

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Agilité des Equipes et Innovation

Session 11 : En quoi la fonction RH contribue-t-elle à l'agilité des équipes et à l'innovation ?

Intervenants :

Charles PEPIN, Philosophe, Expert **APM**, Auteur de « Quand la beauté nous sauve » (Laffont, 2013),

Sylvie BREMOND, Experte en conduite du changement et en innovation, **INNOVATION BLOSSOM**

Caroline KNOERI, Director of People Operations, Engineering and Product EMEA, **GOOGLE**

Ludovic GUILCHER, Directeur Adjoint en charge des Politiques RH Groupe, **ORANGE**

Les vertus de l'échec : quels enseignements en matière de management et d'innovation ?

Charles PEPIN, Philosophe, Expert **APM**, Auteur de « Quand la beauté nous sauve » (Laffont, 2013),

- Nous essentialisons nos échecs alors que nous sommes des êtres en devenir. Réinscrire ses échecs au sein d'une histoire permet de le faire participer d'un progrès. C'est penser la vertu de l'échec. Nombre de grands savants ont fait des découvertes au travers d'expériences qui ont raté. Gaston Bachelard affirmait que « le progrès n'est qu'une suite d'erreurs rectifiées », comme si on ne pouvait arriver qu'indirectement à la vérité scientifique. L'échec ouvre une crise dans la suite trop facile des succès et permet de s'ouvrir à autre chose. Il ne s'agit pas de positiver l'échec à outrance, mais comprendre pourquoi il y a dans l'échec quelque chose à aimer et à vouloir profondément : il est cette rencontre du réel, cette atteinte d'une limite qui me fait gagner en connaissance du réel. L'échec m'en apprend plus sur moi-même que le succès, un moi-même qui est mouvant dans une histoire. Ce qui nous fait échouer, c'est d'avoir un fantasme de toute-puissance. Le vrai échec, c'est de n'avoir pas le sentiment de l'échec. Souvenez-vous de Nietzsche : « Deviens ce que tu es ».

En quoi l'innovation est-elle un levier de leadership pour le DRH ?

Sylvie BREMOND, Experte en conduite du changement et en innovation, **INNOVATION BLOSSOM**

- Sylvie Bremond est à l'origine de la création du « Jardin de l'innovation » chez Orange et a contribué à la transformation du CNET en « France Télécom R&D ». Arrivée chez L'Oréal, elle a œuvré à la transformation de la recherche vers une recherche collaborative à travers la plateforme Innovation à la Recherche dont elle était responsable. Aujourd'hui chez **INNOVATION BLOSSOM**, elle constate le lien qui existe entre la culture de l'innovation et la culture du digital. Elle souhaite que le DRH porte les valeurs de l'innovation (coopération, ouverture, transversalité etc.) que facilite la digitalisation. La créativité est un des éléments de l'innovation.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan · Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



L'innovation suppose d'abord une stratégie pour savoir où l'on va. Elle est une condition de réussite pour l'entreprise et représente de nouveaux enjeux pour le DRH, notamment un rôle de mobilisation de l'ensemble de l'entreprise. Pour les DRH, il s'agit d'une nouvelle thématique de « *business* ». Elle est un enjeu de transformation de la DRH et des équipes RH. L'innovation est une manière positive d'amener de la transformation en entreprise. Elle est un enjeu d'accélération et de transformation culturelle en cohérence avec la culture digitale.

Comment un grand groupe peut-il renouer avec l'agilité et la créativité des équipes ? Et à l'inverse, comment croître sans perdre l'esprit « start-up » ?

Caroline KNOERI, Director of People Operations, Engineering and Product EMEA, **GOOGLE**

Ludovic GUILCHER, Directeur Adjoint en charge des Politiques RH Groupe, **ORANGE**

Il s'agit pour les deux intervenants de répondre aux questions suivantes :

- Comment responsabiliser davantage les collaborateurs (« *empowerment* ») sur les projets et les rendre artisans (« *ownership* ») du devenir de l'entreprise ?
- Comment diffuser une culture de l'innovation et du collaboratif, notamment quand on n'est pas une entreprise « *digital native* » ?
- Comment articuler la logique collaborative (transversalité, participatif...) et l'efficacité opérationnelle ?

Caroline KNOERI, Director of People Operations, Engineering and Product EMEA, **GOOGLE**

- Une start-up ce sont des gens qui ont une idée, sont passionnés par elle et n'ont pas peur de se planter. Le trait de culture dominant était d'essayer un peu tout, aujourd'hui, il s'agit aussi de s'inscrire dans un objectif global. La dimension collaborative est très importante. Les espaces de travail facilitent la collaboration, l'échange. Les systèmes d'évaluation sont basés sur la capacité à apprécier ceux avec qui le collaborateur est amené à travailler. Le principe est que l'autre nous aide à progresser, à apprécier notre propre performance. Mettre en avant le travail collaboratif est une manière d'infuser une culture de la transparence. Le rôle de la RH n'est pas évident dans une culture très « *start-up* ». Le rôle devient fondamental pour anticiper, comprendre ce qui peut advenir.

Ludovic GUILCHER, Directeur Adjoint en charge des Politiques RH Groupe, **ORANGE**

- Quand une entreprise grossit, elle se complexifie. La complexité ne peut pas aller de pair avec l'agilité. La peur du risque, de l'échec, en France, est notable. Prendre une décision, si la certitude de réussir n'est pas sûre, est difficile. Comme manager, faire évoluer cette culture du risque est l'enjeu premier. Qu'un projet soit une succession d'échecs et de réussites, cela est accepté, tant que le projet aboutit à un succès mais, dès lors, qu'il s'agit d'un échec...

L'enjeu RH principal dans ce contexte de transformation est de gagner en agilité. La maîtrise de la question digitale par les collaborateurs devient une condition nécessaire. Il est indispensable d'anticiper les difficultés, certaines peurs, certaines



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



craintes, par exemple, la porosité des frontières entre vie privée et vie publique, l'asservissement au mail, etc. Acquérir une connaissance plus fine du monde digital, et ses multiples usages, est un enjeu non plus technique mais de reconfiguration de la culture managériale.

L'évolution du mode de management, principalement vertical et agissant par cascades d'objectifs, vers un mode qui se rapproche d'un réseau social entraîne des résistances. Il y a un travail important de convictions pour permettre l'acceptation du risque et un fonctionnement plus horizontal, garant d'une plus grande agilité. Le manager n'est plus un détenteur d'informations privilégiées. Il a un autre rôle en train d'évoluer, en cours de redéfinition. Par exemple, les fonctions Corporate décidaient historiquement pour tout le monde. Pour devenir plus agile, il faut faire évoluer ce rôle du corporate qui mute d'une fonction de contrôle vers une fonction de conseil, comme le rôle du manager lui-même.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Agilité des Equipes et Innovation

Session 12 : Quelle architecture organisationnelle et managériale pour susciter l'engagement, l'efficacité et la performance ?

Intervenants :

Michel HERVE, Président, **HERVE THERMIQUE**

Lionel PRUD'HOMME, Directeur Filière Ressources Humaines & Directeur du Centre de Recherche (LISPE), **IGS**.

Vincent LECERF, Executive Vice President Human Resources, **TARKETT**

Isabelle LUGNIER, Directrice du Développement des Ressources Humaines Groupe, **CANAL PLUS**

Jean-Marc BORELLO, Président Directeur Général, **GROUPE SOS**

Comment réconcilier culture organisationnelle, agilité et performance ? (Regards croisés entre un chef d'entreprise, un chercheur et un DRH)

Michel HERVE, Président, **HERVE THERMIQUE**

- L'organisation d'**HERVE THERMIQUE** s'est construite autour de l'idée du vivant : « on sème un germe et progressivement ça pousse ». La société compte 3000 collaborateurs (ou entrepreneurs). La notion de catalyse dans les échanges entre managers et les collaborateurs en est la clé de voûte.

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

Lionel PRUD'HOMME, Directeur Filière Ressources Humaines & Directeur du Centre de Recherche (LISPE), **IGS**

- La culture est la grande oubliée dans la fonction RH. Tout le monde en parle et peu s'y penche sérieusement. Les études académiques ont beaucoup analysé la culture organisationnelle. Un des modèles les plus connus la caractérise par une double dimension : une énergie tournée, soit en interne, soit en externe, et une énergie focalisée, soit sur la stabilité des processus, soit sur leur flexibilité.

