



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Employabilité et Mobilité

Session 1 : Comment rendre l'organisation flexible en privilégiant la sécurisation de l'emploi et des compétences ?

Intervenants :

Paul-Henri Antonmattei : Professeur à l'Université de Montpellier 1, Avocat Associé, **BARTHELEMY AVOCATS**

Myriam Couillaud : Directrice Ressources Humaines, **HSBC France**

Philippe Dorge : Directeur Ressources Humaines Groupe, **PSA Peugeot Citroën**

François Viaud : Directeur Ressources Humaines Groupe, **TOTAL**

Philippe Vivien : Directeur Général, **ALIXIO**

Paul-Henri Antonmattei : Professeur à l'Université de Montpellier 1, Avocat Associé, **BARTHELEMY AVOCATS**

Aujourd'hui, les RH sont stressés, voir même tétanisés par la nouvelle réglementation en matière de bases de données économiques et sociales. La BDES doit être mise en place avant le 14 juin 2014 pour les entreprises ayant plus de 300 salariés. Ce nouveau dispositif a pour objectif d'améliorer l'information des salariés et de renforcer le dialogue social dans les entreprises et les groupes.

La loi sur la sécurisation de l'emploi impose la consultation du CE sur les orientations stratégiques de l'entreprise et les conséquences sur l'activité, l'emploi et l'évolution des compétences des salariés.

A ce jour, il y a plusieurs questions qui se posent :

- Est-ce que les IRP auront un accès illimité aux BDES ?
- Est-ce qu'il ne faut pas faire rentrer un membre de la DRH au Conseil d'Administration ?

La problématique de cette première session est de trouver une alternative à la mise en place d'un PSE, face à une nécessité de restructuration/réorganisation, d'où la négociation d'accords GPEC. Les intervenants ont procédé de manière assez différente, même si, au fond, ils ont tous eu le même objectif, celui d'éviter « les licenciements à sec ». On peut également remarquer dans ces cas l'importance du dialogue social.

Myriam Couillaud : Directrice Ressources Humaines, **HSBC France**

- **Myriam Couillaud** expose, premièrement, la contrainte due à l'origine anglo-saxonne de la banque. Prendre en considération les différences culturelles et l'adaptation de l'une à l'autre des deux cultures : d'une part, celle française (avec la présence de 10 000 salariés en France) et, d'autre part, celle anglo-saxonne.

HSBC devait faire partir 678 personnes. La banque a investi dans une formation qualifiante (prenant fin en décembre 2014) de façon à aider les employés à gagner



en compétences. La banque a favorisé la mobilité fonctionnelle, c'est à dire un changement de poste; une vraie évolution.

Les difficultés de cette démarche ont été l'adaptation au changement et aux transformations imposées par la nouvelle organisation de l'entreprise. Une autre difficulté, rencontrée au cours du processus, a été une mauvaise anticipation ayant comme conséquence la dégradation de la qualité des services en agence.

Les IRP ont mis en place un baromètre pour mesurer les risques psycho-sociaux et établir un suivi des ressources impliquées dans ce projet.

Philippe Dorge : Directeur Ressources Humaines Groupe, **PSA Peugeot Citroën**

- **PSA Peugeot Citroën** a eu comme projet le reclassement des 3000 salariés de l'usine Aulnay-sous-Bois. Aujourd'hui, 2800 salariés ont déjà été reclassés. Le Groupe a mis en place des contrats de génération pour les seniors : pour chaque senior qui part à la retraite, l'entreprise s'engage à prendre un alternant à la place, qui va travailler sur d'autres sites.

L'autre démarche, proposée par **PSA**, a été de favoriser une mobilité externe « sécurisée ». Ce dispositif consiste à mettre en place un « pôle emploi mobilité », sur un site PSA pour que le salarié choisisse l'entreprise qui lui correspond. **PSA** a également organisé des forums d'entreprise sur le site d'Aulnay.

Ce plan a fait l'objet d'un contrôle dévolu à une commission de suivi, tenue régulièrement en toute transparence avec l'Etat. **PSA** a « cédé » des salariés à la RATP, SNCF, ADP. Par exemple, les salariés de **PSA** ont suivi 6 mois de formation, à la charge de PSA, pour devenir chauffeurs de bus pour la RATP. Les difficultés, dans le cas des salariés reclassés, sont surtout apparues dans les cas de mobilité géographique, les salariés étant fortement attachés au territoire.

François Viaud : Directeur Ressources Humaines Groupe, **TOTAL**

- **Total** n'avait pas fermé de raffinerie en France depuis 20 ans, mais cela est arrivé dernièrement à Carling (Moselle) avec une suppression de 210 postes sans licenciement : une part des salariés est partie à la retraite et une autre part s'est inscrite dans un dispositif de reconversion.

Le Groupe a mis en place un accord en octobre 2012, prenant fin en 2016, qui prévoit pour toute opération similaire, au-delà de dispositifs classiques, deux volets principaux : l'un relatif à l'emploi (la mise en place d'un système de pré-retraite), l'autre relatif au site (un investissement financier industriel afin de le rendre attractif pour des investisseurs externes). L'anticipation vis-à-vis du projet a permis de ne pas gérer la fermeture du site avec un sentiment d'urgence.



Philippe Vivien : Directeur Général, ALIXIO

- **Philippe Vivien** résume les bonnes pratiques, exposées par les interventions précédentes des entreprises qui se sont retrouvées dans une situation de devoir gérer une réorganisation, en trois points :
 - Il doit y avoir une cohérence entre la parole et les faits, avec une nécessité (vue dans chacun des projets) de communiquer beaucoup, intensément et de manière répétée en amont des actions.
 - Les RH de proximité doivent avoir les moyens d'action et de contrôle (sur la gestion de la mobilité et du recrutement) afin d'éviter que le candidat externe soit toujours considéré à priori comme meilleur que le candidat interne.
 - Enfin, la devise à retenir est : « **care plutôt que cash** » !



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Employabilité et Mobilité

Session 2 : Comment promouvoir la mobilité interne pour développer l'employabilité des salariés et la fluidité des organisations ?

Intervenants :

Corinne Ferrari : Responsable Détection et Développement des talents, **AUCHAN**

Zwi Segal : Président de la HR Academy, Docteur en psychologie du Travail et Professeur en Ressources Humaines, Co-fondateur de **MOTIVA**

Christine Lanoe : Directrice Ressources Humaines France, **Orange**

Isabelle Lerin-Basset : Directeur Organization Development & Mobility, **KEOLIS**

Frédéric Henrion : Directeur Ressources Humaines, **LYONNAISE DES EAUX**

Martin Chesnay : Directeur des Ressources Humaines et Communication, **SODEXO ENTREPRISES**

Hervé d' Harcourt : Directeur Ressources Humaines, **NATIXIS**

L'expérience Auchan : mobilité interne et engagement

Corinne Ferrari, Responsable Détection et Développement des talents, **AUCHAN**, & **Zwi Segal**, Président de la HR Academy, Docteur en psychologie du Travail et Professeur en Ressources Humaines, **Co-fondateur de MOTIVA**

➤ **MOTIVA** s'est spécialisé sur le développement de l'engagement des individus dans leur travail considérant qu'il représente une des clés du succès de l'entreprise. L'engagement a des implications sur la performance, l'innovation et l'acquisition de compétences. Le travail sur l'engagement doit être vu comme bénéficiant d'un véritable retour sur investissement. La mobilité et la perspective de carrières sont deux des dimensions essentielles pour bâtir un niveau élevé d'engagement dans l'entreprise.

➤ **Le Groupe AUCHAN** a développé un programme de gestion et développement des carrières pour ses cadres dirigeants avec l'appui de **MOTIVA**. L'objectif est d'aider les collaborateurs d'**Auchan** à mieux se connaître, à savoir ce par quoi ils sont intéressés. En résumé, il s'agit de mettre en place un processus de détection des hauts potentiels au niveau national, axé sur la mobilité fonctionnelle. Le succès du programme est basé sur la découverte de nouveaux métiers au sein du **Groupe Auchan** (pas forcément dans la même filiale). L'enjeu est de donner plus de force au développement des collaborateurs. Ceux-ci font leur bilan personnel et se projette dans un projet précis qu'ils définissent à l'aide d'outils mis à leur disposition (outils de découverte des métiers – environ 300 métiers différents – et de suivi de leur projet une fois initié).

Christine Lanoe, Directrice Ressources Humaines France, **Orange**

Orange, avec l'arrivée de Free sur le marché de la téléphonie mobile, a dû diminuer ses coûts sans pour autant faire de Plan Social. Les recrutements, bien que massifs chez **Orange**, n'empêchent pas d'enregistrer simultanément des départs conséquents pour



certain métiers. L'enjeu pour la société a été de repenser les différentes activités de manière à ce que les nouveaux collaborateurs ne ploient pas sous une charge de travail supplémentaire et considérable.

L'utilisation de la technologie et le développement de l'autonomie des managers (décentralisation des décisions) sont les clés de cette réorganisation.

Orange a mis en place une plateforme intranet où le salarié peut enregistrer sa fonction actuelle et jauger les fonctions en proximité de la sienne en termes de compétences. Cette mesure se réalise par aire de proximité (forte, médiane et faible), ce qui lui donne l'idée de l'effort (en acquisition de compétences) à accomplir pour opérer une mobilité vers une autre fonction.

En même temps, **Orange** a décidé d'internaliser certaines missions externalisées auparavant. Une application mobile pour les collaborateurs est en cours de développement pour les collaborateurs qui veulent « vendre » leurs compétences à d'autres services de l'entreprise.

