présente les enjeux principaux de son entreprise :

- Accompagner les salariés dans l'évolution de leurs métiers,
- Développer la performance collective,
- Favoriser la coopération intergénérationnelle,
- Agir en faveur de l'emploi des personnes handicapées,
- Concilier vie privée et personnelle.

Pour répondre à ces enjeux l'entreprise a fait appel à **Jacky MOORTGAT** pour déployer le logiciel Olympe 2.0. Ce logiciel a été choisi dans le but de donner un référentiel commun aux différents acteurs du groupe. Pour faire sens et mobiliser le plus de monde possible, un film de quelques minutes a été réalisé, disponible sur l'intranet.

Le leadership au sein de **RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ** s'exprime par les 5 rôles clés des cadres et managers :

- Partager la vision du groupe, sa stratégie,
- Piloter la performance (accompagner aussi la performance individuelle),
- Conduire le changement,
- Attirer et doper les talents,
- Accroître la transversalité,

Ces 5 rôles clés ont été définis par des groupes transversaux de travail, constitués aussi bien de managers fonctionnels, que d'opérationnels. L'objectif de ces groupes de travail était qu'ils trouvent ensemble ce référentiel pour le partager avec les différents acteurs des cliniques. L'impulsion et le soutien du Comex a été indispensable.

Chez **RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ**, les managers se voient proposer de conduire le changement personnellement. Ils sont leaders et chacun évalue son niveau et s'engage à s'améliorer. Pour évaluer son niveau, le manager s'autoévalue en répondant à des affirmations sur un baromètre. A terme, chacun sait où il se situe en fonction des résultats obtenus sur les différents thèmes (la compréhension, l'accompagnement des collaborateurs, la décision, l'anticipation, l'engagement).



Sur les points où le manager peut s'améliorer, des conseils pratiques lui sont donnés grâce à la bibliothèque de vidéos que possède **RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ** (environ 200 vidéos-conseil) et grâce aux documents du groupe sur la stratégie.

D'autres actions ont été mises en place pour responsabiliser et impliquer les salariés. Par exemple, dans une clinique il y a environ 120 métiers. Pour mieux les connaître, la minute expérience Olympe a été instaurée. Il s'agit d'une vidéo d'environ une minute qui explique un métier et son rôle dans les changements que connaît l'entreprise (par exemple, la façon d'aborder un patient en ambulatoire par les infirmières, etc.).

Au-delà du référentiel, **RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ** souhaite tendre vers un modèle de leadership unique qui doit s'exprimer dans un milieu avec beaucoup de métiers. Le référentiel commun permet un même langage, sur les attitudes à avoir selon les postes mais, en fonction des établissements, il y a forcément des styles de « leadership » différents. Si la démarche réussie, le projet aura permis la diffusion de pratiques communes et partagées.

Vers un modèle de leadership coopératif pour accroître l'engagement et la performance.
Florence Gazeau, Founding Partner-Executive Coach, **VIVACCI**, **Francis BRUNELLE**, Chef de service de radiologie pédiatrique à l'**HÔPITAL NECKER**.

Pour **Francis BRUNELLE**, la coopération est un dépassement collectif qui se concrétise dans des réalisations qui donnent du sens à notre travail, à une communauté. La communauté précède l'entreprise.

La coopération est une piste intéressante car c'est :

- La clé de l'innovation (des gens différents qui se rencontrent et innovent ensemble)
- La clé de notre travail. La coopération ne se décrète pas : il faut aider les personnes à se reconnecter et mettre en évidence le fait qu'on coopère déjà. Il est important de dire aux personnes « Regardez comme vous réussissez à collaborer et comme le résultat est bon ». Cela permet une meilleure réussite.

Les outils basés sur la psychologie positive sont très appréciés. Par exemple, chercher dans ses souvenirs un moment de collaboration très réussie et marquante permet d'en comprendre les facteurs clés de succès.

Francis BRUNELLE nous fait part de son expérience en tant que conseiller de Xavier BERTRAND, Ministre de la Santé à l'époque. Durant cette période il a été amené à se faire rencontrer 3 groupes de personnes qui étaient concernés par la réforme souhaitée par le Ministre. Le fait de les faire se rencontrer et de créer des groupes leur a permis de voir qu'ils avaient des pairs et permet une meilleure coopération. Également, « je n'ai imposé aucune idée initiale mais je leur ai demandé leur avis. Je leur ai seulement donné un cadre, des contours ». Il s'agit là d'une méthode appréciative. Plutôt que de poser le rêve du patron on inverse la chose pour qu'ils inventent ensemble le chemin pour arriver au but fixé.

De cette expérience de coopération réussie quelle est la clé à réutiliser demain ?

- Montrer que les deux parties ont une envie commune de réussir, qu'elle n'est pas liée à une instruction, pas dictée par des problèmes. Expliquer le but et montrer son envie de réussir.

Francis BRUNELLE décrit l'humain comme ayant un cerveau social. Ce cerveau est fait pour coopérer avec notre environnement et exprimer deux choses : le désir et l'empathie.

Grâce à ce cerveau social, nous sommes capables, en regardant nos interlocuteurs ; uniquement en les regardant, de décrypter la pensée de l'autre. Cette capacité est la base du cerveau social et est probablement la base de la stabilité du groupe social. La « télépathie » existe finalement en quelque sorte. La communication non verbale dont on parle parfois est surtout liée au regard. Il s'agit d'ailleurs là d'une des limites d'un système totalement digitalisé dans lequel il n'y aurait plus d'émotions.



Francis BRUNELLE décrit l'empathie comme un ensemble de phénomènes invariants. Finalement, notre cerveau nous amène à copier ce que l'autre est en train de faire. Si notre cerveau ne veut pas faire cela, il déclenche l'inhibition à postériori. Mais, naturellement, le cerveau est prêt à faire le même geste plutôt qu'à l'inhiber. C'est l'un des piliers de la pédagogie.

Pour accroître la performance des équipes il est important de susciter du plaisir. **Francis BRUNELLE** explique que « si on veut apprendre il faut s'amuser. Il y a plus d'engagement quand les personnes trouvent du plaisir, grâce à la dopamine qui est le neurotransmetteur de l'apprentissage ».

Véronique KARCENTY expose son travail pour développer un management collaboratif.

En tant que Manager, **Véronique KARCENTY** s'est posée différentes questions et a constaté que ses collaborateurs (85) étaient dans un ronronnement, une routine et qu'ils ne pourraient pas prendre le virage stratégique souhaité par la Direction. Ils n'étaient pas prêts. Elle s'est dès lors demandée comment leur faire comprendre ce que le Président attendait d'eux et comment leur faire prendre le virage ? Finalement, la question réelle était : quels sont les zones du cerveau que l'on fait travailler ou non ?

Sa première conviction était que les recruteurs dans ses équipes devaient connaître et comprendre les compétences recherchées par **Orange**. Il fallait leur faire acquérir et leur faire vivre. Pour cela, elle a réuni une journée les collaborateurs en leur demandant : « Que faire mieux pour satisfaire les clients en matière de recrutement ? ». Avec des ateliers de créativité, après une journée, 100 idées en sont ressorties.

D'une façon générale, les collaborateurs travaillent toujours avec les mêmes collègues d'à côté. Ce projet a été l'occasion de choisir 85 personnes sur tout le territoire et de constituer des trinômes tirés au sort. Le but était ensuite de choisir une de ces 100 idées pour la creuser.

Ce projet nécessitait de la collaboration certes, mais aussi de l'agilité : l'idée est-elle facile à mettre en œuvre ? Possible ? Améliore-t-elle la satisfaction ?

En parallèle il y a eu le lancement du projet Caïd. Ce projet est une « espèce de laboratoire où chacun raconte son histoire et la façon dont il a monté son projet ». Le bilan que **Véronique KARCENTY** en tire aujourd'hui est le suivant : « le projet répond si l'on met les gens en situation de s'amuser, de coopérer, d'inventer et donc de ne pas s'ennuyer ».



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Collaboration Transformation Ubérisation

Session 16 : Le Talent Management au cœur de la conduite du changement

Intervenants :

Guillaume PONTNAU, Directeur Commercial France, **MONSTER**

Xavier CHEREAU, DRH et membre du Comité Exécutif du Groupe, **PSA PEUGEOT CITROEN**

Sabine HAMAN, EVP, Head of Human Resources, **SNECMA (GROUPE SAFRAN)**

Philippe DUVIVIER, HR Director Emerging Markets and Nordics, **INCHCAPE GROUP**

Sophie GUENEBAUT, VP HR, Management and Organization Development, **GROUPE SEB**

Vincent BELLIVEAU, VP Exécutif et Directeur Général EMEA, **CORNERSTONE ONDEMAND**

Innovations RH : panorama des attentes et des usages déclarés par les décideurs d'entreprise et les professionnels des RH.