Lorsque l'entreprise a, à la fois, son énergie tournée vers l'interne et sur la stabilité des processus, elle excelle dans l'exploitation. Elle construit une suprématie de ces processus industriels, par exemple, comme Toyota dans l'automobile (reconnue pour ses méthodes industrielles). Lorsque cette entreprise est sortie de ces frontières, elle a su faire évoluer sa culture pour rentrer en compétition avec les autres acteurs en Europe et aux Etats-Unis. Son organisation internationale s'est forgée en concentrant son énergie vers l'extérieur (les normes de marché) tout en conservant la stabilité de ces processus. Enfin, quand Toyota a conçu la Lexus, la firme a constitué une organisation dédiée, tournant son énergie vers l'extérieur et travaillant sur la flexibilité et l'adaptabilité (s'ouvrant aux autres pour accueillir les idées externes). Son organisation est conçue pour l'exploration (à la recherche d'innovations de rupture). La Lexus, à sa sortie, a créé les nouveaux standards de la voiture de luxe sur le marché américain.

Il est rare qu'une même entreprise soit aussi brillante dans l'exploitation que dans l'exploration. Dans le cas de Toyota, elle a su construire une organisation ambidextre, mariant exploitation (normes industrielles, normes de marché) et l'exploration (rupture sur le marché avec la Lexus). Le constat est que Toyota a créé une organisation indépendante (Lexus) de sa propre structure pour bâtir son ambidextrie.

L'IPad (Apple) est, par exemple, le résultat d'une innovation de rupture, relevant d'une culture organisationnelle de l'exploration. Au lancement du produit, l'accueil a été plutôt réservé alors même qu'aujourd'hui la tablette s'est imposée comme une norme de marché ayant modifié en profondeur les usages au détriment de l'ordinateur.

Pour contourner la difficulté d'avoir à créer cette ambidextrie organisationnelle, des entreprises contournent l'obstacle en développant une stratégie d'acquisition. Cisco, par exemple, est une entreprise focalisée sur l'exploitation mais qui achète par acquisition les innovations de rupture dont elle a besoin.

Il y a 7 dimensions qui impactent le travail sur l'ambidextrie organisationnelle, cherchant à réconcilier logiques d'exploitation et logiques d'exploration :



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



- Le choix d'une stratégie (Cisco et Toyota, deux exemples distincts)
- Des dimensions de leadership (Steve Jobs chez Apple, par exemple)
- L'environnement où l'entreprise évolue (l'exemple de la « Silicon Valley » ou de la « Plastic Valley » à Oyonnax)
- L'individu (la nature des réseaux professionnels et personnels : liens forts, liens faibles)
- Le choix de la structure (structure distincte pour l'exploration soit juridiquement, soit structurellement – comme Toyota – ou pas vis-à-vis de la structure d'exploitation)
- La culture organisationnelle (capacité réflexive à voir et analyser ses propres déterminants. L'exemple d'IBM – Lou Gerstner)
- La ligne managériale

La question de la taille de structures est évoquée : plus l'organisation est grande, plus elle tend à homogénéiser (les normes, les valeurs, etc.) comme une machine à laver. Plus elle est petite et plus elle permet aux individus de conserver une marge certaine d'autonomie. L'effet de taille est un enjeu. Lors des interventions lors du Congrès HR, beaucoup font référence à l'autonomie comme levier pour transformer les organisations. Il ne s'agit pas d'un hasard.

Vincent LECERF, Executive Vice President Human Resources, **TARKETT**

- Le modèle organisationnel de **TARKETT** s'est construit au fil de l'histoire. Les fondateurs sont toujours restés très proches des clients et cela a forgé le modèle organisationnel. Afin de communiquer sur son modèle organisationnel, le groupe **TARKETT** a sondé tout le monde pour qu'il raconte l'histoire du groupe; ils en ont fait un livre.

En termes d'innovation, **TARKETT** capitalise sur les initiatives et la capacité à trouver des solutions. Très peu de processus s'imposent à tous pour garder l'agilité locale intacte. C'est un acte de volonté. Il y a, par contre, des domaines sur lesquels le top management ne transige pas, par exemple, les problématiques d'éthique. Dans le bâtiment, dans de nombreux pays, il y a un risque de pratiques suspectes. **TARKETT** préfère perdre un business que d'être dans une situation bizarre.

A l'opposé, beaucoup de souplesse est donnée sur les modes d'organisation. **TARKETT** considère que ne pas donner l'autonomie et la souplesse nécessaires au patron local, pour trouver la bonne équation, constitue un fort risque d'inefficacité. L'organisation a centralisé très peu de processus (par exemple en RH, la gestion des talents, quelques dispositifs de formation, la gestion de la rémunération). Cela a créé de la souplesse, a facilité l'intégration de nombreuses acquisitions sur les 5 dernières années, a maintenu une diversité de solutions selon les contextes.

TARKETT entretient sa capacité à générer des innovations pour ses produits (matériaux, design, etc.). La R&D est centralisée pour 1/3, les 2/3 restants sont immergés dans les pays.

Lionel PRUD'HOMME note une articulation entre l'innovation et l'exploration. De nombreuses études académiques montrent que les départements de recherche



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



centralisés initient des innovations de rupture alors que les départements décentralisés produisent des innovations incrémentales.

Vincent LECERF explique que **TARKETT** a des accords de partenariats externes pour travailler sur de nouveaux designs. La société conduit également des expériences pour mieux comprendre les usages ou nouveaux usages qui conditionnent le besoin de revêtements spécifiques pour des publics particuliers (par exemple, reproduire les difficultés d'une personne âgée pour se déplacer dans son habitat) afin de dégager de nouvelles pistes de développement.

Comment développer une culture de talent management favorisant l'innovation ?

Isabelle LUGNIER, Directrice du Développement des Ressources Humaines Groupe, **CANAL PLUS**

- La façon de consommer la télévision a totalement changé depuis une dizaine d'année. L'innovation est portée par le groupe depuis 1984, date de sa naissance. L'innovation est passée et passe par des acquisitions, des partenariats externes (par exemple, YouTube), afin de trouver des relais d'innovation. L'univers digital bouge très vite, notamment pour les médias. Un point majeur est donc de trouver la capacité à innover grâce et par la technologie.

L'entreprise a développé plusieurs initiatives pour inciter et développer les capacités d'innovation.

- Canal Initiative Games, prix qui reconnaît l'innovation dans le groupe. Le dernier prix, qui vient d'être remis cette semaine est à **CANAL PLUS Séries**. Ainsi, **CANAL PLUS** pousse les innovateurs à créer et à proposer de nouvelles innovations.
- La fonction RH a poussé le développement des MOOC. La promotion du dispositif est faite sur la plateforme intranet. La création et la promotion d'un cours sur l'histoire du rock a été un levier important. Depuis, 200 personnes ont suivi des cours. Une dizaine de personnes ont demandé une certification.
- La création de « *Master Class* » s'est faite dans une logique de self-service et sur un enjeu d'ouverture. Effectuées pendant le déjeuner, elles ont eu pour thème au départ deux sujets: le digital et l'entreprenariat. Il y a eu un thème de culture générale dans les séries à travers l'angle de la philosophie.
- Un des enjeux est d'attirer des talents extérieurs. Pour cela, a été créé le grand « match innovation » : concours pour des étudiants journalistes, en externe, qui consiste à faire réfléchir sur un thème d'innovation.
- Enfin, « La grande promo » est un évènement trimestriel où des jeunes réunis ont un parrain et travaillent une journée entière, sur une problématique particulière. Les cas choisis sont ensuite exposés aux dirigeants et développés par **CANAL PLUS**.

Lionel PRUD'HOMME note que, tant dans l'intervention de **Michel Hervé** que celui d'**Isabelle LUGNIER**, il est fait état d'incitatifs (le don et contre-don, « la grande promo », « *Master Class* », etc.) pour susciter et entretenir l'innovation auprès de la

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



ligne managériale et des collaborateurs. C'est une dimension de la culture organisationnelle.