Regards croisés sur la mobilité

Isabelle Lerin-Basset, Directrice Organisation, Développement et Mobilité, **KEOLIS**, & **Frédéric Henrion**, Directeur des Ressources Humaines, **Lyonnaise des Eaux**

➤ **Lyonnaise des Eaux** a pris la décision ces dernières années, par obligation, de modérer sa politique sociale pour maintenir ses emplois. Elle connaît très peu de turnover et les collaborateurs se trouvent trop souvent « piégés » dans leur activité sans pouvoir émettre de vœux pour s'orienter vers d'autres fonctions, voire vers d'autres métiers.

Aujourd'hui, **Lyonnaise des Eaux** diversifie ses activités et a le projet de renforcer la mobilité interne, avec un souci d'oxygénation de son organisation. L'accent est alors mis sur un programme nommé l'« accélérateur de carrières » : 10 000 personnes sont choisies avec beaucoup d'attention par la Direction pour être formées à des postes supérieurs. Le retour sur ce projet montre une réussite totale.

La société a mis en place un accord de GPEC comptant deux volets : le premier relatif à l'emploi pour tous et au renforcement de la mobilité interne, le deuxième relatif à la création de nouveaux services de proximité clientèle (nouveaux métiers émergents) vers lesquels de nouveaux collaborateurs ont pu se projeter.

➤ **KEOLIS** se dote, depuis seulement quelques années, d'outils RH. La DRH de **KEOLIS** a également internalisé, tout dernièrement, sept missions, remplies auparavant par des cabinets externes. Outils de recrutement, de mobilité, etc., **KEOLIS** a créé un véritable socle RH (appuyé sur un SIRH), touchant les dispositifs de recrutement et de mobilité.

KEOLIS, par la nature de ses métiers, n'a pas considéré utile de créer un référentiel emploi et métiers, interne, mais a fait de la mobilité une condition nécessaire des parcours professionnels de ses collaborateurs. Il est proposé régulièrement des bourses à l'emploi pour inciter ces derniers à la mobilité.



Hervé d'Harcourt, Directeur des Ressources Humaines Adjoint, **NATIXIS**, & **Martin Chesnay**,
Directeur des Ressources Humaines et Communication, **SODEXO ENTREPRISES**

- **NATIXIS** a mis en place un accord de GPEC qui vise à renforcer la mobilité interne dans l'objectif de préserver l'emploi à la suite de l'annonce de suppressions de postes en novembre 2013.

Une Direction Mobilité a été créée pour décharger le service RH de cette tâche et ainsi développer une mobilité et une gestion des talents qualitatives et performantes. L'intégration des jeunes de moins de 30 ans et le maintien dans l'emploi des seniors sont également des objectifs importants pour la Direction mobilité de **NATIXIS**.

- **SODEXO** a été confronté à une situation économique compliquée (le marché de la restauration) et une restructuration interne imposée par sa fusion avec SOGERES.

La Direction n'avait jamais historiquement (du fait de sa culture) engagé de plan de restructuration. Les négociations ont été longues (80 réunions) tenant compte de cette histoire et du souci pour le devenir des salariés. Un suivi spécifique a été mis en place avec les CHSCT pour limiter les risques psycho-sociaux causés par ces départs.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Accompagnement des Transformations

Session 3 : Comment positionner la fonction RH au niveau stratégique dans la conduite du changement ?

Intervenants :

Didier PITELET, Président Fondateur, **MOONS' FACTORY**

Laurent PROUX, Directeur Ressources Humaines, **TOYS «R» US France**

Patrice CARDINAUD, Directeur des Ressources Humaines, **SOLOCAL GROUP (ex-Pages Jaunes)**

Sophie MOUHIEDDINE, Directrice des Ressources Humaines, **GROUPE FLO**

Suzanne SABOURIN, Directrice Ressources Humaines, **BELL CANADA**

Alain LATRY, Président Fondateur, **TECHNOMEDIA**

L'accompagnement des transformations est abordé durant cette session sous deux angles distincts :

- Comment les différentes entreprises et leur RH s'adaptent face au nouveau type de Business (e-business) ?
- Quelles actions et conséquences pour le pacte social ?

Didier PITELET, Président Fondateur, **MOONS' FACTORY**

- **Didier Pitelet** pose la question de savoir si la fonction RH est porteuse d'avenir pour la gouvernance de l'entreprise. Les changements de génération, d'organisation du travail et le passage au digital ont un fort impact sur le rapport que l'entreprise entretient avec l'individu.

L'un des enjeux de la mutation est de savoir comment passer d'un type de management encore très hiérarchique à un fonctionnement collégial. Les DRH doivent avoir le courage de réaffirmer l'importance de la considération, celle de la dimension humaine. Il y a un enjeu vital : remédier au malaise, au mal être encore trop présent. Accomplir un retour sur ses valeurs, les transmettre et conforter la marque employeur sont des points incontournables pour que les collaborateurs (nouveaux et anciens) trouvent la considération et la reconnaissance dont ils ont besoin.

Laurent PROUX, Directeur Ressources Humaines, **TOYS «R» US France**

- Pour **Laurent Proux**, le processus qui a débuté en 2007 a pour objectif de maintenir une taille humaine des magasins. Il a entraîné de nombreuses modifications : le nombre de cadres par magasins, une révision des types de contrats, une plus grande polyvalence / poly-compétence des salariés et une approche plus intégrée (tenant compte de l'e-commerce).

Le magasin est passé d'un modèle centré sur la fonction de vendeur à celui basé sur un rôle d'animateur et de conseiller auprès des clients. Il s'agit d'effacer la coupure



constaté entre le capital sympathie de la marque employeur et l'expérience vécue par le client dans les magasins.

Le dialogue et la communication sont impératifs : informer et former de manière ludique les managers pour faire face à ces évolutions ou encore mettre en place une newsletter vont de pair avec le grand nombre d'accords signés au sein du groupe (génération/pénibilité/égalité/ intéressement) suite aux négociations avec les organisations syndicales amenant à revoir l'intégralité des tâches des employés et notamment leurs évaluations.

Patrice CARDINAUD, Directeur des Ressources Humaines, **SOLOCAL GROUP (ex-Pages Jaunes)**

- **Patrice Cardinaud** exprime les difficultés et les raisons de passer du papier au numérique. En terme de gestion RH, le groupe a été amené, dans un climat de PSE, à identifier les métiers qui vont disparaître dans le cadre de la GPEC et à changer les contrats des anciens VRP en cadres avec l'objectif de faire évoluer la relation aux clients considérés non plus comme de simples utilisateurs mais comme des clients qu'il faut écouter et conseiller.

Ces changements ont entraîné une réforme complète du pacte social avec de nombreux accords sur le handicap, les seniors, l'égalité et autres accords de GPEC. Une refonte des référentiels emplois et compétences a été mise en place.

Le nouveau positionnement managérial précédemment très axé sur l'action commerciale l'est maintenant plutôt sur le développement des compétences, l'agilité, la diversité et la transversalité et s'illustre à travers des dispositifs tels que «Digital Talent» et un fort investissement dans la formation pour accompagner cette forte transformation culturelle.

Sophie MOUHIEDDINE, Directrice des Ressources Humaines, **GROUPE FLO**

- **Sophie Mouhieddine** met en avant un besoin de décroisement hiérarchique et de polyvalence pour les employés. Les méthodes d'évaluation des managers ont été revues et des assises RH (qui rassemblent 70 collaborateurs RH) mises en place pour repenser l'intégration, à travers la formation et la communication.

Accompagner le changement c'est aussi faire en sorte de mettre en place une transparence forte des objectifs de la direction comme des managers pour fidéliser, impliquer et améliorer le fonctionnement interne et ainsi mieux engager les collaborateurs dans un climat de fort turn-over.

Un "comité de groupe", des commissions ainsi que nombreux dispositifs d'assistance ont été mis en place pour renouer le lien social et réintégrer les organisations syndicales. L'objectif est d'animer les points de vente et les lieux de travail pour en faire des lieux de vie et non pas des « showrooms » tant pour les clients que pour les collaborateurs.



Suzanne SABOURIN, Directrice Ressources Humaines, **BELL CANADA & Alain LATRY**, Président Fondateur, **TECHNOMEDIA**.

- **Alain Latry** et **Suzanne Sabourin** nous présentent quatre piliers de la digitalisation : le SaaS & Cloud service, l'accessibilité, le social collaboratif et les données (Big Data).

Pour améliorer le fonctionnement collaboratif, il s'agit avant tout de se « caler » sur les habitudes technologiques des collaborateurs en vue de créer un fonctionnement social de l'entreprise. L'enjeu est de proposer des solutions sur mesures, sécurisées, innovantes, accessibles à tous et moins coûteuses pour faciliter la gestion et l'utilisation des informations.

L'objectif consiste pour les RH à s'écarter d'une fonction de contrôle et à investir pleinement une fonction d'écoute. L'efficacité de ces projets a été prouvée déjà dans le secteur public du Québec.

Plus que jamais, le service RH doit modifier ses anciens modèles de fonctionnement au profit d'une nouvelle organisation centrée sur la communication et le dialogue, les compétences des salariés et leur reconnaissance. Le travail doit se réaliser principalement par un mode collaboratif, exigeant un management plus flexible et plus ouvert. Revendiquer un « Vivre Ensemble » et repenser le pacte social sont les enjeux majeurs de cet accompagnement au changement.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Accompagnement des transformations

Session 4 : Quel leadership pour la fonction RH dans l'accompagnement des transformations ?

Intervenants :

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Directeur de la chaire Webhelp - HEC «Capital Humain et Performance», Professeur Associé, **HEC Paris**

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

François CURIE, Group Vice President Human Resources, **VALLOUREC**

Pierre-Marie LLEDO, Directeur du laboratoire «Perception et Mémoire» à l'**INSTITUT PASTEUR**, Directeur du laboratoire « Gènes et Cognition » au **CNRS** et Professeur Invité à l'**UNIVERSITE de HARVARD**

TABLE RONDE : Quelles responsabilités des DRH dans l'évolution de la culture d'entreprise ?