Guillaume PONTNAU, Directeur Commercial France, MONSTER

L'entreprise **Monster** permet la rencontre entre les candidats et les recruteurs depuis 1996. Inventeur du job board, on décompte 15 000 offres d'emploi sur le site et 1 million de CV.

Une étude entre les retours d'expérience des recruteurs versus celles des candidats a été menée.

Un Candidat Passif (dit CP) est une personne qui ne se déclare pas ouvertement à la recherche d'un emploi, mais qui reste ouvert aux possibilités. Un CP est important pour une entreprise, notamment dans les entreprises à grande technicité.

- Comment recruter un candidat passif ? Il existe plusieurs leviers pour trouver des profils, par exemple les réseaux sociaux professionnels, mais aussi la force de la marque employeur.
- Que veulent les candidats ? Le candidat sous-estime la puissance de son réseau professionnel et va aller là où il a le plus de choix d'emploi (site spécialisé par exemple)

L'employeur va recruter le candidat qui lui convient, le candidat va privilégier la marque employeur.

Les réseaux sociaux sont des outils de choix pour trouver un profil intéressant. Twitter est un réseau qui est fortement utilisé aujourd'hui.

- « Big data », quelle aide pour les entreprises ? Beaucoup de recruteurs (pour l'identification et qualification des nouveaux talents) en attendent beaucoup mais ils ne sont pas forcément tous prêts à l'utiliser.
- Que va-t-il apporter ? Il va permettre l'anticipation.

Comment de nouvelles méthodes de talent management contribuent depuis deux ans à retrouver la performance économique de l'entreprise.

Xavier CHEREAU, DRH et membre du Comité Exécutif du Groupe, **PSA PEUGEOT CITROEN**

Il y eu effectivement une période très difficile, concède **Xavier CHEREAU**, sans pour autant que les collaborateurs, mais aussi la direction, puissent voir le résultat de ces efforts. Les équipes sont revenues à un posture plus humble et ont appris à travailler dans l'urgence. Aujourd'hui, la situation s'est totalement inversée, une stratégie de « conquête » a démarré. Les indicateurs financiers montrent que des efforts sont encore nécessaires, au sein de l'entreprise.



Le nouveau PDG, Carlos Tavares, a changé la vision de l'entreprise en plaçant, entre autres, le talent management au-dessus de tout, en intégrant cette dimension de manière prioritaire dans la stratégie RH.

Son analyse était que le niveau des collaborateurs était très élevé mais que les équipes avaient perdu le sens des priorités. Le temps consacré à la gestion des talents a été multiplié par 3. Une revue des talents est réalisée au sein de tous les sites de l'entreprise. Une simplification du processus, des outils, a été effectué.

Un plan « *bottom-up* » a été mis en place. Cela consiste à créer des groupes réunissant les 12 meilleurs talents afin de préparer des décisions stratégiques. Ces décisions stratégiques sont ensuite présentées devant le Comex et appliquées après validation du Comex. L'entreprise est entrée dans une nouvelle dynamique, la perte du sentiment d'urgence doit constituer un point de vigilance.

Accompagner les managers dans l'appropriation du nouveau processus de qualification des potentiels et renforcer le leadership RH sur la conduite du changement afin d'optimiser le pilotage des parcours professionnels pour les talents.

Sabine HAMAN, EVP, Head of Human Resources, **SNECMA (GROUPE SAFRAN)**

L'entreprise est en plein renouvellement, au niveau des métiers. En effet, de nombreux métiers sont en tension et cela va nécessiter de trouver des solutions. **Safran** est un groupe qui compte 70 000 personnes, qui grandit par croissance externe et interne, par le biais de sa croissance à l'international. Le Groupe a fait émerger un référentiel de leadership via les managers afin d'assurer une homogénéité.

La volonté, de faire évoluer les salariés, guide l'entreprise depuis de nombreuses années. Chaque collaborateur performant est repéré, malgré le désir d'un manager de le retenir dans son équipe.

Au-delà du premier niveau managérial, l'intégration de critères plus spécifiques sont définis pour évaluer des capacités comme, par exemple, la capacité à traduire l'énergie en objectif, (apprécier la capacité d'un individu à gérer sa propre énergie mais aussi en fonction de celle de ses collaborateurs), ou à faire preuve d'intelligence relationnelle ou à démontrer de l'agilité. La culture du Groupe fournit un fond de jeu important avec notamment l'accent mis sur la culture d'équipe.

Pourtant, les modes de fonctionnement et d'appréciation vont être amenés à évoluer, au regard de l'évolution des générations. Chez **Snecma**, en 2015, 60% des cadres ont moins de 5 ans d'ancienneté. La gestion des carrières, lors d'arrivées massives, représente un travail très important.

Chez PSA, le sentiment d'urgence a aidé pour se remettre en question, de même que la simplification des outils et des processus. La dynamique de travail s'est installé par le haut de la pyramide. Nous avons laissé les talents s'organiser en leur fixant des livrables avec des deadlines. Avoir confiance en eux pour trouver les clés et faire avancer les projets qui leur étaient laissés (avec la nomination de 1 ou 2 sponsors au sein du Comex), a représenté une approche basée sur l'autonomie.

Lorsqu'un potentiel est détecté, le management veut le faire bouger très rapidement. Une richesse du groupe est d'avoir une idée claire des expériences à acquérir en fonction des parcours prévus. Ces parcours sont en train d'être formalisés, même s'ils ne sont pas restrictifs. Après être reconnu potentiel, un collaborateur entre dans un vivier pour 3 ans afin d'acquérir une légitimité. Le talent n'est pas réduit uniquement aux potentiels mais à tous les talents de l'entreprise.



Accompagner la transformation organisationnelle et culturelle pour soutenir le développement international, gagner en agilité et en capacité d'innovation.

Sophie GUENEBAUT, VP HR, Management and Organization Development, GROUPE SEB

Le Groupe (26 000 salariés) croit sur un secteur d'activité très concurrentiel. Comptant 11 usines en France (6 000 salariés), l'entreprise possède une activité réalisée essentiellement en B to C. La stratégie de SEB n'est pas favorable aux délocalisations, de fait, les usines étrangères sont essentiellement réservées aux marchés locaux. Cette situation a un impact sur la gestion des talents. Entreprise traditionnelle, SEB est très actif sur les nouvelles technologies, avec une présence très importante dans les télécommunications.

Plusieurs actions ont été entreprises dans le domaine de la fonction RH. La première a été de revoir l'organisation de l'équipe RH. La seconde a été de concevoir un modèle de compétences managériales (8 semaines), utilisé pour l'évaluation des collaborateurs dans le cadre de la revue annuelle RH (à partir de mai 2016). Il s'agit de faire évoluer les pratiques managériales, d'apporter une aide dans le recrutement et dans la promotion des collaborateurs. Des MOOC ont été créés pour former les collaborateurs. La fonction RH est reconnue comme une composante de l'intégration de la digitalisation dans l'entreprise.

Comment disposer des moyens humains et organisationnels suffisants pour atteindre les objectifs de croissance et d'excellence opérationnelle dans un secteur en pleine évolution ?

Philippe DUVIVIER, HR Director Emerging Markets and Nordics, INCHCAPE GROUP

Inchcape est un groupe automobile mondial- vente de produit Toyota, BMW, Jaguar, Land Rover, spécialisé dans les segments : icône et ultra premium (avec Rolls-Royce, par exemple). Il n'est pas présent en France.

Dans certains pays, les constructeurs automobiles ne sont pas les distributeurs et passent donc par des sociétés distributrices comme **Inchcape**. L'entreprise a un esprit commerçant du fait de son histoire. Elle a dû se réinventer et s'adapter à de nouveaux secteurs de marché. Cette nécessité reste prédominante pour **Inchcape**. Les principales caractéristiques de l'entreprise sont : l'appartenance à un secteur très segmenté, en voie de consolidation, une culture du service, et une grande flexibilité pour approcher les différentes parties prenantes.