Dépasser les codes classiques, osez l'innovation dans vos modèles d'organisation et de management

Jean-Marc BORELLO, Président Directeur Général, **GROUPE SOS**

- Le **Groupe SOS**, organisation de 330 établissements indépendants, a développé une culture d'intégration permanente de collaborateurs qui arrivent de l'extérieur. La croissance est de 20% par an. D'un point de vue organisationnel, il n'y a pas d'actionnaire, car le groupe est détenu par une holding associative. Le Conseil d'Administration a décidé que l'écart de salaire serait de 1 à 10 entre le plus petit et le plus haut des salaires. Les valeurs centrales du **Groupe SOS** :

- Une organisation laïque dont l'objectif est l'intérêt général.
- Une logique économique pour offrir des services de qualité à tout public.

Le Groupe SOS a organisé un GIE dans lequel résident toutes les fonctions centrales. L'organisation centrale est souple. **Jean-Marc BORELLO** explique le mode de fonctionnement. Chaque patron de secteur est un entrepreneur qui assume la totalité des responsabilités avec l'appui des fonctions centrales sur des expertises juridiques, fiscales, financières. Il y a des règles communes mais, au-delà, les entrepreneurs sont libres d'agir.

Il y a la volonté de faire changer d'échelle ce secteur. **Jean-Marc BORELLO** croit à des services d'excellence ouverts à tous et non des services segmentés par types de public. Par exemple, il n'est pas question d'ouvrir des crèches pour les pauvres. Les 330 établissements, chaque année, doivent faire des propositions, sur leur évolution afin d'oser l'innovation constamment. Par exemple, dans une structure d'accueil à Paris le but était de trouver des conditions d'hébergement plus dignes, plus convenables.

Il faut chaque année, remettre en cause le modèle en fonction des mutations sociologiques. Par exemple, la première structure d'hébergement accueillait, principalement, des individus marginaux, aujourd'hui, les structures enregistrent l'accueil de populations composées de mères célibataires, de personnes au seuil de pauvreté, de chômeurs, etc. Cela induit une modification de l'offre du **Groupe SOS**.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Business Model / Culture d'entreprise

Session 13 : Comment revisiter la relation « *business model* »/modèle culturel de l'entreprise ?

Intervenants :

Serge AIRAUDI, Philosophe, ethnologue

Claude CAMPIONNET, Directeur des Ressources Humaines, **Groupe SOPARIND BONGRAIN**

Richard HARDY, Directeur des Ressources Humaines, **SITA (SUEZ ENVIRONNEMENT)**

Jean-François MALET, Directeur des Ressources Humaines, **NEOCASE SOFTWARE**

Jean-François BARFETY, Responsable SIRH, PSA

Quels sont les impacts RH de la mondialisation sur les stratégies organisationnelles, de marque, de marché ?

- **Serge AIRAUDI** constate que le phénomène de mondialisation touche directement toutes les entreprises. Il s'est particulièrement intéressé à l'articulation entre les fonctionnalités et l'identité culturelle de chaque société. La bonne gestion des deux est primordiale dans une période où les changements au sein des entreprises se sont démultipliés et accélérés. On se demande donc qu'est-ce qui doit changer et que doit-on conserver à sa juste place, afin que l'entreprise garde le cap qu'elle s'est fixée ? **Serge AIRAUDI** apporte justement des éléments de réponse à cette problématique au cœur de l'activité RH.

Revisiter la relation entre « *business model* » et l'identité culturelle d'une entreprise suppose avant tout de situer quelles relations nos entreprises ont établi entre la fonctionnalité performante et l'identité culturelle. **Serge AIRAUDI** définit justement la culture comme un mode de reproduction de l'identité d'un groupe social. Son intérêt est véritablement de résister au changement, tout en s'adaptant à la mondialisation. Ce qu'il faut remettre en question n'est donc pas le noyau de l'entreprise, c'est à dire sa culture, mais plutôt ses fonctionnalités techniques. Pour changer un élément du noyau, il faut l'en extraire et en faire une « pièce de musée », comme le font Renault ou encore Michelin. Autrement, aucun changement n'est durable.

Dans cette perspective, les RH en tant qu'accompagnateurs de ces changements, doivent accepter le fait brut que les cultures sont de plus en plus hétérogènes. On ne peut pas homogénéiser de manière optimale, la culture d'une entreprise. La fonction des Ressources Humaines devient médiatrice entre le top management et le groupe social, pour orienter le socle de l'entreprise. Il est inutile de toujours présenter les changements à réaliser aux collaborateurs, comme de grandes améliorations. La conduite du changement s'opère en vue de s'adapter à un marché où la concurrence ne cesse de s'intensifier.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Des modes d'organisation et de fonctionnement en cohérence avec la culture de l'entreprise

- **Claude CAMPIONNET** parle à juste titre de mode d'organisation et de fonctionnement en cohérence avec la culture d'entreprise. Et celle de ce groupe agroalimentaire est forgée depuis sa création en 1956 par Jean-Noël BONGRAIN, soit 58 ans d'existence. Comprenant aujourd'hui, 21200 collaborateurs dans le monde entier, il se caractérise par un management décentralisé laissant une large marge de manœuvre à des structures avec des tailles médianes de 400 à 500 personnes.

La culture est si forte qu'un dispositif particulier d'intégration est mis en place. Les nouveaux arrivants font des séminaires focalisés sur la culture du groupe pendant 6 jours. Une académie a également été mise en place. Et de manière générale, il est vrai que « l'on cherche toujours à réinventer en interne ».

La relation entre « *business model* » et l'identité culturelle est établie par des résultats probants. Chez **SOPARIND BONGRAIN**, la création de Centres de Services Partagés (CSP) a non seulement accru la productivité mais le service offert aux salariés a créé des relations différentes, restant en cohérence avec la culture interne.

Comment revisiter la relation RH pour accompagner les évolutions du business ?

- **Richard HARDY, Jean-François BARFETY et Jean-François MALET** témoignent sur des expériences similaires. Le CSP ajoute une fonctionnalité intéressante, dans la mesure où il permet de gagner en flexibilité. Par exemple, 87% des managers du groupe **SITA** se déclarent, à titre indicatif, satisfait du service délivré au terme de la deuxième année de lancement. La fonctionnalité du CSP permet de gagner en souplesse de maintenance et de mise en œuvre.

Pour installer un CSP, un travail de collecte préalable est nécessaire, pour rassembler autant d'informations propres à l'organisation de l'entreprise qu'à ses modes de fonctionnement, ses procédures, ses routines non formalisées. La constitution d'un CSP permet de partager une activité de l'entreprise tout en mettant en place des solutions techniques évoluées. Véritable levier de performance, le CSP s'adapte et se moule dans l'identité culturelle des entreprises où il s'insère, si le travail de collecte en amont est réalisé avec soin.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Business Model / Culture d'entreprise

Session 14 : Comment revisiter la relation business model / modèle culturel de l'entreprise et accompagner les collaborateurs dans les mutations ?

Intervenants :

Didier BAICHERE, Vice-Président des Ressources Humaines France, Luxembourg, Maroc, Groupe CGI

Jean-Philippe LE NAGARD, Directeur des Ressources Humaines, Thales International

Anne GAUTIER, Directrice des Ressources Humaines, Guerlain

Jeanne RENARD, Directeur des Ressources Humaines, EDENRED

Comment accompagner la transformation culturelle suite à une fusion ?

Didier BAICHERE, Vice-Président des Ressources Humaines France, Luxembourg, Maroc,, Groupe CGI

- La fusion constitue un moment complexe de l'expérience d'un DRH. Logica, entreprise européenne de 41 000 salariés, a fusionné le 20 août 2012 avec **CGI**, entreprise canadienne composée de 35 000 salariés principalement basés au Québec et aux Etats-Unis. La fusion avec **CGI** a ainsi été facilitée par le fait que les clients étaient identiques. La fin de l'intégration, le 1^{er} juillet 2013, en a démontré le succès.

Dans un contexte d'intégration par croissance externe, les RH doivent faire preuve de pédagogie vis-à-vis de la société rachetée afin de convaincre de la légitimité de leurs décisions malgré les différences culturelles de « *business model* » et de pays, Il faut expliquer les lois nationales dont les spécificités empêchent l'application de certaines pratiques, tel que le modèle de rémunération choisi. En effet, si l'actionnariat-salarié est très fort chez **CGI**, la loi française interdit cependant de faire de l'abondement une part fixe du salaire. Il existe donc des impossibilités techniques à intégrer certaines pratiques.