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Directeur de la chaire Webhelp - HEC «Capital Humain et Performance», Professeur Associé, **HEC Paris**

- L'accompagnement des transformations se focalise sur deux 2 points au cours de la session :
 - Quel est le positionnement du DRH dans le processus d'évolution de culture d'entreprise?
 - Quelles actions mener pour accompagner ce changement ?

L'évolution de la fonction RH fait davantage parler d'elle. Il s'agit de comprendre les changements qui l'ont fait évoluer depuis 2008 (*crise des subprimes*). Le constat est que, sur l'ensemble des DRH (CAC 40), une partie significative d'entre eux (48%) ne provient pas de la fonction, elle-même. Le chapitre 1 du livre (« Quand la DRH fait-elle sa révolution ? ») pose la question : pourquoi avoir nommé ces profils ? La réponse est : dans le passé, la fonction RH a déçu.

Aujourd'hui, l'ère des changements ramène la culture sur le devant de la scène. Elle représente un vaste chantier dans lequel la RH peut jouer et doit jouer un rôle clé. La faire évoluer et la redéfinir pour mieux adapter l'organisation à de nouveaux contextes est une dimension stratégique. De ses nouveaux contextes naissent de nouveaux enjeux : comment orienter la culture, comment faciliter son appropriation et comment développer l'exemplarité des managers ?

Ces derniers doivent accompagner les salariés dans les moments de changement et donc souvent de certaines caractéristiques de la culture. S'en approprier les principes, en comprendre les déterminants est une mission fondamentale du manager en charge de la diffuser, la transmettre à l'ensemble des parties prenantes, dans un contexte de mondialisation.



Dans cet accompagnement, les managers se doivent de faire leurs preuves, afin d'accroître leur crédibilité et, de ce fait, leur exemplarité vis-à-vis des salariés. C'est un investissement personnel, qui doit produire des effets tangibles pour les salariés.

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

- **Areva**, entreprise spécialisée dans l'énergie nucléaire, projette un changement de sa culture managériale sur 3 ans et travaille déjà à générer quelques effets sur le court terme.

Avant de changer de culture, il faut la comprendre et prendre le temps de la comprendre. **Areva**, entreprise hybride, souhaite changer sa culture et passer d'une culture de projets (mettre en place des projets très liés à l'acquisition de nouvelles compétences de ses collaborateurs) à une culture de résultats (mettre en place ces projets et les mener efficacement à terme).

Pour cela le groupe se base sur 3 leviers : gouvernance, organisation et positionnement. L'engagement des managers est un élément clé dans l'appropriation du changement.

Pour concrétiser cette idée, les 100 plus grands managers du groupe ont été conviés à participer à des ateliers, des tables rondes et des projets collaboratifs visant à inciter au dialogue avec les salariés (donner du feedback aux salariés, s'aguerrir aux entretiens d'appréciation, parler de rémunération). Ce projet a débuté en 2011 et actuellement le groupe a réalisé la moitié de son programme.

François CURIE, Group Vice President Human Resources, **VALLOUREC**

- **Vallourec**, entreprise spécialisée à l'origine dans la sidérurgie et aujourd'hui le leader des solutions tubulaires pour l'énergie, cherche à réaménager sa culture. Pour cela **Vallourec** se base sur 3 éléments : l'organisation, les personnes et les engagements.

Face à une culture de camaraderie, qui exprime un goût de l'effort, une proximité managériale et un sens de l'opportunisme, le groupe tente une évolution vers une culture plus rigoureuse, plus organisée et plus ambitieuse. Il souhaite augmenter la norme collective de la performance (augmenter l'exigence de performance). Pour cela, **Vallourec** s'engage à ce que chacun dans son travail reçoive du feedback sur son travail, ses résultats et les manières de l'accomplir. Il est un vecteur de renforcement de la motivation et de l'engagement des salariés au quotidien.

Echanger fréquemment avec des prestataires extérieurs ainsi qu'avec d'autres entreprises conduit parfois à percevoir la nécessité d'un changement de la culture de sa propre entreprise.

Finalement, quel est le rôle de la fonction RH dans la transformation de l'entreprise ?

L'avantage de la DRH est sa capacité à pouvoir prendre du recul lors de phases de grands changements. Pour contribuer activement et efficacement au changement, le DRH doit avoir le courage d'établir un diagnostic pertinent et d'explicitier les choses. Pour tout sujet, il est important de définir un ou deux leviers du changement et



de les faire évoluer avec ambition et humilité, avec discipline mais humanité. L'exemplarité des managers est essentielle.

ATELIER : Prise de décision et biais cognitifs : mieux comprendre l'incidence de nos états mentaux pour accroître nos propres performances.

Intervenant :

Pierre-Marie LLEDO, Directeur du laboratoire «*Perception et Mémoire*» à l'**INSTITUT PASTEUR**, Directeur du laboratoire «*Gènes et Cognition*» au **CNRS** et Professeur Invité à l'**UNIVERSITE de HARVARD**

- Quel est l'état de la science cognitive et comment connaître l'état du cerveau ? Nous avons le pouvoir et de le devoir de reconfigurer notre cerveau en permanence. Le changement est permanent, donc il est vital de garder son cerveau se nourrir de la dynamique du monde ; il est à la fois « informable » et déformable. L'activité du cerveau est corrélée à l'évolution de l'environnement, il est important de prendre conscience de l'existence de trois principes :
 1. Le cerveau est en éternelle reconfiguration.
 2. Le cerveau n'est pas fait pour tout traiter. En conséquence, il s'agit de prendre soin de son cerveau et lutter contre « l'infobésité » (l'information en continu). Il y a une distinction entre une information qui fait savoir (par exemple, les chaînes d'information continue) et celle qui fait comprendre (qui s'articule sur un désir). Le trop plein d'informations sature et impacte négativement notre état d'âme.
 3. Le cerveau face à l'information utilise trois registres : l'intellect (traitement de l'information), l'affect (la réception de l'information diffère selon le lieu et les conditions de réception), la croissance (quand le cerveau n'a pas toute l'information, il utilise des biais).

Une mauvaise santé mentale obère notre intelligence adaptative, celle qui permet la performance et l'innovation. L'intelligence adaptative répond à cinq lois :

- 1) Il faut toujours se mettre dans une posture d'apprenant (« l'émerveillé ») et éviter la routine
- 2) Il faut lutter contre l'infobésité
- 3) Il faut éviter la prise durable de neurotropes, psychotropes, etc.
- 4) Il faut lutter contre la sédentarité. L'activité physique « oxygène » le cerveau ; il est l'organe qui absorbe le plus d'énergie (2% du poids corporel et 40% de sa consommation d'énergie).
- 5) Il faut favoriser l'activité avec autrui, l'activité sociale.

L'instinct, l'émotion et la conscience correspondant aux trois zones du cerveau (tronc cérébral, système limbique, cortex). Le cerveau connaît deux modes de fonctionnement : un mode automatique – où les préjugés, les stéréotypes, les routines, les catégorisations (croyances), une perte d'attention et de la notion du temps, la cohésivité avec autrui (effet « moutonnier »), le regain du hasard dans les raisonnements, deviennent prégnants, et un mode pondéré – où le raisonnable, l'expérience du sujet (avec autrui), la cohérence et le discernement prennent le dessus. Ce dernier mode dure par séquences de 12 à 15 minutes (consommateur d'énergie), alors que le mode automatique est un mode en veille (économiseur d'énergie). Les accidents de la route sur le trajet travail-domicile sont la conséquence d'une mise en mode automatique du cerveau, par exemple.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Engagement

Session 5 : Comment maintenir l'engagement et l'adhésion du corps social face aux nécessaires évolutions induites par le business ?

Intervenants :

Jean-Marie LAMBERT, DG Adjoint en Charge des Ressources Humaines, **VEOLIA ENVIRONNEMENT**

Franck AIME, Directeur Développement des Organisations et Dynamiques sociales, **DANONE**

Benoît MORANSAIS, Chief Executive Officer, **QUALINTRA**

Didier BURGAUD, Head of Consulting, **QUALINTRA**

Jean-Marie LAMBERT, DG Adjoint en Charge des Ressources Humaines, **VEOLIA ENVIRONNEMENT**

Comment maintenir l'engagement dans un groupe en profonde transformation: réorganisation, cession d'activité, centralisation ?

- **VEOLIA Environnement** est en pleine réorganisation, suite à des cessions d'entreprises. Le but est de réorganiser le groupe par pays et non plus par métier.

VEOLIA a travaillé sur la transparence des rémunérations, en établissant des critères afin d'établir une équité interne et de rétablir la confiance de la part des managers et la ligne managériale. Pour unifier le groupe par pays, **VEOLIA** a décidé d'industrialiser les processus (par exemple, créer un processus unique d'évaluation annuelle).

Vis-à-vis de ces profonds changements, l'adhésion recueillie à l'étranger a été plus forte qu'en France. **VEOLIA** donne les clés au management de l'entreprise locale. En France, le sentiment d'un « appauvrissement » (une perte de responsabilités) a prévalu.

Une enquête d'engagement a été menée dans le groupe, elle a été assortie de plans d'actions par pays. La réorganisation par pays nécessitait de ne pas décevoir les salariés engagés. Pour améliorer et accompagner la transformation, il convenait de communiquer les résultats auprès des personnes ayant répondu à l'enquête. La communication est de plus en plus importante en entreprise. Il y a une réelle nécessité de faire participer mieux les collaborateurs, les impliquer et créer l'engagement. La communication et l'impulsion doivent venir du top management.