Créer de la confiance pour les clients et les constructeurs a été le leitmotiv du changement, caractérisé par le slogan « Driven by trust ». Cela se traduit par la mise en place de 5 priorités business qui vont impliquer 3 priorités RH :

- L'appropriation de la stratégie par tous les collaborateurs : veiller à ce que chacun sache pourquoi il doit être engagé
- La capacité d'exécution : partir de l'organisation future pour comprendre les besoins actuels. Par exemple, partir du constat que si tous les employés sont des talents, alors il faut les développer ?
- « L'assessment » des managers afin de définir les rôles de chacun autour de 2 axes : contribution à la stratégie et complexité du rôle. Cet « assessment » a permis à chacun de se situer dans l'entreprise.

Philippe DUVIVIER synthétise la démarche par le biais d'une expression : « Créer de la confiance par la confiance en soi. »



Alignement stratégique : talent management et stratégie d'entreprise.

Vincent BELLIVEAU, VP Exécutif et Directeur Général EMEA, CORNERSTONE ONDEMAND

Cornerstone Ondemand est une société en très forte croissance (les résultats : +29% en 2015) qui aide les entreprises à gérer les talents. La gestion des talents a un impact sur la pérennité de l'entreprise.

Comprendre la stratégie de l'entreprise, en termes de business, pour la décliner ensuite en priorités RH est une des clés. Les données sont un outil d'aide à la décision privilégié. La RH doit nécessairement changer, elle doit acquérir une vraie gestion des données business quantitatives. L'entreprise n'a pas besoin de tout codifier pour la gestion des talents, mais d'identifier des jalons dans les parcours couronnés de succès pour les remettre en œuvre.

Avoir une vision unifiée de toutes les données propres à une personne a du sens dans la volonté d'engagement des collaborateurs. Beaucoup d'entreprises évoluent vers un système dans lequel la gestion des talents est au cœur de la stratégie « *business* ».



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Collaboration, Transformation, Ubérisation

Session 17 : Talent management : S'inspirer de pratiques innovantes

Intervenants :

Alain Latry, Président et CEO, TECHNOMEDIA (a Cegid Company)

Simon Bouchez, CEO, MULTIPOSTING

Yves Bordeloup, Directeur de programme, MANPOWER GROUP SOLUTIONS

Véronique Vuillod, Vice-Présidente des Ressources Humaines France, COCA COLA ENTREPRISES

Jean Mario DELORME, Co-Founder et managing Director, INITIATIVE DIGITALE

A l'ère de l'ubérisation de l'économie et du multicanal, quelles sont les innovations RH permises par le digital et les nouvelles technologies ? Quelles limites ?

Jean Mario DELORME, Président et CEO, TECHNOMEDIA

Alain LATRY, Co-Founder et managing director, INITIATIVE DIGITALE

Technomedia, entreprise créée en 1996 sur le sol canadien, a rejoint le Groupe **Cegid** en décembre 2015 afin de développer le domaine Ressources Humaines. Elle génère un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros, et emploie 560 collaborateurs. Cette entreprise œuvre pour le compte de 4000 clients (dont Areva, EDF, Generali), implantée dans 75 pays avec une vingtaine de filiales locales.

Les 4 axes de travail de l'entreprise sont :

- L'usage. Les collaborateurs à moyen terme veulent avoir les mêmes usages dans la sphère professionnelle que celle expérimentée dans celle personnelle.
- « *Big Data* » : l'entreprise collecte en masse des données informatiques pour mieux appréhender les besoins singuliers des individus.
- Mobile : l'usage s'effectue par le biais de mobiles ou tablettes.
- SAAS et cloud : l'entreprise dématérialise les données afin de les stocker.

Jean-Mario Delorme explique pourquoi il est pertinent d'exploiter les données relatives aux collaborateurs d'une entreprise afin de créer une plateforme. Premièrement, parce que l'entreprise les a déjà. Une entreprise collecte depuis longtemps les données personnelles et professionnelles de ses salariés. Ces données sont stockées dans plusieurs logiciels différents mais elle les détient. Ensuite, parce qu'une entreprise a une capacité à exploiter et utiliser une technologie. Enfin, parce qu'à court terme, on utilisera les technologies et les applications au niveau professionnel aussi régulièrement qu'au niveau personnel.

Il y a trois objectifs à mettre aujourd'hui en œuvre grâce aux nouvelles technologies pour repenser le quotidien des acteurs RH. Il faut mettre en place le « *Smart Data* » (quelles données utiliser, quand les utiliser, qui les utilisent ?), avec une parfaite connaissance des collaborateurs, et aider les acteurs RH à utiliser des outils de pilotage.



Technomedia s'est associé à l'entreprise **Initiative Digitale**, créée depuis 2015, pour éditer une plateforme de gestion des talents. Cette plateforme, le cockpit RH, est un tableau de bord complet qu'utilise le manager RH afin d'avoir une vision globale, ou individuelle, des collaborateurs, partie prenante de son portefeuille. La force de la mise en place de ce logiciel est la rapidité qu'il faut pour l'activer en entreprise.

Cependant, cet outil n'existe pas de façon autonome, il a été créé en parallèle des logiciels de gestion administrative déjà existant. De plus, il s'agit d'un outil prédictif. La technologie ne peut donc supprimer le rôle du RH.

Le business intelligence au service de l'innovation RH.

Simon BOUCHEZ, CEO, MULTISPOTING

Yves BORDELOUP, Directeur de Programme, MANPOWERGROUP SOLUTIONS

MULTIPOSTING est une start-up française créée il y a 6 ans. A l'origine, l'entreprise avait pour mission d'aider les entreprises à poster leurs offres d'emplois sur les « *jobboards* » (en partenariats avec Talelo, Talensoft, etc.). La société proposait également des solutions SaaS et « *Cloud* ». **MULTISPOTING** faisait bénéficier 80% du CAC 40 de ses activités. En 2013, le gouvernement accorde à l'entreprise 1 million d'euros de budget, suite à son succès au concours mondial de l'innovation. Elle développe alors l'outil Smartsearch en partenariat avec **MANPOWERGROUP**.

Smartsearch est un moteur de recherches pour connaître, sur un bassin d'emplois, l'état des lieux en temps réel des demandes pour un poste spécifique. Les données collectées sont publiques ou en « *open data* », ce qui permet d'écourter les processus de collecte.

Les collaborateurs de l'entreprise **MANPOWERGROUP** y ont accès. Ils peuvent cartographier et analyser l'offre et la demande d'emploi en temps réel. Le site Smartsearch leur permet de visualiser le marché de l'emploi et offrir un niveau d'analyse globale à travers des statistiques sur les métiers et les compétences, les propositions de recrutement, la typologie des contrats, le niveau de rémunération, ainsi que les ressources existantes pour supporter les efforts de formation.

Ce logiciel permet à une entreprise d'identifier l'employabilité de ses employés sur le marché où elle se situe et lui permet d'avoir un outil d'ajustement de sa stratégie, de sa flexibilité.

Comment les nouvelles technologies impactent-elles notre gestion des métiers et des talents ?

Véronique Vuillod, Vice-Présidente Ressources Humaines France, COCA COLA

Les nouvelles technologies impactent les services RH. Le virage numérique ne sera efficace dans une entreprise que si chaque collaborateur accepte de modifier ses habitudes de travail et se forment à de nouveaux outils. Le service des Ressources Humaines Coca-Cola France a donc décidé de changer les habitudes de travail de ses employés et leur environnement.

En effet, dans les 5 usines de production présentes sur le territoire français, les ouvriers et les employés bénéficient de « kiosques RH », qui sont des espaces informatiques mis à leur disposition. Sur ces outils informatiques, ils peuvent gérer eux-mêmes les tâches administratives qui les concernent (congrés, édition de fiche de paye, etc.). S'ils ont une interrogation RH, ils doivent appeler un call center, où ils pourront échanger avec un interlocuteur qui essaiera de résoudre leurs problèmes. De fait, le RHH présent sur le site de production a davantage de temps pour se consacrer à la stratégie.



Les employés bénéficient au quotidien de tablettes, applications GPS, etc. Afin d'accompagner ce changement, la Direction a tenu à communiquer avec les syndicats et développer un important plan de formations, collectif et individualisé afin que les salariés s'approprient l'utilisation de ces nouvelles technologies.

Si l'entreprise semble avoir enfin opéré le virage numérique, certaines pratiques seront à confirmer avec le temps (comme les outils d'auto-évaluation) puisque leur mise en place ne date que de 18 mois.