La compréhension de la stratégie RH et de ses valeurs prévaut pour les collaborateurs sur ses composantes propres. Les managers sont en première ligne pour expliquer les transformations, les faire assimiler aux collaborateurs et les concrétiser en actions. Tous les trimestres, l'ensemble des salariés répond à des enquêtes de satisfaction reprises par les managers avec leurs équipes. L'objectif de **CGI** est de parvenir à un taux de 60% de satisfaction de ses collaborateurs. La réussite d'une transformation culturelle tient à la rationalisation des process. Plus le process est écrit (tangibile), plus la fusion est facilitée. Faire que les managers s'approprient les valeurs de l'entreprise est un travail sur les pratiques au quotidien. Des changements culturels se sont opérés,



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



notamment celui d'une logique égocentrée de *business unit* à une logique globale centrée sur l'entreprise entière.

Avec 1500 recrutements par an, Logica se classait dans le top 50 des recruteurs français, avec une marque employeur forte et dont l'identité familiale ne requérait pas de dépenses en communication. Il a donc été nécessaire de démontrer l'intérêt d'investir dans une campagne de communication pour le lancement de la marque **CGI** en octobre 2013. Le taux des CV déposés a doublé, démontrant ainsi la rentabilité de l'investissement.

Les deux axes de toute fusion sont de développer une stratégie interne d'intégration pour la réussir et une stratégie externe nécessaire à affirmer la marque employeur. La gestion du temps est essentielle. Les salariés doivent en effet être rapidement rassurés, plus vite, ils sont rassurés, plus vite, ils se consacrent à nouveau à la création de valeur pour l'entreprise.

Comment engager la communauté des managers dans le redressement d'une activité issue de la fusion de quatre business différents ?

Jean-Philippe LE NAGARD, Directeur des Ressources Humaines, **Thales International**

➤ L'engagement des managers dans le redressement d'une activité complexe tient aux éléments de contexte de ses environnements interne et externe. En interne, la fusion vécue par **Thales** s'inscrivait dans le cadre d'un grand plan d'optimisation des structures juridiques où quatre activités civiles différentes possédant leur propre histoire et leurs propres modes opératoires fusionnaient. A cette fusion, succédèrent quinze mois de réorganisations structurantes avec des redécoupages recréant des « *business units* » dont le management était exclusivement issu de **Thales**, Alcatel et Dassault. En externe, **Thales** était, à cette époque, confronté à des difficultés économiques importantes. En 2010, l'entreprise totalisait 50% de perte de CA, la liquidation judiciaire était proche, et un certain sentiment d'instabilité régnait parmi les équipes, suite aux deux plans successifs de restructuration. Ce sentiment de précarité a notamment engendré une fuite des meilleurs talents de **Thales**, ceux-ci jugeant préférable de rejoindre des activités plus prospères où les perspectives de carrière étaient plus assurées.

L'objectif premier était donc de retrouver une stabilité économique et une offre satisfaisante vis-à-vis des concurrents. **Thales** a transformé en profondeur sa structure en instaurant auprès des managers l'idée d'une obligation de résultats et non uniquement une obligation de moyens, insuffisante dans une crise si profonde. En même temps, il fallait accepter de déléguer, en responsabilisant les salariés. Le rôle du manager requérait non seulement qu'il soit présent mais qu'il accepte aussi le droit à l'erreur. **Thales** a voulu supprimer la « culture du héros » qui empêchait l'échange et la confiance réciproques par un fonctionnement en silos. Le



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



renforcement de la transversalité entre les différentes couches hiérarchiques devenait stratégique.

Le temps se révèle essentiel dans tout processus de fusion. Le Comité de Direction de **Thales** a laissé deux ans afin de mener ce plan de transformation à termes. Privilégier l'approche « *bottom-up* » a permis d'utiliser le management comme véritable levier de transformation en érigeant les managers comme ambassadeurs des prochains changements.

Une « *Manager Community* » a fédéré 2 000 managers autour d'un objectif commun : trouver ensemble des réponses sur les problématiques communes. Dans un même élan, la logique de silos a été peu à peu démonétisée, les salariés étant fortement encouragés à adopter cette démarche collaborative. Un des fondements du management est d'expliquer le sens de toute stratégie choisie avant d'inciter les gens à se l'approprier. Chacun devait donc être en mesure d'expliquer et de comprendre cette stratégie afin que chacun aille dans la même direction. Il devenait impératif de mener un échange constructif avec les managers afin qu'ils communiquent le même message.

Le succès du plan de transformation tient enfin à l'importante implication des comités de direction autour de principes clés : l'appropriation des transformations par l'ensemble du management, la mise en œuvre de solutions thématiques opérationnelles avec des choix concrets et la co-animation de chacune des sessions par, au moins, un membre du Comité de Direction. La méthode du co-développement a permis d'apprécier régulièrement les évolutions des projets en évaluant différents indicateurs : le choix de la problématique opérationnelle, la qualité du leadership, l'explication de la nécessité du choix opérationnel et la réelle diffusion de son contenu.

L'instauration de cette logique de responsabilisation des salariés a renforcé le niveau d'engagement et favorisé la remise à flot de l'entreprise. En parallèle, la coopération et les pratiques nouvelles engendrées par la « *Manager Community* » ont créé du lien entre les différents échelons de la hiérarchie, ce qui a redonné un équilibre structurel global à l'entreprise.

Culture d'entreprise et évolution des modes de management : comment réussir le lien entre valeurs d'entreprise, engagement et performance.

Anne GAUTIER, Directrice des Ressources Humaines, **Guerlain**

➤ **GUERLAIN** est une entreprise à dynamique entrepreneuriale avec une culture familiale de 3 500 personnes dans le monde. Rachetée en 1995 par LVMH, elle a



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



rencontré des difficultés en 2000 et une nouvelle équipe de direction est constituée. A ce moment là, le CODIR décide de lancer une « épopée », une aventure, à la fois, humaine et en lien avec le business. Le but étant d'élaborer une vision et de travailler sur les valeurs d'entreprise : le dépassement de soi et l'esprit d'équipe.

Pour faire vivre ces valeurs par tous les collaborateurs à travers le monde, une expérience émotionnelle a été développée au travers d'un sport: l'aviron. L'objectif étant d'expérimenter le dépassement de soi (monter dans le bateau), le travail d'équipe (ramer ensemble, s'accorder sur un même rythme), la vision (le barreur qui indique la direction). Par la suite, les collaborateurs ont été invités à relater leur expérience en faisant un parallèle avec leur travail et leur quotidien. Chaque séminaire fut lancé par un moment d'aviron.

Au-delà de cette expérience, une revue intégrale des processus RH (recrutement, système d'évaluations, révisions des salaires), pour les aligner sur les valeurs d'entreprise, a été réalisée. Ce référentiel commun devait permettre de faciliter les interactions et la prise de décision. Le projet a également été porté par le comité de direction qui a fait preuve d'exemplarité.

Enfin, de grands chantiers stratégiques ont été lancés. En s'appuyant sur l'engagement retrouvé des collaborateurs, des succès ont vu le jour : lancement de « La Petite Robe Noire », réouverture d'un magasin sur les Champs Elysées, construction d'une nouvelle usine. Néanmoins, il est important de ne pas se lancer dans ce type de projet si les valeurs ne sont pas vécues au quotidien car l'effet peut être contre-productif.

Comment embarquer les collaborateurs des 40 pays du groupe dans la nouvelle stratégie suite à la session avec ACCOR

Jeanne RENARD, Directeur des Ressources Humaines, **EDENRED**

- La société **EDENRED** (services aux salariés) compte 6 000 collaborateurs dans 40 pays. Elle est devenue « orpheline » à la suite de la scission avec sa maison mère ACCOR. Elle a été introduite ensuite en Bourse tout en voyant sa position de leadership sur le marché remise en question par l'émérgence du numérique.