VEOLIA a aussi mis en place une initiative sociale : demander aux équipes quelles sont les initiatives sociales et sociétales prises par les organisations ? Un prix est délivré, l'esprit est de gratifier ce qui est bien fait sur le terrain.



Franck AIME, Directeur Développement des Organisations et Dynamiques sociales, **DANONE**

Comment renforcer l'engagement et réduire le turn-over des salariés, en France, et dans le monde ?

- **DANONE** a développé le programme DAN'CARES dont les buts sont : étendre la protection sociale des collaborateurs dans tout le groupe et parer aux problèmes d'accès aux soins.

Ce programme a d'abord consisté à établir l'état des lieux des systèmes de couverture sociale grâce à un cabinet externe. **Danone** a expérimenté cette politique sur quelques sites pilotes et l'étend actuellement à l'ensemble des sites. Cela a eu deux impacts :

- Pour les sociétés : obtenir une subvention du groupe permet de fédérer.
- Une réduction notable de l'absentéisme dans les sociétés et une baisse du turn-over.

Le déploiement du programme a pâti de deux freins:

- Le sentiment que le programme était coûteux. Les coûts économiques sont pourtant négligeables.
- La DRH n'arrivait pas à démontrer, chiffres à l'appui, son intérêt.

Les sites pilotes ont permis de montrer les retours sur investissement. Pour **Franck AIME**, agir sur l'engagement, c'est agir sur :

- L'émotion : les gens étaient touchés par ce que faisait **Danone**.
- La cohérence (entre politique externe et interne).
- L'attractivité vis-à-vis des collaborateurs.
- L'espace de liberté que l'on donne aux collaborateurs.

La notion d'hyper-engagement se définit comme le sentiment que les individus engagés diffusent auprès de autres collaborateurs. Ils sont des relais.

La première étape DAN'CARES a été de s'occuper du collaborateur, une seconde étape s'ouvre avec l'extension à la famille du collaborateur. Il ne faut pas seulement avoir des collaborateurs engagés, mais aussi avoir des collaborateurs épanouis professionnellement.

Benoit MORANSAIS, Chief Executive Officer, **QUALINTRA**
Didier BURGAUD, Head of Consulting, **QUALINTRA**

Comment maintenir l'engagement dans la complexité ?

- Pour **QUALINTRA**, il s'agit de trouver les bons outils de management pour les transmettre aux entreprises. **QUALINTRA** privilégie le feedback comme moyen d'énergiser les équipes.



Le constat est qu'en Europe du Sud, le taux d'engagement baisse depuis 2008. En France, il se situe en-dessous des autres pays. En Amérique Latine, l'engagement est extrêmement fort. L'engagement, en Europe, est corrélé aux conditions de travail qui arrive en 1^{ère} position comme facteur d'explication. La rémunération arrive en 3^{ème} position, mais ce facteur remonte dans le classement alors qu'il n'apparaissait pas à ce niveau avant. Il faut mettre en place un leadership créatif pour maintenir l'engagement des salariés. Les principaux leviers sont donc les suivants :

- Les conditions de travail, l'environnement de travail, les moyens à notre disposition.
- L'opportunité de développement (être capable de donner à chacun des perspectives dans la durée).
- La rémunération.
- Le leadership avec une attente sur des dimensions privilégiées (empathie, imagination, force de conviction).

L'engagement est une dimension critique partout dans le monde car c'est un facteur de performance. Or il y a un énorme contexte de transformation qui contribue à la complexité:

- L'internationalisation,
- La digitalisation, peu de contrôle de l'information,
- Des organisations aux structures complexes,
- Les évolutions de la société.

La tendance actuelle est que le Middle management a tendance à être moins engagé que le Top management. Pour maintenir l'engagement dans la complexité, **QUALINTRA** estime qu'il faut :

- Choisir les leviers sur lesquels agir pour générer de l'engagement
- Agir
- Vérifier la cohérence d'ensemble des actions
- S'assurer de bien mesurer et d'évaluer les actions entreprises.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Engagement

Session 6 : Comment développer l'engagement des équipes dans un contexte de transformation ?

Intervenants :

Pierre-Henri TAVOILLOT, Philosophe et Président du Collège de Philosophie, **UNIVERSITE PARIS SORBONNE**

Audrey OLIVIER, Consultante psychologue, Département Santé, Sécurité et Environnement de Travail, **ALMA CG**

Loïc HISLAIRE, Directeur des Ressources Humaines, **SNCF**

Thierry SMAGGHE, Directeur Ressources Humaines Groupe, **SPIE**

Isabelle COLLIGNON, Directeur Développement RH Groupe, **CREDIT AGRICOLE SA**

Philippe de GIBON, Président Directeur Général, **CONVERS**

Maintenir la confiance des salariés inquiets pour l'avenir : quelles nouvelles réponses collectives à la peur ?

- Pour introduire cette session, le philosophe **Pierre-Henri TAVOILLOT** nous livre une réflexion intéressante sur cette société de peur généralisée et d'angoisse dans laquelle nous vivons actuellement. Il met en évidence une situation de paradoxe, et nous amène à réfléchir au rôle que l'on doit attribuer à cette peur et aux ressources sur lesquelles s'appuyer collectivement pour l'appivoiser.

Comment expliquer cette société de défiance ? Nous n'avons finalement très peu de raisons d'avoir peur dans une société sécurisée, sécularisée et rationnelle telle que la nôtre, où tout est réuni pour nous permettre de vivre longtemps et confortablement. Pourtant, les peurs n'ont jamais été aussi présentes. Plus étonnant encore, la peur est déculpabilisée, désinhibée. Elle est devenue un réflexe, une nécessité, voire une vertu.

De l'interprétation de Nietzsche qui y voit un signe du déclin de l'Occident, vieux et apeuré, en passant par une explication de Tocqueville qui la conçoit comme la résultante, dans une société individualiste, de la montée d'un confort acquis que l'on a peur de perdre, c'est finalement la vision de Freud qui serait la plus à même de nous aider à comprendre cette peur. En effet, en transposant l'approche freudienne au niveau collectif, on comprend que la peur nous rassure. Le fait d'avoir peur donne du sens à notre vie, nous aide à comprendre ce qui se passe dans un monde complexe où nos gardes fous du passé, tels que la religion, ont disparu, laissant l'Homme sans réponse pour se rassurer. La peur est ainsi une manière de donner une structure à une existence qui en serait dépourvue.



La peur ne doit alors pas être abolie, mais apprivoisée. Remettre les peurs à leur juste place, voilà le réel défi. Les peurs sont connectées à notre vision du monde, or les visions du monde sont désormais confuses, ne sont plus aussi évidentes que dans le passé. Comment l'Homme peut-il chercher à rassurer l'Homme ? Trois inventions, trois réponses modernes furent censées jouer ce rôle : l'Etat moderne, le Marché et l'Assurance.

Cependant, ces trois réponses sont aujourd'hui en crise, voilà pourquoi les peurs resurgissent. Le doute sur l'Etat pèse : il est fragile, son action est inefficace. Le marché est devenu un problème, il est dangereux et apprivoiser ce capitalisme sauvage semble difficile. Enfin, l'assurance ne peut pas tout résoudre.

Comment faire face à cette triple crise ? Comment trouver collectivement un moyen de nous rassurer ? Voilà les questions auxquelles nos praticiens doivent apporter une réponse face aux angoisses de leurs collaborateurs en entreprise.

Engagement, motivation, mobilisation : comment mesurer et agir efficacement ?

- Quand la peur nous envahit, on est moins engagé et moins motivé : la transition fut toute trouvée pour **Audrey OLIVIER** qui nous présente les clés pour comprendre, évaluer et agir sur l'engagement des salariés, en partant de la notion de performance sociale.

La performance sociale est définie comme la résultante positive (ou négative) des interactions des salariés d'une organisation pour l'atteinte des objectifs de celle-ci. Si la corrélation entre performance sociale et performance économique existe, il devient nécessaire de travailler sur la qualité de vie au travail (QVT) pour ne pas affecter cette relation.

Dans un premier temps, cela commence par une mesure de la QVT pour ensuite la piloter, via des indicateurs quantitatifs (les taux d'absentéisme et de turn-over, et surtout leur évolution dans le temps) et qualitatifs / subjectifs (la satisfaction du collaborateur, la qualité du climat social, le présentisme, les situations de motivation ou encore l'engagement des salariés).

Dans un second temps, l'action sur la qualité de vie au travail prend pour cible les facteurs de risque ou les facteurs de protection (donner du sens au travail, congruence des valeurs, qualité de la relation avec les managers de proximité, la reconnaissance, l'autonomie, etc.). Selon une étude du cabinet **ALMA**, les trois leviers les plus efficaces s'avèrent être l'amélioration des conditions de travail, la prévention des accidents du travail et maladies professionnelles et enfin la polyvalence des salariés.

Comment faire accepter le changement au quotidien et maintenir l'adhésion des salariés ?

Lors de cette table ronde, trois entreprises différentes présentent les leviers d'actions utilisés. Bien que les causes divergent (rachat d'entreprise, crise financière, transformations dans un contexte d'ouverture à la concurrence), chaque entreprise devait faire face à une baisse de confiance de la part de leurs salariés. Quels ont été leurs leviers d'action ?