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Collaboration, Transformation, Ubérisation

Session 18 : L&D : Développer des approches « user-centric »

Intervenants :

Giuseppe Auricchio, Learning Innovation Unit Director, **IESE BUSINESS SCHOOL**

Benoit Vaillant, Business Learning Offer Lead Nokia Edu, **NOKIA**

Patrick Galiano, Project Director #Digital, **CEGOS**

“Omni-Learning, the Next Wave of Talent Management-Friendly Leadership Development”

Giuseppe Auricchio, Learning Innovation Unit Director, **IESE BUSINESS SCHOOL**

Giuseppe Auricchio a débuté, il y a 10 ans, à travailler pour l'**IESE BUSINESS SCHOOL**. Il est aujourd'hui en charge de la réflexion sur les méthodes d'apprentissages et leurs évolutions.

Les technologies sont une nouvelle méthode d'apprentissage. Aujourd'hui, les enfants dans les écoles travaillent de façon connectée. Si les technologies sont importantes, les opportunités qu'elles permettent sont vraiment importants. Sans un usage approprié de ces nouveaux outils, l'apprentissage ne se révélera pas meilleur.

Les formations en présentiel ont laissé la place petit à petit aux formations en « e-learning » qui ont connu un engouement important ces dernières années. Cependant, la technologie ne chasse pas l'humain et **Giuseppe Auricchio** rappelle qu'il faut combiner ces deux formes d'apprentissages pour avoir une expérience d'apprentissage la plus complète. Pour lui, les élèves, et les collaborateurs d'une entreprise se forment avec des méthodes liées entre elles, le réel rejoint le virtuel pour s'en séparer à nouveau à différents stades du processus d'apprentissage. La pratique des deux façons, sous la forme de « *blended learning* », est plus efficace et intelligente.

Les pays européens sont moins rapides, qu'aux USA, à mettre en place ce genre de formation hybride de manière plus large à l'ensemble des entreprises.

Comment améliorer la qualité de service L&D grâce à des outils digitaux innovants ?

Benoit Vaillant, Business Learning Offer Lead, NokiaEdu, **NOKIA**

Patrick Galiano, Project Director #Digital, **CEGOS**

Avec la fusion (Alcatel), **Nokia** a créé un centre de formation commun. A l'origine, les responsables de ce centre de formation se sont interrogés sur la façon de promouvoir les formations auprès des employés avec la création de parcours ad hoc.

La volonté de la création de cette nouvelle plateforme de formation en « e-learning » était de créer une interface « user-friendly ». Le résultat est probant puisque sur les 110 000 collaborateurs de l'entreprise, on compte aujourd'hui 50 000 utilisateurs de cette plateforme.

Les utilisateurs peuvent effectuer leurs formations en ligne sur le temps de travail pour les formations obligatoires, ou celles demandées par leurs managers, et peuvent effectuer de chez eux les formations qu'ils choisissent eux-mêmes. L'intérêt de **Nokia** est de sensibiliser les utilisateurs à être acteurs de leurs formations en les laissant libres de choisir leurs MOOC et leurs formations.

Patrick Galiano, de l'entreprise **CEGOS** nous apporte son regard sur les formations « e-learning » en nous invitant à établir un parallèle entre le marketing et les ressources humaines. En comparant deux sites web de réservation de voyages, « l'user-experience » est marquante quand l'utilisateur de site web peut vivre une expérience émotionnelle positive. Afin qu'elle soit efficace, il faut que le site soit utile (fonctionnel), désirable (attrait visuel), accessible, crédible, utilisable, navigable. Sans quoi, les utilisateurs ne resteront pas sur le site qu'ils sont en train d'utiliser. Il faut que l'expérience émotionnelle soit marquante. Le devoir des concepteurs de site est de réfléchir aux attentes des utilisateurs.



La même problématique, concernant les collaborateurs utilisateurs de formations en « *e-learning* », est à l'œuvre. Il faut que le « *e-learning* » réponde à des besoins pédagogiques afin que les collaborateurs s'imprègnent de la formation et soit actifs sur la plateforme. La réflexion quant à la conception des plateformes « *e-learning* » est donc essentielle si l'entreprise souhaite fidéliser ses collaborateurs à cette pratique.



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Collaboration Transformation Ubérisation

Session 19 : Donner du sens au projet d'entreprise pour engager

Intervenants :

Emery JACQUILLAT, Président-Directeur Général, **CAMIF MATELSON**
Alexandre COLLINET, Directeur Général Adjoint, **SCHIBSTED CLASSIFIED MEDIA (Leboncoin.fr)**
Corinne MARGOT, Directrice Ressources Humaines, **BENETEAU**
Yann-Etienne LE GALL, DG Adjoint, RH, Communication & Organisation, **GROUPE ROCHER**
Yves MEGRET, Directeur Associé, **VALTUS**.

Comment relever le pari audacieux de relancer la CAMIF, en rebâtissant un modèle d'entreprise plus agile et plus ouverte, par une approche innovante et responsable ?

Emery JACQUILLAT, Président-Directeur Général, **CAMIF MATELSOM**

La **CAMIF** est spécialisée dans la vente par correspondance de produits d'ameublement. L'entreprise est mise en liquidation en 2008 et en 2009 le groupe **MATELSOM** (leader en vente de literie en France), crée par **Emery JACQUILLAT**, obtient l'autorisation du Tribunal de commerce pour relancer la **CAMIF**. La volonté est de relancer l'activité dans son berceau historique, à Niort, et ainsi de regagner la confiance des gens qu'ils soient clients ou collaborateurs, afin qu'ils se positionnent en tant que promoteur du changement.

Lorsqu'il prend la décision de relancer cette entreprise, **Emery JACQUILLAT** est surpris par l'attachement atypique de toutes les parties prenantes à l'entreprise ancré dans le territoire autour de Niort. Des compromis ont dû être trouvés avec tous les acteurs de l'entreprise. De nombreuses questions ont été posées aux clients sur leurs attentes par rapport à la **CAMIF** qui portaient sur l'importance du maintien de la qualité des produits.

- Selon **Emery JACQUILLAT**, les nouveaux clients viennent car ils savent d'où viennent les composants, les produits. Les emplois français et les vidéos-reportages sur les usines de production ont permis de faire connaître les produits et de relancer l'image du « *Made in France* » de cette entreprise. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est de 40 Millions de CA, 60 salariés et 60 000 clients.

La culture et l'agilité d'une entreprise ne se décrètent pas. Lorsque la décision de reprise est actée, un important travail sur la culture a dû être mené. Le principal point dur a été de faire le deuil de leur ancienne société par les collaborateurs de la **CAMIF**.

Afin de faire collaborer chacun et de permettre de créer une identité commune, la société a accueilli en 2010 une artiste française, **Anne-Laure Maison**, pendant 3 mois au sein de l'entreprise qui comptait 40 employés à cette époque. L'objectif a été de créer du lien entre des personnes totalement différentes. Cette artiste produisait des œuvres sur les employés, sur les relations interpersonnelles. De plus, cela a permis aux dirigeants de se rendre compte par le biais d'une personne extérieure des dysfonctionnements qui pouvaient exister. Par exemple, cela a été un choc pour elle que les gens s'envoient des emails. Elle a donc décidé de mettre des bandes roses entre les bureaux des collaborateurs pour signifier la communication et les liens entre les personnes.



Selon **Emery JACQUILLAT**, la richesse d'une entreprise est sa capacité à créer du lien entre les personnes. Il explique aussi que l'agilité d'une entreprise tient à un travail de chaque jour que le dirigeant doit faire auprès des collaborateurs. Il est le garant de l'activité des collaborateurs.

Une action appelée « Tour du made in France » a été lancée afin de permettre une rencontre entre les fabricants, les collaborateurs et les clients. Par ce biais, les dirigeants souhaitaient créer des liens entre les différents acteurs de l'entreprise et faire renaître cette fierté de travailler pour l'entreprise. Cela a très bien fonctionné et a développé l'engagement des collaborateurs. Leur sentiment de fierté, vis à vis des clients, a été un moteur qui a favorisé la relance des activités et l'implication de tous dans cette nouvelle structure.