Une transformation à la fois organisationnelle, technologique et culturelle a suivi ce bouleversement : réorganisation de la structure, création d'un COMEX et d'une entité Corporate, travail sur la gouvernance de l'entreprise, création d'une stratégie autonome pour couvrir l'ensemble des pays sur 7 ans avec des étapes claires, développement d'une plateforme de partage (alors que les différents services étaient auparavant en concurrence), réflexion sur les compétences, repositionnement de la relation client, projet « Great Place to Work » entériné, réflexion sur la marque employeur. Le système de pilotage a également été refondu dans une optique de « penser global » tout en étant capable d'adapter et de décliner en actions localement les orientations stratégiques. L'approche managériale a été revue afin de développer l'excellence opérationnelle en repositionnant les collaborateurs comme « clients internes » des managers.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Dans cette transformation, la vitesse fut un facteur de succès mais également l'implication du PDG et du comité exécutif sur les différents chantiers clefs lancés (innovation, technologie, digital, développement et talents). Le PDG, par sa présence régulière et très fréquente dans les pays, pour se rendre compte de la réalité du terrain et également repérer les talents locaux, a beaucoup œuvré à son exécution réussie.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Gestion des Compétences

Session 15 : Comment anticiper les besoins en compétences (focus sur le Workforce Planning)

Intervenants :

Caroline BLOCH, Directeur du Développement RH, **MICROSOFT**

Patrick PLEIN, Directeur des Ressources Humaines et du Développement Durable, **VINCI CONCESSIONS**

Xavier d'ESQUERRE, Senior Vice-President Workforce Planning & Learning Solutions, **SCHNEIDER ELECTRIC**

Jean-Luc BERARD, Directeur Central Groupe des Ressources Humaines, **SAFRAN**

Guillaume PONTNAU, Directeur Commercial, **MONSTER**

Transformation numérique : quelles conséquences sur l'emploi, les besoins en compétences et l'évolution des métiers ?

Caroline BLOCH, Directeur du Développement RH, **MICROSOFT**

- Cette session porte sur la problématique de la gestion du numérique et sur le développement de métiers qui sont nés de cette tendance et qui connaîtront une évolution considérable. **MICROSOFT** compte, en France, 1800 personnes dont 95% sont des cadres. L'entreprise étudie l'impact de la transformation numérique, notamment sur les métiers de la finance, du marketing et de la RH. Il s'agit de revisiter la façon de gérer l'information, de déléguer, et d'en faire un outil de gestion.

Cette évolution conduit au développement de nouvelles compétences et de nouveaux métiers, comme, par exemple, le « *Data Scientist* ». Ce métier, issu d'un amalgame entre compétences statistiques et RH, a pour mission de traiter intelligemment et pertinemment le « *Big Data* » du domaine RH.

L'émergence des réseaux sociaux a déjà vu l'apparition dans l'entreprise d'une fonction de « *Community Manager* ». Chargé d'animer les liens d'une communauté, pour favoriser le partage de pratiques et détecter des talents, il répond parfois à un « *Head of Communities* » au sein de la DRH. Parmi les futurs métiers, on peut également citer :

- E-influenceur, gère l'image de l'entreprise sur le net et requiert d'être un expert du web ayant une bonne communication publique.
- « *Community Data Officer* », est garant de la qualité des informations distribuées auprès des communautés.
- « *Community Data Protector* », est chargé de la sécurité de l'information échangée au sein des communautés.

Le métier de formateur e-learning (concepteur des contenus), avec l'apparition de MOOC d'entreprise, va se développer au sein des entreprises.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Regards croisés : Comment anticiper les besoins en compétences à moyen terme : focus sur la méthodologie d'un « workforce planning » simple ?

Patrick PLEIN, Directeur des Ressources Humaines et du Développement Durable, **VINCI CONCESSIONS**

Xavier d'ESQUERRE, Senior Vice-President Workforce Planning & Learning Solutions, **SCHNEIDER ELECTRIC**

Jean-Luc BERARD, Directeur Central Groupe des Ressources Humaines, **SAFRAN**

Les questions qui se posent au début de cette session de regards croisés sont les suivantes :

- Comment anticiper les besoins en compétences à moyen terme ?
- Comment faire du « *Workforce Planning* » le point de départ de la politique RH ?

- **Vinci** est une entreprise concessionnaire exploitant des infrastructures. Elle emploie près de 10 000 collaborateurs. Le groupe projette d'accélérer son développement à l'international d'où l'identification de certains enjeux. Cette ambition nécessite de se renforcer son système de gestion des talents, de conduire l'internationalisation des compétences, de partager une culture ancrée, de faire grandir la fonction Service et d'investir la problématique du développement durable comme levier de performance globale.

VINCI en a fait un plan à 3 ans. La fonction RH se focalise sur trois 3 cycles du développement RH :

- chaque collaborateur doit avoir un entretien annuel
- chaque service doit faire une « *people review* » (organisée selon une approche collégiale)
- chaque service doit concevoir un plan de développement résultant de l'entretien et des « *people reviews* ».

A partir de ces trois processus, **Vinci** souhaite capitaliser pour rendre les managers plus actifs dans l'élaboration d'un « *Workforce Planning* » simple. Une formation de ½ journée leur a été proposée pour réfléchir à leur propre activité. Elle est basée sur 5 questions : quelle est votre raison d'être ? Quels sont vos enjeux dans les années à venir ? Quelles sont les compétences majeures par rapport à ces enjeux ? Comment va évoluer l'organisation ? Comment vont évoluer les RH dans ce contexte ?

- **SCHNEIDER ELECTRIC**, entreprise de l'énergie industrielle, employant 150 000 collaborateurs dont 20 000 en France, a lancé un projet en 2011, consistant à proposer des solutions complètes aux clients. Cette ambition impose une évolution des compétences mais une inquiétude s'est fait jour concernant les compétences des managers à recruter les bonnes personnes et à analyser les compétences requises.

Dans le cas de **SCHNEIDER ELECTRIC**, le « *Workforce Planning* » ne doit pas être compris comme l'incarnation d'une fonction mais comme celle d'un processus de business. Afin d'aider les managers à anticiper les besoins en compétence et en



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan · Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



qualité, une équipe Groupe de 3 personnes a été formée dans le but de soutenir les managers.

L'exercice de « *Workforce Planning* » s'inscrit dans les contraintes budgétaires du moment. Chaque exercice se réalise en présence du leader de l'activité, du directeur financier et du DRH. L'évolution des effectifs est strictement indexée au plan budgétaire. L'idée était de voir pris en compte dans les choix de recrutement les nouveaux métiers émergents ou en croissance, et ceux en régression. L'exercice est une contribution à la bonne exécution des objectifs de business et montre une contribution de la fonction RH, appréciée.

- **SAFRAN**, entreprise d'aéronautique, de défense et de sécurité, se prépare à faire face à de volumineux départs suite à une pyramide des âges élevée. Ce renouvellement aura un impact sur le portefeuille de compétences et requiert une gestion anticipée des compétences.

Le cycle de vie des produits du Groupe s'étale sur une période de 25 à 30 ans, il s'agit de bien anticiper les ressources. Il n'est pas question d'évaluer les besoins pour les 25 prochaines années, cela n'a pas de sens. Par contre, les compétences se construisent lentement, par accumulations, dans les domaines où SAFRAN évolue. Dans une perspective de moyen terme, l'entreprise a organisé des comités de métier au niveau local dont les besoins remontent par des comités de métier au niveau supérieur qui les agrègent jusqu'au plus haut niveau. **SAFRAN** essaie de ne pas figer ses analyses dans une GPEC « parfaite » mais privilégie des actions régulières et concrètes, capables de faire face à des changements sur le court terme.

Comment optimiser le traitement de l'information pour servir la fonction RH ?

Guillaume PONTNAU, Directeur Commercial, **Monster**

- Les offres d'emploi sont de plus en plus nombreuses, il faut donc faire le tri et trouver la bonne information. **Monster** gère la mise en relation entre le recruteur et le candidat. Du côté de l'entreprise, le manque de temps, d'effectif et de technologie adaptée est une source de difficultés. Du côté des candidats, il faut analyser finement les sites de recherche d'emploi, de manière détaillée, pour obtenir le sésame qui ouvre la voie des sites aux entreprises et assurer une présence intelligente sur les réseaux sociaux professionnels.

Les entreprises ont tendance à se recentrer sur les activités fondamentales, celles qui créent une relation de long terme avec les marchés de l'emploi : la promotion de la marque employeur et la valorisation des métiers de l'entreprise.

La relation avec le candidat est guidée par une recherche de la simplicité. Les outils de recrutement doivent être ludiques et simples d'utilisation pour les candidats. Les entreprises doivent encore faire un effort pour publier des offres plus compréhensibles et moins inutilement exigeantes.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Gestion des Compétences

Session 16 : Quelle anticipation des compétences pour accroître l'employabilité et le développement professionnel ?