- Au sein de **SPIE**, lors du rachat de l'entreprise, les 37.000 salariés ont douté de leur management. Pour maintenir l'engagement et l'adhésion, **SPIE** a proposé aux salariés de devenir actionnaires de l'entreprise via un Plan d'Achat d'Actions, sécurisé grâce à un abondement incitatif pour les petits versements. Le pari était loin d'être gagné dans un contexte de perte de confiance. Cependant, le message aux salariés était clair : « l'entreprise a besoin de vous ». **Thierry SMAGGHE** montre qu'il a fallu transmettre une vision claire et rassurante comprise par l'ensemble des salariés pour que l'entreprise conserve une stabilité financière, corroborée par des résultats économiques encourageants, et incarnant une stratégie explicite, tangible et cohérente avec les actes.
- Au **CREDIT AGRICOLE**, c'est la situation économique récente qui a remis en cause la confiance et la motivation des 150.000 collaborateurs du groupe. Le groupe est en effet en proie à des transformations profondes à la sortie de cette tourmente financière, notamment en ce qui concerne ses métiers qui se transforment. Dès lors, quelle gestion des emplois et des parcours pour maintenir l'engagement ? **Isabelle COLLIGNON** raconte son expérience au travers des actions mises en place pour maintenir l'employabilité de ses salariés : engager la fluidité des mouvements à travers la mobilité, un travail prospectif sur les métiers ou encore la création de forums des métiers internes.
- Enfin, à la **SNCF**, l'ouverture à la concurrence, et d'autres mutations indispensables pour faire face aux nouveaux enjeux économiques, a également engendré un contexte de défiance. On retiendra de l'expérience de **Loïc HISLAIRE**, les actions entreprises pour favoriser l'écoute des salariés, notamment les enquêtes et baromètres afin de mettre en évidence les « irritants », signes avant-coureurs de risque social (absentéisme, démotivation, stress, etc.). Il explique les actions menées pour le développement des compétences managériales, afin de faire des managers des acteurs de la transformation et celles centrées sur les attentes des salariés, en termes d'évolutions professionnelles avec des passerelles généralisées au sein du groupe **SNCF**. Un travail a été conduit également sur l'équité interne des rémunérations et sur la modernisation du dialogue social.

Focus innovation / Favoriser le choix des horaires pour une meilleure QVT : le « temps convenu », levier d'une meilleure performance

- Après la peur, après l'angoisse, **Philippe de GIBON** conclue cette session avec une dose d'espoir et de courage. Il nous présente son centre d'appels qui a osé, dès sa création en 1998, prendre le contrepied des pratiques de la filière.

Les centres d'appels ont accueilli historiquement des étudiants. **CONVERS** a fait le pari de la différence en faisant travailler 34% de seniors et 50% de mères de retour à l'emploi. La mise en place du contrat de travail dit à « temps convenu » a contribué à l'attractivité. Chaque semaine, le salarié a la possibilité de choisir ses horaires pour la semaine suivante, lui permettant une meilleure association de sa vie de famille et de sa vie professionnelle par une gestion favorisée des imprévus.



CONVERS a également adopté d'autres stratégies sociales innovantes : un salaire fixe 9% au-dessus de la convention collective, une participation aux bénéfices de 0.7 mois de salaire, des formations en leadership pour le management intermédiaire ou encore un entretien professionnel trimestriel.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Digitalisation et transformation

Session 7 : Comment faire du digital un levier stratégique ?

Intervenants :

Pierre LAMBLIN, Directeur du Département Etudes & Recherche, **APEC**

Isabelle MOINS, Chief Digital Officer, **APRIL**

Philippe CANONNE, Directeur RH, **FNAC**

Alexandre CIPRIANI, Chef de produit Yammer et Sharepoint, **Microsoft**

Pierre LAMBLIN, Directeur du Département Etudes & Recherche, **APEC**

- L'organisation du travail constitue un terrain d'études permettant d'observer le désir de changement des cadres face à la digitalisation. A ce titre, répertorier quels étaient les principaux facteurs d'évolution auprès d'un panel représentatif de cadres se révèle utile. Le questionnaire comprenait une grille de 88 items. Les cadres interrogés sont unanimes pour dire que l'environnement de travail est soumis à un changement permanent, notamment en raison des évolutions dues aux TIC.

Les facteurs de changement perçus comme positifs sont l'intégration des TIC (7 cadres sur 10 les considèrent comme utiles), la mise à disposition de nouvelles applications et de nouveaux services entraînant un gain de temps, le partage des informations en temps réel et au-delà des limites spatiales, le télétravail et le travail à distance.

Les facteurs de changement perçus, quant à eux, négativement sont les restrictions budgétaires et la masse de tâches données simultanément, aboutissant à une injonction paradoxale: « faire plus en moins de temps ». Ce sentiment contribue à la dégradation des conditions de travail et une diminution du temps de réflexion disponible pour soi.

Des facteurs s'avèrent pesant pour certains et stimulant pour les autres: la porosité des temps (professionnel/privé), le flux d'informations et l'évaluation systématique de la performance au travail. Il existe désormais une nouvelle relation au temps et à l'espace : un cadre peut s'absenter l'après-midi et travailler dans un moment de temps libre sur sa tablette personnelle. Si cette flexibilité provoque un mal-être pour certains, d'autres s'en réjouissent.

Les nouvelles technologies, la charge et le temps de travail sont vécus comme des éléments décisifs quant à la satisfaction et à l'insatisfaction des cadres.

Cette plus grande liberté contient aussi des risques : le télétravail a un impact direct sur le travail collectif dans un contexte national où un cadre sur deux en moyenne travaille en équipe. En Ile-de-France, en raison des longs temps de trajet, les cadres adhèrent au télétravail car ils se sentent plus productifs chez eux, dans un environnement perçu comme plus confortable. Dans les cas de télétravail, les salariés le sont en moyenne un seul jour par semaine. La mutation vers une organisation du



télétravail n'est pas généralisée : cela touche 15% des cadres. Le présentisme est un élément encore fortement ancré dans la culture managériale française : les pratiques diffèrent selon les pays et les secteurs d'activité.

Pour les RH, la question n'est pas tant l'outil à utiliser que l'articulation : organisation, management et formation. Le manager doit savoir motiver les collaborateurs et accompagner ceux-ci par la formation continue et une aisance relationnelle.

Envisager la digitalisation comme une mutation organisationnelle et économique de l'entreprise, avec d'importants enjeux culturels et managériaux.

Isabelle MOINS, Chief Digital Officer, **APRIL**

- Le digital répond à des problématiques organisationnelles, notamment celles de formation et de compétences. Il y a un besoin d'accompagnement. Le métier de « *Chief Digital Officer* » est une appellation nouvelle répondant à une nécessité : digitaliser l'entreprise. La question est de choisir où situer la fonction digitale au sein de l'entreprise : avoir une seule fonction représentative ou l'implanter dans différents métiers ? Ce nouveau métier a pour objet d'accompagner l'évolution de l'entreprise à travers le digital : par exemple, le Marketing doit veiller à la simplification de ses offres pour le consommateur, le Service Client doit utiliser les réseaux sociaux comme nouvel outil d'attractivité et l'IT doit mettre en œuvre des technologies plus souples et plus rapides.

Le « *Chief Digital Officer* » s'occupe autant des équipes opérationnelles que stratégiques. Le digital n'impacte pas uniquement le web et les fonctions transverses. La légitimité n'est pas évidente auprès des différents métiers, mais il faut leur proposer des solutions qui leur conviennent. Le sujet du digital n'est donc pas un sujet technologique mais un sujet d'organisation : il faut transmettre cette connaissance aux différents métiers avec un langage adapté à chacun.

L'intégration du digital impacte directement certains métiers. Les vendeurs en boutique possédaient, par exemple, un mode de rémunération variable. Désormais, ils ne doivent plus faire une vente classique mais une vente additionnelle pour percevoir leur prime. Qui finalement a fait la vente : le web ou le vendeur dans la boutique ?

Au Japon où j'ai exercé, l'intégration du digital s'est faite très tôt : la technologie y est omniprésente car la culture de cette nation est opposée à l'individualisme, et c'est donc toujours le groupe qui réussit. Travailler en mode projet, bien qu'il existe des résistances, facilite l'appropriation par les personnes de cette nouvelle dimension et le partage des usages afin que les gens apprennent les uns des autres.

Philippe CANONNE, Directeur RH, **FNAC**

- Il n'y a pas de légitimité des outils technologiques eux-mêmes mais ils posent question aux hommes censés les organiser et les mettre en œuvre et, en ce sens, la révolution numérique accélère la faillite du modèle de management. Quelle va être la réponse managériale, c'est-à-dire vis-à-vis des hommes, à cette accélération du monde dans un modèle d'entreprise qui est à bout de souffle ? Amazon envisage d'ouvrir des magasins ou des relais physiques. Pour la **FNAC**, il est impensable de supprimer ses



magasins. L'ère actuelle est au multicanal : il n'existe pas de clients privilégiant soit l'un ou l'autre des canaux. Que faire pour une entreprise quand on a une centaine de libraires ? Comment vendre les nouveaux produits par des personnes hyperspécialisées sur certains types de musique ?

La **FNAC**, créée en 1954, est une entreprise fière de son histoire mais elle veille à concilier intégration de la nouveauté et respect des collaborateurs en mesurant l'impact des changements sur chacun afin de préserver l'équilibre de l'ensemble. La **FNAC** est sensibilisée au digital par la part croissante des produits numériques dans son offre. Il existe un lien indissoluble entre management, développement numérique et rôle des RH, celui d'accompagner l'adaptation des salariés à l'évolution digitale. La réponse tient aujourd'hui davantage au travail de proximité des managers et des RH (les entretiens annuels d'évaluation sont insatisfaisants pour remonter les problèmes). L'entreprise n'a pas uniquement à manager des hauts potentiels ou des personnes performantes, l'accompagnement doit se faire en direction de tous les publics dont certains plus lents à intégrer le changement.

A propos du réseau social d'entreprise : quels sont les impacts RH ?