Cela s'est traduit par la mise en place d'ateliers créatifs chez le fabricant pour faire réfléchir les collaborateurs sur les produits de demain. Par exemple, le bureau connecté *St Loup* (en vente aujourd'hui) a été imaginé lors de ces ateliers créatifs. Travailler en mode collectif pour mobiliser l'intelligence et la création d'équipe soudées a favorisé la relance des activités.

La réalisation de ce dispositif « Tour du made in France » a eu des impacts sociaux et commerciaux : augmentation du CA des produits « Made in France » de 65 à 75%, innovation, relation transformée avec les fabricants, réalisation d'un blog du tour (film sur chaque étape). Il y avait une nouvelle histoire à raconter :

- Chaque lundi, **Emery JACQUILLAT** fait un point avec ses collaborateurs sur la semaine passée, les points de blocage, les actions positives.
- Les produits sont spécifiquement définis pour le client, cela signifie que les fiches produit donnent toutes les informations afin de retenir l'attention du client.
- L'application « **CAMIF** près de chez vous » cherche des ambassadeurs parmi les clients. L'idée est de faire tester un produit par un futur client grâce à une personne qui le possède déjà chez lui. Cela entre dans la démarche de la direction pour permettre de créer du lien entre les gens. Il existe effectivement une récompense pour les clients ambassadeurs, mais ce n'est pas ce qui attire le plus. 250 clients ont participé à ce programme et cela a permis la création d'une marque communautaire. La Direction a, par cette démarche, initié un engagement fort de ses clients dans la défense de la marque française.

Comment Leboncoin facilite les échanges au quotidien depuis 10 ans, en plaçant l'humain au cœur de son modèle social.

Alexandre COLLINET, Directeur Général Adjoint, **SCHIBSTED CLASSIFIED MEDIA** (Leboncoin.fr)

Alexandre COLLINET est arrivé dès le lancement de **Leboncoin** et a connu le passage de 15 à 400 salariés, un chiffre d'affaires de 175 Millions €, un taux de marge 60%. Ses principaux domaines de responsabilité, au sein de l'entreprise, sont : l'activité « *commodity* », les RH, les « *data* », le développement projet d'entreprise « *corporate entreprise* », la stratégie et le lancement de nouveaux projets.

Les petites annonces correspondent à un très vieux métier. Cependant, le site **Leboncoin** a pris une place très importante avec 25 000 offres à pouvoir. Il constitue le 1^{er} site immobilier pour la France (hors Paris). C'est une organisation qui est en forte croissance avec un volume de recrutements important (100 personnes par an). Un travail sur l'identité du projet RH et de l'entreprise a été entrepris.

L'entreprise propose un service spécifique : « Faciliter l'échange au quotidien ». **SCHIBSTED** est la structure propriétaire de **Leboncoin** et a mis en avant certains sujets sensibles non identifiés, en France, auxquels le site devait faire face. Par exemple, lorsque Leboncoin **était** une petite entreprise, mobiliser les collaborateurs s'avérait difficile.

Dans le domaine de la formation le principe directeur a été : 1 formation par an et par personne. Les actions qui ont été privilégiées par la direction sont :

- Définir les valeurs et les comportements que l'entreprise voulait que les salariés s'approprient dont le fait d'apprendre à faire selon les valeurs définies par l'entreprise.
- Former à la langue anglaise par le biais du recrutement d'une australienne – cours d'anglais pour tous les collaborateurs.
- Conserver la haute main sur tout le processus de recrutement : de l'identification du besoin jusqu'à la fin de la période d'essai.
- Formaliser un parcours d'intégration, construit sur la rencontre de chaque chef de service avec tous les nouveaux embauchés et des stages d'immersion dans des postes clés. A la fin du parcours, un repas avec l'ensemble des membres du Comex est organisé.

Pour **Alexandre COLLINET**, la stratégie la plus performante provient d'un travail de co-construction avec les équipes. Au niveau de l'entreprise **SCHIBSTED**, **Alexandre COLLINET** explique qu'ils ont procédé comme suit : définition de 12 thèmes globaux, création de 12 groupes de travail associés chaque thème (1 chef de projet par thème). Chaque projet durait entre 3 à 12 mois avec restitution et recommandations par thème. Chaque chef d'équipe a eu l'opportunité de présenter son projet avec les recommandations correspondantes à la Direction.

De plus, **Leboncoin** va encore plus loin dans le partage et la transparence avec la publication des comptes rendus des Comex sur l'intranet tous les mardis. Certaines réticences vis-à-vis de cette pratique sont apparues à la suite de réactions de susceptibilité de certains chefs de projets (par exemple réactions suite à l'annonce d'un retard sur certains périmètres)

Chez **Leboncoin**, il y a un souci permanent de regrouper les équipes pour faciliter le traitement des données et des informations et permettre plus de communication directe avec à la clé moins de pertes de temps ou de non-qualité.

Alexandre COLLINET a développé des projets avec le « Challenge innovation » qui consistait pour un groupe d'études à échanger pendant une journée sur un sujet. Par exemple : quel service **Leboncoin** peut développer pour les 15-24 ans ? (Quels outils, quelles applications pour les intéresser, etc.). Selon lui, il est nécessaire de s'habituer à être agile et à fertiliser ces qualités.

Alexandre COLLINET reconnaît que le site internet avait auparavant « breveté la mocheté », mais il explique que l'objectif du site n'était pas d'être beau mais de rendre un service à son utilisateur. **Leboncoin** est intemporel, les changements apportés sont plus liés à la fonctionnalité plutôt qu'à la beauté du site. Le site s'attache à répondre au besoin du client, en développant un site innovant.

Il précise que si le site a conservé sa couleur jaune pendant de nombreuses années, c'était dû au scintillement des écrans. Le jaune permettait aux utilisateurs de demeurer plus longtemps devant l'écran en fatiguant moins. Cela représentait donc un choix stratégique pour **Leboncoin**.

Les grosses entreprises qui doivent changer, comment les aider par votre expérience ?

Emery JACQUILLAT explique que les facteurs suivants permettent de coordonner changements et engagement des collaborateurs :



- L'innovation, l'engagement et l'implication des dirigeants
- Imaginer l'entreprise de demain avec les collaborateurs. Il faut donner le pouvoir aux gens. Par exemple, 6 salariés de la **CAMIF** ont été sélectionnés afin de réaliser le budget pour l'année et définir les axes stratégiques (ex : supprimer le budget de publicité via télévision et le redistribuer sur d'autres dispositifs).

Pour **Alexandre COLLINET**, le facteur qui favorise l'engagement des collaborateurs en période de changement est d'avoir le courage de la transparence.

Développer l'engagement managérial pour accélérer le changement dans des secteurs en profonde transformation.

Yann-Etienne LE GALL, DG Adjoint, RH, Communication & Organisation, **GROUPE ROCHER**

Yves MEGRET, Directeur Associé, **VALTUS**

Corinne MARGOT, DRH, **Groupe Bénéteau**

Bénéteau est un groupe de 7000 salariés, avec une forte implantation en Vendée (1^{er} employeur du territoire vendéen), connu pour ses activités dans la voile, qui possède d'autres activités. La répartition est la suivante : 85% activités voile, moteur, coques rigides, et 15% immobilier (avec des maisons en structures bois). Les métiers du groupe sont artisanaux mais à cadence industrielle.

Le changement vécu par l'entreprise a concerné l'évolution de la répartition des collaborateurs dans les catégories professionnelles avec un passage d'une population majoritairement composée d'ingénieurs à une population composée majoritairement par des ouvriers.

En 2009, une crise très importante conduit à de très fortes pertes. L'actionnaire familial a décidé de supporter le groupe lors de cette période difficile pour éviter le plus possible les restructurations, et investir sur deux sujets :

- L'international avec la présence aux Etats-Unis
- Le développement des moteurs (la voile n'est pas le choix de tous les clients)

Il a fallu attendre 2015 pour voir un retour à la croissance. **Corinne MARGOT**, lors de son arrivée dans le groupe a dû faire face à de nombreux chantiers et de nombreux changements. L'objectif actuel du groupe est de s'adapter à une nouvelle culture. La politique RH possède une ligne directrice, mais du fait de la culture familiale, les acteurs RH n'avaient pas forcément la main sur tous les aspects. De plus, les usines fonctionnent indépendamment les unes des autres, ce qui provoque des difficultés pour fédérer.

Les chantiers en cours au sein de l'entreprise sont : le digital, l'international, les nouveaux produits de plaisance à proposer aux clients, la compréhension de la rentabilité financière des managers, le chantier RH.