Intervenants :

François SUQUET, Directeur des Ressources Humaines France Maroc Tunisie, **ST MICROELECTRONICS**

Yves ARNAUDO, Directeur du Développement des RH, **Groupe LA POSTE**

José FELIX, Directeur Des Ressources Humaines, **ALDES**

Evelyne LE HIRE, Directeur Des Ressources Humaines, **HOMESERVE Europe**

Ewan OIRY, Professeur en Sciences de Gestion, **IAE Poitiers**

Annick HAEGEL, Manager Expertise RH, **CEGOS**

Virginie LOYE, Manager Expertise RH, **CEGOS**

Comment gérer l'emploi et la communication pour maintenir la confiance et la motivation des salariés ?

François SUQUET, Directeur des Ressources Humaines France Maroc Tunisie, **ST MICROELECTRONICS**

- **François Suquet** relate l'intégration difficile de 10% d'effectifs venant de chez ST Ericsson suite à l'échec de cette co-entreprise en mars 2013 (**STMicroelectronics** et Ericsson). Il retrace les dispositifs mis en place : la réorganisation des postes qui s'en est suivie pour intégrer les 1 000 nouveaux salariés, la reconversion des salariés dans de nouvelles structures pour le développement de nouveaux produits ainsi qu'un important travail de communication notamment vers les managers.

Ces derniers décident de l'affectation des nouveaux salariés, en accord avec la ligne stratégique donnée par la direction, dans un processus non pas de mobilité interne mais de réallocation des compétences. La complexité est d'autant plus présente qu'une grande partie des activités d'Ericsson étant arrêtée, de nombreux ingénieurs n'avaient plus d'activité.

La gestion de la transition consistait à leur fournir un emploi sur des sites dans les zones où ils exerçaient, dans un contexte légal difficile, tout en gérant le choc de cultures issues de 3 entreprises différentes. Avec l'aide d'experts jouant le rôle de facilitateur, un long travail d'analyse précis des compétences a été réalisé. L'objectif était de s'appuyer sur ces informations pour tenter de rapprocher les compétences des personnes aux compétences requises et de pouvoir les intégrer efficacement. Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour fluidifier la réallocation des collaborateurs, tels que des processus d'intégration et des entretiens à mi-année.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Yves ARNAUDO, Directeur du Développement des RH, **Groupe LA POSTE**

- **Yves Arnaudo** se trouve confronté, comme de nombreuses entreprises, à la pression du passage au digital. Les sujets du développement des compétences, de la mobilité et de l'évolution professionnelle deviennent cruciaux, par rapport aux années précédentes, Le volume du courrier, qui représente l'activité principale, diminue de 6% par an.

La question est de savoir comment faire pour que les postiers aient envie de changer dans un environnement très cloisonné et dans le contexte d'un changement de culture. Pour cela, il aura fallu transformer la filière RH pour qu'elle soit en mesure d'accompagner, notamment par la formation, la gestion des compétences des collaborateurs. Le changement l'a fait passer d'une RH plutôt administrative à une RH de proximité avec un déploiement de 1100 RH à l'écoute des collaborateurs pour les accompagner dans leurs projets professionnels.

On notera la mise en place d'une plateforme intranet, une bourse de l'emploi interne au Groupe avec pour objectif de faciliter la mobilité interne jusque-là très faible ainsi qu'une GPEC opérationnelle et efficace sur les territoires pour aider les décisions des organisations.

José FELIX, Directeur Des Ressources Humaines, **ALDES**

Evelyne LE HIRE, Directeur Des Ressources Humaines, **HOMESERVE Europe**

- Pour répondre à la question posée, **José FELIX** et **Evelyne LE HIRE** exposent leur projet consistant à développer une logique locale et territoriale. Pour cela, un travail important a été fait sur le répertoire des métiers, d'analyses quantitative et qualitative, sur la réalisation d'enquêtes métiers et sur une GPEC concertée.

Une Bourse de l'emploi partagée entre entreprises a été mise en place avec l'aide d'un réseau professionnel en expansion pour permettre la mobilité et parfois la reconversion. Cela s'illustre, par exemple, par l'offre de postes ou des stages ouvrant les frontières de l'entreprise et déployant un nouveau modèle d'entreprise élargie.

Dans la même optique, le Réseau Alliance en Rhône-Alpes a permis de construire un partenariat territorial sur l'emploi et les compétences, fort de plus de 10 000 salariés amenant les entreprises à s'ouvrir, proposant des mises en relation sous diverses formes. Au-delà des retours positifs en matière de formation qualifiante et de possibilité d'alternance, Alliance peut aussi représenter à terme un levier psychologique positif en faveur de la mobilité.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Comment impliquer les managers dans la stratégie et leur faire reconnaître l'utilité des outils RH pour atteindre leurs objectifs quand la plupart utilisent des outils clandestins ?

Ewan OIRY, Professeur en Sciences de Gestion, **IAE Poitiers**

Annick HAEGEL, Manager Expertise RH, **CEGOS**

Virginie LOYE, Manager Expertise RH, **CEGOS**

- **Ewan OIRY, Annick HAEGEL et Virginie LOYE** présentent une étude réalisée, auprès de RH et de Managers, sur la dichotomie qui sépare la vision stratégique de la Direction Générale et la réalité managériale, ainsi que les difficultés qu'elle engendre.

Il est essentiel de travailler auprès des managers sur la gestion des compétences et sur la cohérence de leur action avec la ligne stratégique dont ils se sentent exclus. La communication et la formation sont primordiales pour les impliquer. Il est apparu pertinent de co-construire les outils directement avec les managers pour les rendre accessibles et plus proches des besoins des collaborateurs.

Pour éviter des difficultés classiques, un nouveau modèle d'outil a été proposé: 5 compétences seulement reliées à la stratégie, chacune reliée à un objectif stratégique à atteindre. De même, le référentiel de compétences n'est plus construit à partir d'une simple description de poste mais relié directement à la stratégie.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Talents à l'international

Session 17 : Quelle stratégie de « sourcing » et de marque employeur à l'international dans un contexte de concurrence exacerbée ?

Intervenants:

Michael PETERMAN, Director of HR Administration, **FOUR SEASONS**

Jérôme TIXIER, Directeur Général des Relations Humaines, **L'OREAL**

Frédéric OGER, Groupe Vice President Talent Management, **ALTRAN**

Frédéric RIPART, Associé, **VALTUS**

Comment aligner la gestion des talents, les processus RH & les technologies RH dans un contexte de croissance rapide et mondiale ?

Michael PETERMAN, Director of HR Administration, **FOUR SEASONS**

- Pour introduire cette session sur le « *talent management* », **Michael PETERMAN** présente le cas de **FOUR SEASONS**. Il l'expose comme un exemple de mise en place et de déploiement d'un système RH unifié, en cohérence avec la politique de management des talents. Ce projet a été réalisé avec l'aide de Workday, leader des applications cloud pour les entreprises internationales.

FOUR SEASONS est un groupe hôtelier qui a, depuis sa création en 1961, conservé une même politique globale pour la gestion de son personnel dans ses 93 hôtels répartis dans 38 pays, basée sur une culture du service unique, une volonté de favoriser le développement des compétences et des aptitudes de ses salariés, un service irréprochable et l'exigence de fournir un environnement de travail propice.

Pour maintenir cette culture, le groupe a toujours favorisé la promotion interne, avec 70% des postes de management pourvus en interne, des Directeurs généraux issus de la promotion interne.

Cependant, cette politique de management des talents doit reposer sur des outils efficaces, communiquant entre eux pour permettre aux collaborateurs d'avoir une visibilité suffisante (disponibilités, compétences, appétences, etc.), et déployés dans toute l'organisation. A partir de plus 50 systèmes RH existants, le groupe a choisi d'opter pour une solution unique.

Les objectifs de standardisation des processus métiers et des données et de déploiement d'un socle RH unifié incluant la gestion des talents ont été atteints. A la fin du projet qui a duré quinze mois, chaque service RH a maintenant accès à sa base de talents, des analyses peuvent être menées à partir des données pour aider les prises de décisions et les processus métiers ont été optimisés.

The banner features a close-up of a human eye on the left, looking towards the right. The background is a mix of purple and yellow. Text is overlaid on the image. On the right side, there are social media icons for Twitter, LinkedIn, and Facebook, along with a large stylized 'HR' logo.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Comment, dans un contexte de croissance régulière et de leadership sur notre marché, internationaliser le management, et développer les talents locaux ?