L'expression de réseau social d'entreprise est un oxymore. Un réseau social est un lieu de liberté tandis que l'entreprise n'a pas à être une agora : elle est par définition un milieu contraint. Un jeune salarié n'a pas d'intérêt particulier à faire partie d'un réseau social d'entreprise car il trouve ce qu'il recherche sur les réseaux externes. Le réseau social professionnel constitue donc un réseau interne d'échanges de compétences, de partage sur des thématiques professionnelles communes ou proches et non pas un réseau d'échanges libres.

Alexandre CIPRIANI, Chef de produit Yammer et Sharepoint, Microsoft

- L'expression de réseau social a été créée dans les années 1950 et la seule nouveauté actuelle est uniquement le support numérique. Il met en œuvre des changements dans les modes d'organisation du travail. Chez **Microsoft**, les produits sont commercialisés via des sociétés extérieures de distribution : à ce titre un réseau social professionnel a été créé avec les sous-traitants afin que ces personnes aient directement l'appui des salariés de **Microsoft** et que ceux-ci puissent les joindre directement. Un réseau social d'entreprise a uniquement trait au métier et son unique intérêt est le partage de bonnes pratiques, l'échange d'idées permettant de créer de la performance. Le réseau social d'entreprise doit donc s'inscrire dans les modes de travail des collaborateurs afin qu'ils aient véritablement intérêt à les utiliser. Dans ce réseau, plusieurs peuvent potentiellement avoir la réponse à un problème et le temps de réponse est réduit.

De plus, l'exploitation des « traces » laissées ou « *big data* » aboutit via une synthèse à un « *small data* » pertinent. Yammer est à ce titre une technologie sociale permettant à chacun de se mettre en avant et de montrer ses réalisations, ses performances ou ses questionnements et les solutions trouvées sur tel sujet. L'expérience montre que cela n'a pas permis d'améliorer les performances des meilleurs commerciaux mais des moins bons. L'émulation a permis de générer un flux d'idées nouvelles à travers une logique de partage positive.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Digitalisation et Collaboratif

Session 8 : Collaboratif et nouveaux modes de partage de l'information : quels impacts sur le management et sur les modèles apprenants ?

Intervenants:

Sébastien LEBRETON, Directeur Général RH & Communication, **ALCATEL-LUCENT**

Laurent STENCEL, DG en charge du Développement, **MOONS' FACTORY**

Guillaume GUENEGOU, Chef de projet Prix de l'Entreprise Collaborative, **CEGOS**

Agathe ALBERTINI, Directeur de la Communication, **JCDECAUX**, Lauréat du Prix de l'Entreprise Collaborative 2012

Adam CUTFORTH, Program Manager - Digital Transformation & Collaboration, **AIR LIQUIDE**

Patrick GALIANO, Manager e-learning, **CEGOS**

Hervé SCEMAMA, Senior Vice-President People and Talents, **ATOS**

Franck AIME, Directeur Développement des Organisations et Dynamiques sociales, **DANONE**

Pascal BORNAND, Directeur, **KEYCOOPT SYSTEM**

Virtualisation des relations de travail : quelles conséquences sur le modèle managérial et sur le rôle de la fonction RH ?

Sébastien LEBRETON, Directeur Général RH & Communication, **ALCATEL-LUCENT**

- Chez **Alcatel**, divers outils de virtualisation des relations de travail ont été mis en place : une page « *contribute* » pour donner aux salariés la possibilité de s'exprimer sur le virage stratégique pris par l'entreprise, un réseau social interne (comportant 70.000 membres et 3.000 membres actifs/jour en moyenne), une TV interne, une communauté des « Top 200 managers » à travers le monde ayant un rôle de « capteurs » et catalyseurs d'idées et de bonnes pratiques. L'appropriation des messages stratégiques est un facteur d'augmentation de l'engagement des collaborateurs pour l'organisation.

Néanmoins, cela implique également un bouleversement des relations de travail que les managers, les RH mais aussi les collaborateurs doivent accepter et prendre en compte pour évoluer. Les salariés sont plus exigeants sur la transparence et sur la communication interne. La posture du manager hiérarchique tend à disparaître (ce qui peut entraîner une perte de repères) au profit du manager-coach qui se situe plus dans une posture d'accompagnement, d'animateur d'équipe, de facilitateur, de développeur avec une dimension de révélateur des talents. Dans ce contexte, la RH doit s'adapter et développer un fonctionnement nouveau pour supporter cette transition. La RH doit également empêcher le « tout virtuel » qui la gagne en renforçant sa présence sur le terrain. Au niveau des relations sociales, le digital permet une plus grande implication des salariés et une meilleure alimentation des négociations avec une représentativité exacerbée et donc des idées venant de toutes les populations.



L'étape suivante sera probablement la disparition des « managers d'aujourd'hui » avec, grâce au numérique, l'apparition d'une génération de « managers augmentés ».

Laurent STENCEL, DG en charge du Développement, **MOONS' FACTORY**

- Avec l'avènement du virtuel, nous assistons à un affaiblissement du hiérarchique au profit du collaboratif. Le modèle managérial se transforme pour aller vers un rôle de créateur de valeur au sein d'une communauté. A l'ère du « Big Data », le manager doit être capable de capter les infos, les analyser et les transmettre mais également identifier les sources d'apprentissage pour ses collaborateurs. Le manager de demain est en fait un « *community manager* » ayant un rôle d'accompagnant et non plus de contrôlant.

Il est important de sensibiliser les directions générales au potentiel de création de valeur des managers, médiateurs de confiance pour l'entreprise. Les DG et les DRH doivent abandonner les schémas aujourd'hui obsolètes de communication externe par le biais de messages institutionnalisés et comprendre que, voulu ou non, la réputation et l'attractivité de l'entreprise se font principalement par le biais du discours des hommes et des femmes qui la composent. Il faut reconnaître ce flux permanent d'informations qui part de l'intérieur vers l'extérieur et se positionner en accompagnateur de ce flux.

Comment la fonction RH peut-elle contribuer à placer le collaboratif au cœur de la stratégie de l'entreprise ?

Guillaume GUENEGOU, Chef de projet Prix de l'Entreprise Collaborative, **CEGOS**

- Les RH ont leur rôle à jouer et leur place dans les projets collaboratifs (même s'ils n'y sont pas toujours présents), plus particulièrement dans l'accompagnement des nouvelles façons de travailler, l'évolution des compétences et des méthodes d'apprentissage mais également en ce qui concerne l'accompagnement de la définition du rôle des individus dans la mise en place du collaboratif au sein de la stratégie d'entreprise.

Le collaboratif n'est pas une finalité, c'est plutôt un moyen. Il faut s'interroger sur son utilisation et ses avantages pour l'entreprise dans une optique de servir la stratégie. Un processus collaboratif peut servir à communiquer, échanger, travailler en transversalité, mettre en relation, créer du lien, innover, se former d'une nouvelle façon, capitaliser et utiliser le « *knowledge management* », profiter du savoir faire de chacun, etc. L'approche se fait au détriment des organisations en silo et facilite l'accessibilité grâce aux outils de communication mobiles. Le but est d'obtenir des résultats sur le moyen mais également sur le long terme.

Les RH ont un vrai rôle à jouer : en amont (anticiper les changements et les besoins dans la réflexion de l'outil), dans l'accompagnement du changement, et dans le suivi.



Agathe ALBERTINI, Directeur de la Communication, **JCDECAUX**, Lauréat du Prix de l'Entreprise Collaborative 2012

- **JCDECAUX** a mis en place un réseau collaboratif pour 5 000 salariés après un constat de déficit des échanges et une demande émanant des collaborateurs. Dans ce projet, il n'y a pas eu d'implication de la fonction RH en raison de l'absence d'une direction RH au niveau Corporate.

Après avoir défini le besoin et la cible, le lancement a eu lieu avec une ouverture aux équipes commerciales et marketing en pilote. Il y a eu beaucoup de communication réalisée en amont avec la mobilisation d'une équipe dédiée pour former et soutenir les utilisateurs. Un vrai travail de pédagogie a été réalisé en amont afin de susciter l'envie des équipes. Les communautés créées sont centrées sur les métiers, des projets spécifiques, l'innovation, des appels d'offres, etc.

Adam CUTFORTH, Program Manager - Digital Transformation & Collaboration, **AIR LIQUIDE**

- Le rôle du collaboratif est également d'être le vecteur du savoir-faire, de la connaissance et de la culture de l'entreprise. Il est possible, par exemple, de l'adopter pour les processus d'intégration en proposant aux équipes locales des supports à adapter en fonction des contraintes et spécificités. L'ouverture d'un outil collaboratif peut se faire de manière progressive mais avec l'idée d'en faire une interface unique, intégrant l'intranet et les autres plateformes existantes. Néanmoins l'accompagnement de la transformation par la RH est primordial pour une bonne mise en place : sensibiliser sur les usages, accompagner les utilisateurs dans la prise en main des outils, notamment sur l'aspect confidentialité, les aider à mieux répondre aux enjeux d'équilibre vie privée/vie professionnelle, à ceux de plus grande mobilité et enfin les impliquer pour que les échanges relatifs au business passent par la plateforme.

Patrick GALIANO, Manager e-learning, **CEGOS**

- Avec les nouvelles formes d'apprentissage, la notion de présentiel, et de contact physique, reste importante même si l'apprentissage se fait de plus en plus en ligne. La RH a un rôle à jouer dans la cartographie des besoins, la vision et les objectifs fixés, mais plus particulièrement sur l'identification des différentes compétences à développer en fonction des profils et métiers d'aujourd'hui et de demain.

La tendance forte des MOOC qui intègre le distanciel et le collaboratif est également à suivre pour rester à la pointe des techniques d'apprentissage.

Comment les nouvelles technologies, rendues accessibles partout et tout le temps, ainsi que les environnements collaboratifs impactent-ils les rôles du management, du talent développent et des collaborateurs eux-mêmes ?