Le chantier RH a pour objet l'identification des compétences existantes et nécessaires pour le déploiement futur dans l'entreprise. Chaque chantier donne lieu à un management spécifique, une co-construction avec les managers. Trois thèmes prioritaires RH ont été définis : la GPEC, la mobilité interne, la formation des managers.

La question de l'autonomie des managers intermédiaires est apparue très vite. Un baromètre d'opinion interne a été réalisé pour la première fois. Son principal résultat est que tous sont plutôt favorables d'aller plus vite, avec cependant deux freins.

- Le premier est financier, du fait du retour à la rentabilité tout juste acquis (obligation de mesurer l'impact de chaque décision et de faire attention aux coûts).
- Le second est la culture, très ancrée dans l'histoire de l'entreprise, du dévouement très fort des équipes, qui se combine à un respect très fort de la hiérarchie. Cela constitue un mode de fonctionnement dans lequel les managers ne s'autorisent pas la créativité.

Dans les groupes (12 personnes) qui travaillent sur les trois thèmes, une rotation des participants s'exerce tous les 3 mois avec l'objectif qu'à la fin les groupes arrivent à recommander des idées à la direction pour lancer des chantiers. Trois des douze personnes ne sont pas managers dans les groupes de travail mais ouvriers. Ils sont intégrés dans les chantiers.

Le corps social a la volonté de trouver un mode de fonctionnement plus participatif. La Direction a beaucoup de difficultés à rendre mobiles les collaborateurs entre 2 sites (malgré le peu de distance) d'où la nécessité de réaliser des « *people reviews* » pour intégrer la dimension GPEC. L'intégration des managers aux « *people reviews* » permettra de les mettre en position de réflexion sur leurs équipes.

Le **Groupe Rocher**, groupe familial d'origine bretonne, détient un panel de marques important : Yves Rocher, Petit Bateau, Dr Pierre Ricaud, Stanhome, Flormar. Le groupe reste indépendant et non coté, compte 16 000 collaborateurs dans le monde, pour un chiffre d'affaires de 2,5 Milliards €. Le modèle du groupe est celui d'une intégration verticale : culture, fabrication, commercialisation, tourné vers l'international avec une forte capacité à maîtriser les circuits de distribution (40 millions de consommateurs)

Pour **Yann-Etienne LE GALL**, le changement requiert d'avoir créé en amont un ADN de marque, avec une représentation visuelle de la marque, la définition d'un socle commun au Groupe : valeurs, culture, etc., c'est-à-dire fonder l'ADN sur des bases invariantes. Sur chaque marque, il faut néanmoins une identité propre, ce qui constitue un défi pour le **Groupe Rocher**.

Dans le domaine RH, par exemple, tous les outils sont Groupe : « *people review, assessment center* », etc., qui constituent le corps commun. La volonté est de créer une unité partout dans le monde, la communication en devient un vecteur nécessaire (par exemple, la mise en place d'une plateforme « d'idéation »). Penser le déploiement international constitue un axe primordial, encore plus quand le socle de base est ancré en France.

Fin 2005, le Groupe a conduit une analyse approfondie sur l'ensemble des points de contacts vis-à-vis de l'image de marque du fait d'une situation de départ où le fichier client diminuait et le chiffre d'affaires stagnait. Une opération très large de transformation est lancée avec la volonté d'un changement total sur les éléments visibles (logo magasins, identité visuelle, etc.). En parallèle se produit un changement interne fort, y compris dans la fonction RH.

L'objectif du changement était de passer d'une entreprise de vente par correspondance à un véritable « *retailer* » (avec 4000 points de vente aujourd'hui). Il y a eu une véritable inversion du ratio VPC/points de vente. Les axes stratégiques étaient au nombre de trois : devenir un « *retailer* », s'internationaliser (une approche empirique basée sur des agents dans les pays où le groupe était absent), tirer parti de la digitalisation (e-commerce déjà très présent mais absent des processus internes y compris RH).

Lors de la digitalisation d'un processus, l'ensemble des collaborateurs sont intégrés. Par exemple, sur la plateforme « idéation », tous les collaborateurs sont partis prenantes.



L'entreprise s'est fixé un délai de 2 ans pour « staffer » le management avec un « assessment » systématique des managers pays-zone (50% internes et 50% viennent de l'extérieur) pour comprendre qui avait le potentiel pour monter en compétences. L'accent est mis alors sur les managers et leur accompagnement avec de nombreuses actions engagées :

- Créer des formations sur le « retail »
- Privilégier les formations internes pour les managers et les acculturer aux valeurs et objectifs de l'entreprise
- Définition de 5 compétences clés pour évaluer les managers : collaboration – génération de confiance – reconnaissance (item négligé jusqu'alors) – célébrer les succès pour être en phase avec les exigences.
- Faire évoluer les outils d'appréciation des collaborateurs. En 2009, un durcissement des critères d'évaluation avait été effectué, il a donc fallu de nouveau les adapter. Désormais, les items collaboration et confiance (par exemple : création d'un réseau interne / création d'un outil pour faire remonter les bonnes idées) sont très présents.

Yann-Etienne LE GALL avoue ne pas être « fan » du management de transition à la base, mais il s'accorde à dire que cela s'avère utile pour donner le temps de préparer les managers dans les situations de succession.

Valtus propose de l'aide aux entreprises en situation de changement. Cette entreprise est reconnue comme spécialiste en management de transition. Il s'agit, par exemple, d'identifier des managers pour aider le lancement d'un projet stratégique (110 missions ont été réalisées l'année passée par les consultants).

Avoir un manager surdimensionné, aguerri avec une maîtrise de la mission qu'il va devoir relever permet d'avoir une garantie d'exécution opérationnelle pour répondre aux besoins du client. Le diagnostic doit donc être très rapide. Il est nécessaire dans un premier temps d'identifier le besoin du client pour trouver la bonne personne pour le poste et, de fait, de comprendre le contexte de l'entreprise et du poste.

Par exemple, une entreprise d'habitat dans le nord de la France n'arrive plus à livrer ses produits, le manager ne trouve pas les solutions. Il faut trouver quelqu'un qui peut régler les problèmes très vite. La Direction a donc fait appel à **VALTUS**. L'objectif était de faire « grandir » le directeur d'usine en place via un consultant externe avec de l'expérience qui va lui permettre de prendre de la hauteur vis à vis de son poste.

Corinne MARGOT témoigne que le groupe **Bénéteau** ne faisait pas appel au management de transition. La culture étant très forte, la pratique consistait à régler les problèmes en interne. La transformation touchant toutes les strates de l'entreprise, la possibilité de trouver des ressources externes pour accompagner la transition a représenté, à un moment, un facteur de succès.



31^{ème} ÉDITION DU CONGRÈS HR - Jeudi 7 avril 2016 - Pré Catalan / Paris

Repenser les modèles de management et les environnements de travail

Session 20 : Quels leviers pour plus d'engagement et de performance ?

Intervenants :

Didier PITELET, Président Fondateur, **ONTHEMOON**
Stéphane SABA, Directeur Ressources Humaines, **PEPSICO FRANCE**
Véronique DESTRUEL, Directrice Organisation, **GENERALI**
Marianne URMES, Explorer, **THE BOSON PROJECT**
Emmanuelle DUEZ, Fondatrice, **THE BOSON PROJECT**
Jérôme SULLIVAN, Expert en changement, **SAP/SUCCESS FACTORS**

Le pari de la culture, levier de l'ambition humaine de l'entreprise

Didier PITELET, Président Fondateur, **ONTHEMOON**,

Didier PITELET introduit son propos en expliquant que le digital sans le fond, ce n'est pas grand-chose. Il s'interroge sur « comment faire de la culture un levier pour la mise en place du digital, enjeu auquel toutes les entreprises sont confrontées ? ».

Selon **Didier PITELET**, l'Homme est un animal de tribu, il aime partager des rites...mais, dans le monde de l'entreprise, tout cela est souvent ignoré. Nous sommes arrivés aujourd'hui au paroxysme de la « langue de bois Corporate ». De beaux concepts sont développés avec force de communication, cependant les entreprises ne sont pas à l'abri d'un « bad buzz » contradictoire par un témoignage diffusé sur les réseaux sociaux la concernant.

En entreprise, nous constatons plusieurs choses :

- La plupart des organisations sont encore très pyramidales. La dimension culturelle et le marketing RH ne sont pas pris à bras le corps par les Directions.
- Une arrivée de mutants en entreprise : la génération Z est hyper-connectée.