Trois entreprises différentes sont présentes à cette table ronde pour débattre du thème de l'identification des talents et leur gestion.

Jérôme TIXIER, Directeur Général des Relations Humaines, **L'OREAL**

- **L'Oréal**, leader mondial des cosmétiques est un groupe de 75 000 collaborateurs dont la mission, « la beauté pour tous », est d'offrir à tous les consommateurs des produits cosmétiques qui couvrent tous les besoins et toutes les envies. Face à cette stratégie business, **Jérôme TIXIER** nous explique que le département RH a une mission majeure : fournir à l'organisation les talents et internationaliser ces derniers, avec une approche projective.

Dans un premier temps, l'identification des talents est la clé. Le talent est une notion définie comme la combinaison de potentiel et de performance. L'identification s'appuie sur une méthodologie. Le groupe s'est doté de « *talent scope* », un outil qui offre l'opportunité à tous les RH d'identifier qui sont et où sont les talents dans tous les pays, toutes les divisions, tous les métiers, et leur offre une projection dans l'avenir : quels seront les besoins, quels seront les écarts à combler.

L'ensemble de ces données permet la formalisation d'un plan stratégique de recrutement et d'identification des talents en interne. Des « *talents managements meetings* » sont également en place. L'approche de **L'Oréal** consiste à partir de l'individu en essayant de voir où l'on peut le projeter le plus loin possible dans l'organisation, en fonction du potentiel, qu'il y ait un besoin ou non. L'ensemble est piloté par un « *Chief Talent Officier* » et cinq Directions Talents réparties dans les zones qui travaillent à ses côtés.

Toutefois, le talent peut également être externe. Pour favoriser une proactivité dans le recrutement de ces talents, le groupe a fait évoluer sa façon de recruter depuis trois ans. Réseaux sociaux et campagne virale sur les médias composent une approche plus proactive qu'auparavant. Les recruteurs sont devenus des chasseurs.

Dans un groupe aussi international, la circulation des talents est centrale. Si le groupe souhaite aujourd'hui réduire le nombre de ses expatriés au bénéfice de l'émergence de talents locaux, l'internationalisation des carrières reste importante. Tout est organisé pour être capable de chasser le « *global candidate* ». Enfin, le talent est aussi féminin, et la politique de talent management doit également permettre la montée en compétences des femmes. Au sein de **L'Oréal**, 60% des managers dans le monde sont des femmes, et elles représentent 25 % de son COMEX.

Frédéric OGER, Group Vice President Talent Management, **ALTRAN**

- **Altran** est une entreprise de 20 000 personnes, leader en conseil en innovation et ingénierie avancée. Dans cette entreprise où la seule ressource est la matière grise, la mise en place d'une politique de talent management était inévitable. A son arrivée il y a quelques mois, **Frédéric OGER** a profité d'un projet stratégique plus large pour



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congresshr.com



s'emparer du projet. Aujourd'hui, le groupe s'est doté, pour la première fois, d'une politique de talent management permettant leur identification en interne. Comme chez L'Oréal, le talent y est considéré comme un mélange subtil de potentiel et de performance. Les mécanismes mis en place incluent une cartographie des talents, des « *talents reviews* », un plan de développement via des plans de succession. La mise en place de cette politique de talent management apporte une maturité à cette entreprise récente.

Frédéric RIPART, Associé, **VALTUS**

- Chez **VALTUS**, leader français du management de transition, le talent est essentiel, puisque c'est la seule ressource qui fait avancer cette entreprise, appelée lorsque que des problématiques d'urgence ou de manque de moyens apparaissent dans des entreprises. Le talent pour **VALTUS** est un manager agile, avec une très bonne capacité d'adaptation et d'apprentissage, doté bien sûr d'une forte expertise. **Frédéric RIPART** explique que le réel défi est d'identifier certains profils internationaux, complétant la cartographie des talents, pour faire face à l'urgence de certaines missions demandées. La colonne vertébrale de l'identification des talents est le département RH, par son travail de détection, d'identification et d'anticipation.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Talents à l'international

Session 18 : Comment attirer, développer et retenir vos talents à l'international ?

Intervenants :

Antoine PERRUCHOT, Directeur Général, **KEYCOOPT**

Philippe HUGON, Directeur des Ressources Humaines, **PLASTIC OMNIUM**

Jean-Charles CASTELLANO, Directeur des Ressources Humaines EMEA, **PERNOD RICARD**

Frédérique DURAND, Directeur des Ressources Humaines Groupe, **IMPRIMERIE NATIONALE**

Elisabeth CAPMARTY, DRH Europe Marchés Emergents, **JANSSEN (Groupe JOHNSON & JOHNSON)**

Antoine PERRUCHOT, Directeur Général, **KEYCOOPT**

Philippe HUGON, Directeur des Ressources Humaines, **PLASTIC OMNIUM**

Jean-Charles CASTELLANO, Directeur des Ressources Humaines EMEA, **PERNOD RICARD**

Comment optimiser le sourcing des talents grâce à la cooptation externe ?

- **Keycoopt** propose la cooptation, tout simplement parce que la personne qui recommande « s'expose » à présenter un candidat de qualité. La valeur de ce système de recrutement est la recommandation plus engageante qu'un CV. Avant de proposer un candidat, **Keycoopt** passe des entretiens téléphoniques avec plusieurs candidats potentiels. Il faut que ces candidats répondent aux critères imposés par les entreprises, une présélection est faite, même s'ils ont été recommandés par un « coopteur de valeur ».

Pour résumer, Keycoopt Talent est une plateforme collaborative de recrutement en ligne qui révolutionne le principe de la recommandation. Une nouveauté est le lancement de Keycoopt System. Il s'agit de constituer, au sein des entreprises, une communauté interne de « coopteurs ». Ce système permet à la DRH et aux responsables du recrutement d'animer dynamiquement leur politique de recrutement en faisant participer les collaborateurs à la stratégie de transformation de l'entreprise.

Comment bâtir une marque employeur et garantir la cohérence entre l'image perçue et la réalité interne ?

- **PLASTIC OMNIUM** a choisi de travailler ses problématiques d'attraction et de rétention de talents internationaux par la création d'une marque employeur sur l'ensemble des pays où l'entreprise est présente. **PLASTIC OMNIUM** a connu une forte croissance, particulièrement, ces 10 dernières années où les effectifs ont doublé.

PLASTIC OMNIUM a construit une marque employeur sur le concept de 5I : Indépendance, Intégration, International, Innovation et Investissement. Au sein de l'entreprise, il existe une démarche collaborative et « bottom-up » (ascendante) où les collaborateurs, avec la contribution des dirigeants, sont invités à un « brainstorming »

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



pour échanger sur des sujets stratégiques et œuvrer à l'intégration de l'ensemble. Le taux de satisfaction des salariés est très élevé.

Les projets d'avenir du **PLASTIC OMNIUM** sont de véhiculer l'image et le message Employeur, avoir un outil de « *sourcing* » supplémentaire et également développer une stratégie de réseaux sociaux qui sera localement adaptée afin de répondre aux besoins de croissance en Chine, en Europe de l'Est et aux Etats Unis.

Talent management : comment accompagner la croissance à l'international ?

- **Pernod Ricard**, petite entreprise familiale au démarrage, est aujourd'hui devenue un groupe international, le 2^{ème} mondial sur le marché des vins et spiritueux. Le passage d'un groupe paternaliste à un groupe international a imposé la professionnalisation de la gestion des talents.

Le slogan de **Pernod Ricard** est très parlant : *créateur de convivialité*, esprit adopté aussi au sein de l'entreprise afin de mieux connaître les salariés, être en proximité avec les équipes et détecter ainsi les hauts potentiels en interne. Le profil d'un « *key talent* » peut dépendre d'un pays à un autre.

Le groupe a mis en place une plateforme (IMOVE), système de mobilité internationale interne, où tous les postes disponibles, dans n'importe quel pays, y sont postés. La prochaine étape pour le groupe est d'accélérer la digitalisation et de développer la marque employeur dans les pays émergents.

Regards croisés : comment accompagner la globalisation des activités du Groupe et le transfert des savoirs à l'international ?