Hervé SCEMAMA, Senior Vice-President People and Talents, **ATOS**

- Pour répondre aux besoins des clients, il était impératif de casser les silos existants au sein de l'entreprise via des interactions entre collaborateurs qui ne sont pas physiquement ensemble. Le lancement d'une communauté collaborative s'est donc imposé avec un programme d'ambassadeurs et la mise en place de processus



certifiés. Un projet « 0 mails » a également été lancé avec un fort soutien du Comité Exécutif et des formations à modalité réflexive (réfléchir à ses propres pratiques et usages) et prospective.

Le but de cette communauté est également de faire évoluer la posture et la culture managériale en les rendant acteurs de l'identification et du développement des talents. Il s'agit en quelque sorte de redonner au manager son rôle « complet » de manager qui communique à la fois avec son équipe mais également avec les autres équipes dans une logique d'innovation.

La technologie n'induit pas par elle-même le processus collaboratif mais uniquement un outil à articuler avec d'autres dispositifs.

Franck AIME, Directeur Développement des Organisations et Dynamiques sociales, **DANONE**

- Le digital ne fait pas tout, nous sommes d'abord des entreprises d'hommes et de femmes, Le collaboratif sans technologie est faisable et existe. Mais dans une démarche de « *networking attitude* » il faut développer une méthodologie pour apprendre à travailler sur des sujets transversaux à plusieurs dans différents métiers. La plupart des difficultés sont liées aux problèmes humains : laisser ses équipes collaborer est parfois pour un manager difficile. La collaboration n'est pas forcément dans la culture. De plus, il ne faut pas laisser la technologie devenir une finalité mais plutôt un levier et remettre de l'humain dans les pratiques.

Ainsi, avec le développement des solutions e-learning, les managers ont « dilué » leurs pratiques managériales de développeurs de talent et ont laissé aux seuls collaborateurs cette responsabilité. Le soutien et l'accompagnement sont toujours nécessaires.

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

Pascal BORNAND, Directeur, **KEYCOOPT SYSTEM**

- Selon l'APEC, 30% des cadres en France sont recrutés par cooptation, aux Etats-Unis, les entreprises qui progressent le plus sont celles qui recrutent par cooptation et en Chine, les primes de cooptation sont très courantes. La démarche de KEYCOOPT est d'« industrialiser » ce phénomène en créant une plateforme de recrutement par cooptation ouverte à tous. Des solutions internes ont été également développées pour les entreprises demandeuses.

Cette méthode de recrutement, complètement digitalisée, reste la plus fiable et la plus qualitative car les « coopteurs » mettent leur crédibilité en jeu en proposant des candidats. Elle permet d'éviter les annonces « *online* » qui génèrent un flux important de candidature pas nécessairement ciblées. De plus, les salariés d'une entreprise sont probablement les mieux placés pour déterminer si un membre de leur réseau sera à même de s'intégrer à l'entreprise et à sa culture. Les nouvelles recrues sont également statistiquement plus fidèles que par une approche classique.

L'humain reste au centre du processus car la plateforme relie des candidats, des « coopteurs », des recruteurs et des managers. Enfin, associer les collaborateurs



d'une entreprise au recrutement permet de les impliquer dans la stratégie de l'entreprise et de développer la confiance et la transparence ainsi que la marque employeur de l'organisation.

Pour **Hervé Scemama**, les « coopteurs » doivent être soigneusement choisis car ils recommanderont en fonction de leur propre niveau de référence. Néanmoins cette tendance s'accroît en Europe car les entreprises ont besoin d'aller vite, d'avoir la bonne personne du premier coup, qui s'intègre vite et comprend la stratégie de l'entreprise.

Frank Aimé, pour sa part, considère que les dispositifs collaboratifs sont une manière de faire travailler des acteurs internes et externes ensemble (et non pas uniquement en interne) ce qui va modifier la notion de partenariats, de relations mais également de concurrence, et déboucher sur des états d'esprit très différents.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Management et Développement de la Stratégie

Session 9 : Quels axe de transformation managériale privilégier pour accompagner le changement ?

Intervenants:

Hans VANBETS, Head of Strategy, People, Change Management and Diversity, **BNP PARIBAS**

Gilles DACQUET, Professional Services Director France, **CEB**

Antoine MINGALON, Chief Culture Officer, **CRITEO**

Comment agir sur les comportements managériaux pour réussir le déploiement de la stratégie ?

Hans VANBETS, Head of Strategy, People, Change Management and Diversity, **BNP PARIBAS**

Gilles DACQUET, Professional Services Director France, **CEB**

- Suite à des évolutions réglementaires en 2011, la **BNP Paribas** s'est vue dans l'obligation de minimiser ses coûts pour compenser ses pertes. Une réduction du budget a été fixée à 2 milliards d'euros. Cependant, le constat a été établi, après un certain temps, qu'aucune simplification des processus n'avait vraiment eu lieu, l'opération n'avait eu d'autre effet que de couper les budgets mécaniquement, sans changement des comportements. La nécessité de travailler sur les comportements managériaux s'est imposée, pour obtenir un résultat efficace.

Pour atteindre ce nouvel objectif, la première étape a été de définir en COMEX les comportements à modifier, d'en obtenir une vision claire, ainsi que l'adhésion de tous les membres concernés. Aligner les membres du COMEX sur la direction du changement à accomplir et identifier, dans les grandes lignes, les comportements, sur lesquels il était utile de travailler, a été la première difficulté de ce processus. Six mois ont été nécessaires pour y parvenir.

Comme l'a remarqué **Gilles DACQUET**, la définition de la stratégie du changement est insuffisante. Il faut aussi la communiquer, la transmettre aux autres, permettre aux managers de développer leur propre vision tout en l'alignant sur celle de la hiérarchie. Cela permettra ainsi d'éliminer les idées reçues et d'impliquer pleinement ceux qui seront les acteurs concrets du changement. Pour cela, **Hans VANBETS** a soutenu une approche descendante (« top down ») permettant de confronter la nouvelle stratégie aux réalités du terrain, et d'impliquer le top management dans les processus de changement.

Les comportements à changer et la façon dont ils doivent être travaillés ont été revus avec des comités de direction mixtes (450 personnes de différentes entités). Un travail dans deux directions a été défini : l'une transversale et l'autre verticale, nécessitant deux types de pilotages (au niveau du groupe, et au niveau des entités), basés sur un dispositif commun. Des workshops autour de thèmes concrets ont été organisés, et la notion d'outil a été introduite pour y arriver collectivement et non individuellement. Ces sessions ont été menées par le top management de



l'organisation, en tandem avec des consultants qui accompagnaient l'entreprise dans le processus. Neuf mois ont été nécessaires pour mener ce dispositif à terme.

La stratégie nouvellement définie s'articule autour de la délégation. Il s'agit de pousser le mode de fonctionnement au bon niveau de l'organisation en limitant la centralisation. Cela nécessite un certain « lâcher prise » des managers. Deux principes y sont attachés : le courage managérial, lié au courage décisionnel et au courage d'aller contre le courant pour pousser l'organisation plus loin, et l'exemplarité (je fais ce que je dis et prêche); ce fragile équilibre étant important pour réaliser la nouvelle stratégie.

Antoine MINGALON, Chief Culture Officer, **CRITEO**

- **Antoine MINGALON** précise aussi que la phase de définition et de communication de la stratégie reste une phase nécessaire mais non suffisante. Le plus important est la mise en application, avec la difficulté de rendre la stratégie tangible. La difficulté est de la traduire dans les comportements concrets : c'est le « comment faire ». Pour mieux accompagner le changement, **CRITEO** favorise une équipe centrale légère, et des équipes régionales plus fournies, pour éviter la démobilisation du central, et appuyer la mise en application sur le terrain. Cela permet plus d'autonomie pour les managers qui savent ce qu'ils doivent faire. En ce qui concerne un changement de comportements, **Antoine MINGALON** rappelle l'opportunité de les intégrer dans les valeurs de l'entreprise pour rendre leur changement plus tangible.

Hans VANBETS ajoute que le changement de comportements demandé doit être intégré dans le plan de formation et l'entretien annuel. Développer un outil de mesure pour évaluer les équipes quant à ses comportements est également bénéfique.

Comment maintenir et renforcer l'engagement des managers opérationnels en période de crise ou de profonde transformation ?

Alain DEHAZE, Président Directeur Général, **GROUPE ADECCO FRANCE**

Eléa CANIPELLE, Directrice Formations Sur mesure et Université d'Entreprises, **GROUPE IGS**

- La force d'**Adecco** passe par les hommes qui la constituent et par la force managériale qui la pilote. Les managers sont la pierre angulaire du développement des organisations, de leur transformation et ainsi de leur performance. Comment s'assurer que la ligne managériale incarne les valeurs et les principes de leadership définis par le groupe ?

Alain Dehaze, président du groupe **Adecco France** depuis 4 ans, dans les RH depuis 15 ans, a commencé sa carrière dans le travail temporaire avec un parcours international. Il a été le Directeur Général pour l'Europe du Nord et maintenant pour la France depuis 2 ans.

Sa principale tâche consistait à assurer l'intégration d'Adia sous la marque **Adecco** (choix déjà opéré partout dans le monde). Cette fusion rendait possible le déploiement d'une nouvelle stratégie de segmentation avec 3 canaux de distribution :



- un réseau dédié à la PME (plus généraliste, plus commercial, axé sur le conseil),
- une unité spécialisée pour les très gros clients ou Grand Comptes,
- un réseau généraliste dans les petites villes de France (recrutement).