Cette génération rejette l'image de l'entreprise traditionnelle qui ne fait pas partie de leurs repères de transversalité, de partage et de confiance. « Il est rare de trouver un CODIR qui manage ses équipes comme une équipe de sport est managée ».

Il faut souligner également qu'on tolère parfois de la part de certains salariés, des comportements déviants sous prétexte qu'ils travaillent bien et font du « business ». Lorsque ces comportements vont à l'encontre de la culture dictée par l'entreprise, il faut accepter de laisser partir ces salariés. La pression interne des générations Y et Z qui ne veulent plus qu'on leur mente, est très sensible au sentiment de justice (cohérence entre le discours et les faits).

- Plein de bonnes choses sont faites dans les grosses entreprises mais souvent sur un petit groupe test et la bonne pratique n'est pas diffusée en tant que telle dans toute l'entreprise.
- Dans l'entreprise, les principes de comportements (faire allégeance au patron, etc.) ne sont pas les nôtres. Du coup, l'individu marche à côté de sa vie. Aujourd'hui, 70% des managers trentenaires disent ne pas adhérer à la culture de leur entreprise. « Comment inclure le moi dans le nous ? ».

Selon **Didier PITELET**, sortir de 20 ans de communication employeur, basée sur la surenchère, est vital. Il faut accepter de se présenter tel que l'on est et partager et donner à vivre ce que l'on est. Quelques PME sont ce qu'elles prétendent être mais ce sont souvent des entreprises pudiques qui communiquent peu. 70% des salariés déclarent que leur devoir est de critiquer leur entreprise si nécessaire, quitte à dégrader l'image de l'entreprise. Se présenter tel que l'on est, cela évite les « bad buzz ».

Ce n'est pas de processus dont on a besoin mais de vrais rites à vivre, à partager. Réapprendre à créer des moments de vie collectifs : des rites. Il faut aux salariés ces moments qui unissent les équipes. Pour l'entreprise, il faut assumer d'être discriminante sur le plan culturel : agréger celles et ceux qui se reconnaissent dans l'entreprise, accepter de laisser partir ceux qui ne se reconnaissent pas dans la culture. « On rejoint l'entreprise pour un job, on y reste pour la culture » comme le dit **Mathieu RICARD**.

Quelques exemples de rites : refaire du contrat de travail un élément symbolique de l'intégration. Le manager opérationnel doit accueillir la future recrue, lui faire signer le contrat et un contrat du vivre ensemble par exemple. Dans une entreprise de bricolage, le salarié en période d'essai avait un tablier d'une autre couleur que les équipes fixes puis à la fin de la période d'essai était remis le tablier de la même couleur que les autres devant les équipes. Cela créait un réel moment de partage.

Derrière la culture d'entreprise il y a un enjeu énorme : éviter le clivage générationnel. Pour cela, il faut travailler d'abord sur ce qui nous unit plutôt que sur nos différences. Aujourd'hui les organisations ne font plus rêver. On doit donner envie à ses salariés d'y croire.

La notion de culture soulève plusieurs défis/questions :

- Le leadership de la fonction RH : capacité à piloter, influencer tous les leaders autour de la culture.
- La Vision.
- Les Mutants : être crédibles culturellement sinon on ne pourra pas intégrer cette génération.
- L'organisation du travail est un vrai défi. Si 30/40% des salariés sont en télétravail, comment ferons-nous pour maintenir une culture de l'entreprise, un sentiment d'appartenance ?
- La performance par la qualité de vie. Il ne faut pas que l'entreprise devienne nounou, assistant du salarié. La qualité de vie est corollaire à la culture de l'entreprise. Le vrai sens de la qualité de vie, c'est le vivre ensemble, l'énergie du vivre ensemble.
- Le digital : incontournable. Le prendre sous l'angle outil est une erreur. Le digital s'inscrit dans la révolution humaine aussi.

Les bénéfices attendus sont énormes : la réputation de l'entreprise. Une bonne culture permet la rétention des talents, permet d'attirer les talents, etc.

Le rôle des RH est d'être déclencheur de cette intelligence collective. La fonction RH doit :

- Jouer l'effet miroir : amener des gens qui estiment souvent tout savoir à prendre le temps de se poser et confronter leurs croyances personnelles aux faits, voire à d'autres perspectives.
- Faire prendre conscience que le temps humain est important, tout prend du temps. Les moyens budgétaires sont nécessaires. De nos jours, très peu de budget est alloué au travail sur la culture d'entreprise... Les DRH doivent reconquérir du budget pour en être un gardien éclairé.

La culture est quelque chose qui s'inscrit dans la durée, comment peut-on faire quand le CODIR change souvent, dans des contextes de rachats fréquents, de fusions... ?

Selon **Didier PITELET**, « il devrait y avoir des normes de sécurité culturelles. Quand on recrute un dirigeant, DG...on recrute par rapport aux compétences mais il faut aussi regarder la culture du futur dirigeant. C'est d'ailleurs pour cela que la « discrimination » culturelle a du sens. Être en phase culturellement est important ».

Une prise de conscience collective est nécessaire. Nous devons comprendre que l'entreprise est un lieu spirituel, au sens d'une croyance collective. Les salariés d'une même entreprise se lèvent le matin dans le même but, dans une croyance commune vis-à-vis de leur entreprise. Les rituels doivent accompagner les évolutions de vie et si cela devient la priorité des dirigeants alors nous aurons des collectifs performants.



Comment faire de l'engagement des collaborateurs un levier de croissance majeur dans un marché concurrentiel ?

Stéphane SABA, Directeur Ressources Humaines, **PEPSICO FRANCE**

Véronique DESTRUDEL, Directrice Organisation, **GENERALI**

Stéphane SABA présente, en préambule, les 4 valeurs majeures de l'entreprise :

- Bienveillance, porter une attention positive aux personnes
- Solidarité
- Exigence
- « Empowerment » (« le comité de direction prend des décisions et les équipes agissent ensuite en autonomie »).

Pour lui, le DRH doit être le champion de l'engagement des collaborateurs. La relation salarié - manager est un point des plus importants auquel le DRH doit veiller. Chez **PepsiCo**, le bien être passe par le sport, la cantine agréable, le salon de manucure, etc., mais la qualité de la collaboration manager - salarié emporte tout le reste.

La définition du manager **PepsiCo** n'est pas classique. Le manager est celui qui porte le projet de l'entreprise, vit les valeurs de l'entreprise, est positif, courageux et responsable. Pour qu'ils remplissent leurs fonctions, ils reçoivent une double formation : une formation de management classique et une formation sur l'intelligence émotionnelle.

Pour évaluer la qualité de la relation manager - salarié, les équipes évaluent les managers tous les 2 ans. Le questionnaire est composé de 12 questions telles que, est ce que le manager parle avec sincérité, franchise ? Est-ce que les managers entraînent avec eux le projet de l'entreprise ? Les salariés notent leur manager sur une échelle allant de 1 à 5. Les résultats servent pour le développement des compétences dans lesquels les managers peuvent s'améliorer. Le questionnaire n'est pas utilisé pour la rémunération. L'évaluation est ensuite partagée avec les managers.

La valeur « d'empowerment » se traduit par un esprit entrepreneur dans sa fonction. Par exemple, des groupes, dans l'esprit « *think tank* », sont créés. Il s'agit de groupe de 10 personnes, de toutes les fonctions, qui innove ensemble et proposent leurs idées à la Direction. Plusieurs actions sont désormais en œuvre.

D'autres pratiques favorisent l'engagement des collaborateurs. Par exemple, le télétravail est très répandu, des règles de bien vivre ensemble ont été définies, du « *Learning lunch* » a été instauré (quelqu'un de l'entreprise qui a une passion, une expertise peut organiser autour du déjeuner un partage dont le coût est financé par **PepsiCo**. Cela peut prendre plusieurs formes : une présentation de son métier, une formation courte, etc.). Ces pratiques génèrent de la reconnaissance pour les salariés et accroît la capacité d'engagement.

Le DRH doit tenir un rôle de facilitateur. Finalement, l'attente est que les équipes prennent plaisir à faire des propositions. Une écoute attentive est la base de ce mode de fonctionnement. Par exemple, un salarié fait part de la tendance « *snacking* » dans les grandes surfaces et a expliqué pourquoi il était convaincu que cela marcherait. Aujourd'hui nous avons été précurseurs sur le « *snacking* » en grandes surfaces. Notre chiffre d'affaires s'est développé sur ce projet.

Pour que toutes ces initiatives favorise l'engagement des salariés, il est indispensable que la reconnaissance soit centrale. Par exemple, un système « d'Awards » a été mis en place :

- Si le salarié gagne un « Awards » collectif, il obtient un repas avec son équipe ;
- S'il obtient un « Awards » personnel, il gagne un repas avec la personne de son choix.

Ce système de reconnaissance peut paraître gadget, il faut expliquer pourquoi cet « Awards » est mérité.



Le bien être est vraiment un levier de notre croissance. La qualité managériale, la recherche de l'épanouissement, les valeurs et leur respect, la reconnaissance sont les piliers fondamentaux du bien-être dans l'organisation.

Véronique DESTRUEL décrit le programme de responsabilisation, initié chez **GENERALI**. Après des fusions de sociétés, aux cultures très différentes, le temps est venu de se réinventer, de redéfinir les métiers de l'assurance, de faire différemment l'assurance.

Fin 2013, un programme impliquant 900 collaborateurs sur 7000 a été lancé. Le but de ce programme était de réinventer la façon de faire le métier d'assureurs. En 6 mois, il a fallu redéfinir ce que les assureurs voulaient être et faire de ce métier. Pour cela, 9 groupes de travail sur différentes thématiques ont été composés. Les groupes de réflexion étaient composés de personnes qui n'étaient pas dans une thématique liée à leur domaine de compétences (par exemple le DAF était dans un groupe dont la thématique était la relation client), pour favoriser l'émergence de nouvelles idées. Finalement, les salariés se sont autogérés. Il a ensuite fallu faire vivre les projets dans le temps.

Avec le contexte économique, la transformation était nécessaire. **Véronique DESTRUEL** pense qu'un collaborateur sera performant vis à vis du client s'il est bien traité et si l'entreprise est performante vis à vis de lui.

La Direction a demandé aux collaborateurs ce qu'il fallait faire pour augmenter la satisfaction du client. Les collaborateurs ont répondu qu'il fallait augmenter les temps d'ouvertures des agences. Pour cela, la Direction a dénoncé tous les accords sociaux. Aujourd'hui, les temps d'ouvertures aux clients ont augmenté, les agences ne sont plus fermées le midi, par exemple. La décision a été prise par les collaborateurs et non la Direction. Les horaires sont décidés de façon collégiale : il faut 70% d'adhésion dans les équipes pour que le projet se réalise (horaires d'ouvertures plus grandes).

Aujourd'hui, les salariés ont plus de flexibilité (télétravail possible, droit et devoir de s'organiser dans leur tâches, horaires d'ouvertures décidées dans l'équipe, aménagement des espaces de travail, etc.). Il y a également plus de services centrés sur le bien être personnel (par exemple, ostéopathie).

Les enquêtes de satisfaction auprès des clients sont meilleures. Avoir écouté les salariés, avoir agi sur leur bien-être, a suscité un impact positif auprès des clients. La reconnaissance des salariés n'est pas uniquement financière, la possibilité de participer à des événements de « team building » (rallyes dans Paris, dîner dans un grand restaurant, privatisation d'un lieu et célébration d'équipe est très importante pour créer du collectif.

Donner davantage de sens au travail, responsabiliser les salariés en développant leurs compétences et en renforçant les collectifs de travail

Emmanuelle DUEZ, Fondatrice, **THE BOSON PROJECT**

Marianne URMES, Explorer, **THE BOSON PROJECT**

Jérôme SULLIVAN, Expert en changement, **SAP/SUCCESS FACTORS**.

Emmanuelle DUEZ et **Marianne URMES** partager leur vision du DRH de demain par le biais d'une enquête réalisée, en collaboration, avec **SAP**.

L'idée d'une enquête a germé lors du congrès RH où, selon **Emmanuelle DUEZ** et **Marianne URMES**, la fonction RH ne leur était pas apparue très en forme. **THE BOSON PROJECT** a souhaité, avec **SAP**, réaliser une enquête comprenant deux volets :

- Un volet qualitatif avec la rencontre d'une quinzaine de DRH inspirants puis le lancement d'un questionnaire en ligne
- Un second volet plus centré sur la question : « Qu'est-ce que les collaborateurs attendent des RH ? ». Le but était de vérifier si la fonction RH et les collaborateurs étaient en phase.

Les résultats du questionnaire en ligne ne sortiront qu'en juin 2016 mais quelques éléments sont déjà exploitables sur les 800 réponses obtenues, en une semaine. Tout d'abord, trois mots sont ressortis au cours des entretiens avec les DRH :

- La fonction RH ne s'apprend pas, c'est un art. Les meilleurs DRH ne seraient pas forcément issus des formations RH. Cela questionne évidemment sur la formation RH dispensée par les écoles. Est-ce qu'on apprend la fonction dans les formations RH ? Sur le terrain ? Est-ce inné ? Et qui dit art dit artiste : le RH a un talent particulier, il a une personnalité avec un petit truc en plus.
- Le mot amour (aimer les Hommes) apparaît comme la condition sine qua non pour exercer le métier de RH. Les missions RH sont chaudes mais la fiche de poste est froide. De vraies qualités d'écoute et d'empathie sont attendues de cette fonction et les missions sont finalement assez administratives, froides. Ce mot amour signifie aimer les Hommes dans leur complexité et aimer gérer leurs problèmes, les accompagner. Le DRH est donc ambassadeur et le premier diffuseur de la bienveillance.
- Le DRH est capable de traduire la vision de l'entreprise (incarnée par le DG), comprend les enjeux business, anticipe et traduit les besoins. Il forme un duo avec le DG. Il interprète la vision tel un chef d'orchestre. Il prend le pouls de l'entreprise, arbitre les décisions. Généraliste, il n'est pas un expert et ne doit pas l'être. Sa capacité à lâcher prise n'est pas seulement pour lui-même, elle déteint dans son équipe, et se diffuse aux autres collaborateurs.

A travers les DRH interviewés et les collaborateurs que **THE BOSON PROJECT** sondent depuis 3 ans, voici ce que devrait être le DRH de demain :

- Gardien des compétences. 50% des métiers qui existeront dans 5 ans n'existent pas aujourd'hui et 50% des compétences d'aujourd'hui n'existeront plus dans 5 ans. D'après une enquête **BNP**, réalisée auprès des jeunes de moins de 20ans, seulement 7%, des sondés répondent qu'ils apprendront demain grâce à l'école. Les réponses « par moi-même » et « par l'entreprise » arrivent en seconde position, Les jeunes se projettent dans une entreprise-école, diplômante.
- Gardien du lien. De nouveaux usages du travail sont apparus. Le lieu de travail est multiple (maison, métro, bureau, etc., partout finalement), les équipes de plus en plus multiculturelles. Dans cet environnement mutant, qui devra recréer du lien ? Le DRH devra répondre à cette alchimie complexe et donner du lien en agrégeant des « je » plus individualistes que jamais. Pour réussir, il devra œuvrer à la mise en place d'une forte culture d'entreprise au préalable.
- Gardien du sens. Les jeunes générations ne s'engageront plus dans des entreprises qui ne sont pas bienveillantes. Il sera nécessaire de faire rayonner une culture et faire en sorte que les collaborateurs se sentent bien. Le DRH de demain doit veiller aux intentions positives portées par l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.
- Gardien de l'âme, du rêve de l'entreprise. Une enquête réalisée, en collaboration avec l'entreprise **Capgemini**, montre que 60% des collaborateurs ont besoin de rêver pour l'engager. Finalement le « petit supplément d'âme » du DRH serait de permettre à chacun de rêver.

Finalement ce qui ressort au sujet de l'engagement des salariés dans les années à venir est que la reconnaissance sera beaucoup plus immatérielle.

Selon **Emmanuelle DUEZ**, une dualité de missions voit le jour, de plus en plus, au sein de la fonction RH.

- Le DRH de l'entreprise est gardien du « nous », des compétences, du sens. Il fédère les Hommes.
- Ces mêmes Hommes ont aussi besoin d'un DRH qui les suivent sur toute la vie dans un rôle similaire à celui des agents pour les footballeurs.

Le DRH a sa place dans l'entreprise mais, en même temps, une nouvelle fonction RH « hors les murs » peut voir le jour.