Ce rapprochement permettait cette stratégie de segmentation et également un travail sur les coûts (260 agences ont été rapprochées). Un plan de départ volontaire a été mis en place. L'annonce du plan s'est faite le 1^{er} mars 2013, les étapes de consultation jusqu'au 1^{er} août. Il y a eu 7 cabinets d'expert et 185 réunions avec les IRP.

Le plan s'est terminé en septembre. Aujourd'hui, entre un chef d'agence et le président France, il n'y a plus que deux niveaux hiérarchiques. Adecco a maintenant 1200 sites en France et a créé une organisation « lean ».

A la demande d'**Adecco**, l'**IGS** est intervenu pour renforcer l'université du groupe notamment pour les programmes relatifs aux populations managériales.

Le cursus VEGA, depuis 2011, avait pour objectif de renforcer l'autonomie des managers en termes de leadership. Cette nouvelle demande a permis de s'appuyer sur sa structure, de le reconfigurer pour renforcer l'engagement des managers, secoué par leurs missions de piloter le changement dans un processus de restructuration.

Les parcours de formation de l'université ont été redessinés dans leur contenu ainsi que les modalités d'éligibilité des participants. Un passage de relais entre les managers formés et ceux qui allaient être formés a été prévu. **Eléa CANIPELLE** détaille les deux principes d'action au cœur du nouveau contenu des programmes : « garder la tête froide » et « garder la main active ».

En conclusion de la session, **Hans VANBETS** a rappelé la nécessité pour les DRH de garder le contact avec les collaborateurs, de s'intéresser à leurs métiers, leurs aspirations, leurs difficultés et leurs craintes. De sentir ce qui se passe dans l'entreprise pour pouvoir accompagner le changement est déterminant pour ne pas se faire emporter par lui.



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Management et Développement de la Stratégie

Session 10 : Comment faire évoluer la culture managériale pour améliorer la qualité de l'encadrement et la performance des équipes ?

Intervenants:

Marie-Bernard DELOM, Directrice des Cadres Dirigeants et du Développement Managérial, **ORANGE**

Jacques GUILLOT, Directeur des Ressources Humaines Groupe, **GENERALE DE SANTE**

Isabelle CALVEZ, Directrice Ressources Humaines, **CARREFOUR FRANCE**

Nathalie BOUSCASSE, Directeur Expertise, **CEGOS**

Robert WEISZ, Professeur, Expert en intelligence émotionnelle et en leadership, **IAE AIX-EN-PROVENCE**

Marie-Bernard DELOM, Directrice des Cadres Dirigeants et du Développement Managérial, **ORANGE**

- **Orange** avait besoin d'une nouvelle culture managériale et de tout reconstruire. Stéphane Richard était arrivé peu de temps avant. Arrivée en avril 2011, **Marie-Bernard DELOM** a eu pour mission de mettre en place une nouvelle culture managériale. Les problématiques étaient les suivantes :
 - Comment axer la transformation managériale sur les enjeux collectifs et le décloisonnement des publics (managers d'équipes, top managers, leaders) ?
 - Quel rôle joue l'université interne (20 000 managers) ?

Orange Campus créée à cette occasion est une école de management pour tous les managers. L'important était d'avoir un dialogue avec l'ensemble des salariés. Les **Rencontres Orange Campus** (ROC) ont permis la rencontre de 10 000 managers en 2 mois. Ils ont eu la possibilité d'exprimer leur malaise après la crise sociale et l'arrivée de la nouvelle équipe. L'intention était de trouver un équilibre entre performance économique et performance sociale. Tout le travail consistait à faire travailler chaque strate managériale sur quoi faire. Le fait de les associer a permis qu'ils adhèrent au pourquoi et participent à la manière de faire.

Orange Campus s'adresse à tous les managers (74 % de managers d'équipe participent à des formations, 20% de managers de managers, et 6% de top managers). Le parcours : « devenir manager, devenir manager de manager, devenir leader », ce sont là les 3 grandes étapes du management. L'enjeu collectif était de fédérer l'ensemble des managers sur un même objectif. Les participants viennent de métiers différents. Ils réalisent, au cours de leurs échanges, que leurs enjeux de management sont les mêmes. L'objet du séminaire est d'adresser les priorités « business » et, dans une seconde phase, de créer une mobilisation avec le Comité de Direction. L'alignement des équipes sur les enjeux managériaux et « business » (managers, managers de managers, top managers) est au cœur du dispositif.



Jacques GUILLOT, Directeur des Ressources Humaines Groupe, **GENERALE DE SANTE**

- **Jacques Guillot** est à la direction du groupe **Générale de Santé** depuis 3 ans. C'est le premier opérateur d'hôpitaux privés en France. Il n'existe pas de lien hiérarchique avec la communauté des médecins, il faut fonctionner seulement avec le management. En 2011, le groupe a eu un changement de gouvernance, un changement de stratégie et une nouvelle équipe.

- Comment replacer l'humain au cœur du modèle de leadership ?
- Quelle communication managériale pour faire vivre les principes de leadership ?

En dépit de leur autonomie juridique, il fallait mobiliser tous les établissements vers la stratégie mise en place. Avec l'arrivée de l'ambulatoire, il a fallu faire face à un changement important de la façon de travailler : le traitement chirurgical se fait sur 24 h seulement et le lien avec le patient n'est plus le même. Le métier mute vers une logique de flux. D'une culture autonomiste, le groupe a évolué vers un monde plus contraint. La métaphore du banc de poisson suggère bien l'équilibre à trouver entre l'autonomie de chacun et une direction identique pour l'ensemble. La nouvelle politique managériale nécessitait de mobiliser les équipes sur le pilotage et la réussite de cette transformation. Un nouveau référentiel managérial a été construit à partir des valeurs du groupe, de la stratégie et d'un audit de terrain pour connaître les sensibilités.

Les verbatim, collectés à travers les entretiens annuels, les comités carrière et les réunions des plans de succession, ont été traduits en postures pour le référentiel. Les éléments de posture ont nourri un référentiel de compétences managériales. Elles ont été parfois mal reçues. L'incompréhension du message venait du fait que les collaborateurs voyaient de la subjectivité dans ces compétences (ou comportements). Un travail a démarré avec les partenaires sociaux en se focalisant sur le vocabulaire du référentiel. Les blocages ont été levés.

Le groupe a défini une politique de formation pour aider à l'appropriation du nouveau référentiel. Cette formation a été lancée en 2013 et 500 managers l'ont suivie. Elle a servi à exercer et maîtriser les comportements du référentiel, et permis de s'approprier les outils de suivi et d'évaluation (évaluation des compétences).

Isabelle CALVEZ, Directrice Ressources Humaines, **CARREFOUR FRANCE**

Elle a été nommée DRH de **CARREFOUR France** dans un contexte de grande crise économique, avec un management à la dérive. **CARREFOUR** est un groupe de non-cadres, avec 110 000 salariés et seulement 10 000 cadres, et si le directeur n'est pas capable de les entraîner, tout est perdu. Le pouvoir, historiquement dévolu aux magasins, avait été centralisé auprès des différents sièges. Cette centralisation a été un désastre économique et le moral des troupes s'est trouvé au plus bas. Au niveau du management, c'était catastrophique. En 2012, Georges Plassat et Noël Prioux prennent l'un la direction du groupe, l'autre celui de la



France. Un plan de retournement économique est mis en place, axé sur un plan de décentralisation.

Le changement culturel impulsé a permis de faire participer les directeurs de magasins aux assortiments d'achats, leur redonnant la main sur le choix des produits en magasin. Les directeurs savent le mieux ce que leurs clients achètent. Le but était de redonner de l'envie et de l'énergie à des gens infantilisés qui avaient pris l'habitude de ne plus réfléchir. Changer les habitudes pour revenir à des comportements, laissant place à l'initiative et à l'autonomie, a été difficile. Il a fallu « recentrer » les managers sur leurs missions d'encadrement, assorties d'une vraie délégation. Le management a pour rôle la formation, le développement des talents, la communication, en tenant compte de l'ensemble des populations de chaque magasin. Le redressement progressif de l'entreprise est corrélé à la réappropriation par les directeurs de magasin de leur autonomie d'action et de leur mission de manager.

Nathalie BOUSCASSE, Directeur Expertise, **CEGOS**

- Il y a souvent des injonctions contradictoires à l'endroit des managers : donner du sens sans visibilité ; être exigeant sans être épuisant, aligner les équipes tout en préservant la qualité de vie au travail, etc. Le manager doit renforcer la dimension collective, pourtant il y a une tendance au repli sur soi. Il a la nécessité de prendre du recul alors qu'il est soumis à une pression permanente. Il lui est demandé d'innover sans autoriser suffisamment le droit à l'erreur. La difficulté actuelle est de clarifier et de simplifier les demandes faites aux managers.

Robert WEISZ, Professeur, Expert en intelligence émotionnelle et en leadership, **IAE AIX-EN-PROVENCE**

- Comment faire en sorte que quelqu'un sorte du stress et lui donner assez de ressources pour gérer la pression, retrouver tous ses moyens et ses talents ?

La croissance relationnelle est à l'intersection de l'Intelligence émotionnelle et du management de nos communications interpersonnelles. **Robert WEISZ** propose de porter un regard sur l'intelligence émotionnelle et le comportement sous stress. Il y a un rapport étroit entre les comportements et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.

Le stress est la résultante de la perception, par un individu, de l'énergie qu'il peut mobiliser face à une tâche ou une situation. S'il y a un déficit énergétique, le stress est dominant, ce qui induit bien souvent des problèmes de communication. **Robert WEISZ** a défini une typologie comportementale pour montrer les besoins prédominants des gens et leurs comportements associés –combinant, à la fois, comportements positifs et comportements sous stress. Cet outil peut servir au profilage de groupe pour travailler à la construction d'une équipe.