Frédérique DURAND, Directeur des Ressources Humaines Groupe, **IMPRIMERIE NATIONALE**
Elisabeth CAPMARTY, DRH Europe Marchés Emergents, **JANSSEN (Groupe JOHNSON & JOHNSON)**

- **Frédérique DURAND** (Ex-VP & Chief HR Officer, NDS Limited) fait part de son expérience chez NDS Limited (racheté par Cisco) où elle s'est confrontée à de grandes différences culturelles. NDS a mis en place un cursus de collaboration interculturelle commencé avec un module de base, boîte à outils qui expliquait les différences d'éthiques culturelles. Cette formation a eu des conséquences importantes. Les collaborateurs ont eu l'occasion de parler librement des différences culturelles. Une deuxième étape, organisée pendant le temps du déjeuner, a été la création de workshops pour échanger sur ces questions. « *Une culture, si on la vit au jour le jour, on l'apprend.* »
- **Janssen** est une filiale du groupe **Johnson & Johnson**, active dans l'industrie pharmaceutique. Toute l'industrie pharmaceutique est en pleine révolution, notamment avec les médicaments remboursés et une concurrence accrue du prix de vente. **Janssen** a procédé à la création de communautés polymorphes entre pays via les réseaux sociaux. Ces communautés sont les vecteurs d'une information circulant avec des délais très courts. Grâce à cela, les échanges avec les pays émergents sont devenus extrêmement intéressants.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Les dernières réalisations de **Janssen** ont été de réduire de moitié le temps de lancement d'un produit et d'augmenter le niveau d'engagement des experts. L'entreprise possède aujourd'hui un leadership d'expertise, avec des plans de carrières à long terme. La problématique est que la gestion RH est trop rigide par rapport au monde, c'est à dire qu'on met en place des politiques RH par pays, par région, en sachant qu'on est dans le cadre d'une entreprise internationale.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Cycle RH Public

Session 19 : Evolution de la fonction RH : échanges croisés entre DRH du secteur public et DRH du secteur privé

Intervenants :

Estienne DESMET, Directeur Général, **Université Paris Dauphine**

Marc-Henri BERNARD, Directeur des Ressources Humaines, **CHRISTOFLE**

Bruno WIERZBICKI, Directeur des Ressources Humaines, **INRIA**

Joël BLONDEL, Directeur des Ressources Humaines, **Ministère des Affaires Sociales**

Estienne DESMET, Directeur Général, **Université Paris Dauphine**

- **Etienne DESMET** pense que le secteur public est source d'enseignement pour le secteur privé en raison du contexte qui lui est propre. Avec souvent plus de 10 000 agents à coordonner (par exemple, les conseils généraux totalisent souvent jusqu'à 5000 agents), la question de l'efficacité des moyens employés dans la gestion des Ressources Humaines est essentielle. La question n'est pas de dire qui, du public ou du privé, est le meilleur. L'attractivité du secteur public se constate dans la variété des missions proposées, mettant en jeu une diversité d'usagers, demandeurs de services forçant à la créativité.

Etienne DESMET juge que la fonction RH, dans le secteur public, plus complexe que dans le privé par la diversité extrême des métiers à gérer. Les Ressources Humaines en secteur public sont donc enrichissantes pour ceux qui les exercent, bien qu'il y ait des normes réglementaires infranchissables. La complexification, toujours plus accrue, de la réglementation de la fonction RH s'est imposée à **l'Université Paris Dauphine** qui demande au service RH de savoir traiter des textes toujours plus nombreux avec aisance dans le but de les rendre plus compréhensibles et accessibles dans leur mise en pratique pour les collaborateurs de l'entreprise.

D'autres enjeux s'imposent à **l'Université Paris Dauphine** tels que les contraintes économiques d'équilibre budgétaire et de productivité, des enjeux politiques de gouvernance, la satisfaction de l'ensemble des différents publics et l'assurance d'une transparence optimale, essentielle dans une organisation telle qu'une Université où la démocratie est reine. Tout est donc question de pilotage dans la fonction RH. Si le métier est fait avec finesse, il peut être dynamique et le secteur, public ou privé, importe finalement peu.

D'après **Etienne DESMET**, dans le secteur public comme dans le privé, le DRH se doit d'optimiser parfaitement les flux et déléguer son pouvoir pour se concentrer sur la stratégie et l'avenir de l'entreprise. La fonction RH doit être intégrée dans les esprits de tous les collaborateurs. Les DRH sont censés apporter des réponses à différentes problématiques ; changement, management anticipé des métiers et organisation. Les Ressources Humaines justifient leur présence par la valeur ajoutée qu'elles

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



apportent aux organisations. Cette valeur ajoutée se retrouve notamment dans le fait qu'elles ne se contentent pas d'être le réceptacle de situations subies mais qu'elles puissent émettre des contre-suggestions par rapport aux décisions prises par la Direction Générale et pouvoir éventuellement tirer la sonnette d'alarme.

Marc-Henri BERNARD, Directeur des Ressources Humaines, **CHRISTOFLE**

- **Marc-Henri BERNARD** invoque le fait que dans le secteur privé, le DRH est de plus en plus exposé au licenciement en fonction de la santé économique de l'entreprise et des vœux de ses actionnaires. De ce fait, la fonction RH dans le privé s'adapte énormément aux demandes des financiers ; la fonction est dans l'impulsion de la stratégie économique de l'entreprise.

Près de 50% des DRH du CAC 40 sont en effet des anciens opérationnels reconvertis en RH et non des professionnels des Ressources Humaines. Cela pose la question de la légitimité des Ressources Humaines au sein des organisations. Le constat est que les DRH experts en Ressources Humaines se font plus rares.

Dans les entreprises privées, **Marc-Henri BERNARD** nous confie que, en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la visibilité est mauvaise car le marché est trop instable dans de nombreux secteurs d'activité ; point qui diffère ici avec le secteur public. Il nous parle également de la personnalité du DRH et de la complexité technique de sa fonction qui rend légitime le métier de DRH, alors même que souvent les collaborateurs pensent pouvoir l'exercer sans grande difficulté.

Le DRH peut être « l'impulseur » du changement notamment en cas de crise. Il peut apporter des solutions pour la sauvegarde et de la réussite future de son organisation. Beaucoup d'exemples de sociétés industrielles qui ont survécu à de profondes réorganisations internes, liées aux attentes du marché, prouvent à quel point la fonction a été d'un grand soutien durant ces changements.

Bruno WIERZBICKI, Directeur des Ressources Humaines, **INRIA**

- **L'INRIA** comporte deux types de population : les chercheurs et la fonction support. La gestion des Ressources Humaines des métiers de la recherche est particulière car en réalité, sur le terrain, les chercheurs « se gèrent » eux-mêmes. La question est de savoir : qu'est-ce que le DRH incarne dans les faits ?

Elle a pour but premier de globaliser la gestion des hommes ; c'est en quelque sorte un chef d'orchestre indispensable à la performance de l'entreprise, publique ou privée. L'un des risques majeurs pour la Direction des Ressources Humaines dans l'organisation est de ne pas trouver d'emblée sa place. Seule la démonstration de leur engagement dans la gestion et le suivi des collaborateurs pourront leur permettre d'y parvenir.

La fonction RH nécessite une réelle expertise, le DRH doit avoir du « bon sens » et le mettre à profit de la Direction de l'entreprise.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Joël BLONDEL, Directeur des Ressources Humaines, **Ministère des Affaires Sociales**

- **Joël BLONDEL** est DRH depuis 3 ans et promu à cette fonction pour son expertise et sa connaissance pointue des différents métiers de la fonction publique. Il nous parle d'un univers de production intellectuelle et de mise en œuvre d'une politique auquel doit s'adapter la Direction des Ressources Humaines. Il parle de la fonction RH comme d'une fonction flexible, protectrice et élévatrice au sein de toute organisation.

Dans le **Ministère des Affaires Sociales**, la Direction des Ressources Humaines est totalement au service de la politique et travaille complètement avec ses collaborateurs. La fonction RH est à tous les coups embarquée dans les différents projets proposés par le Ministre du Travail. Elle a une fonction de mise en œuvre stratégique indispensable à leurs aboutissements par sa force de négociation avec les différents acteurs du terrain. L'expérience passée de **Joël BLONDEL**, lors de la réorganisation de la DIRECTE, en Île-de-France, prouve que la fonction RH ne peut pas être en marge de la restructuration d'un pan de son organisation. Il n'est pas toujours le pilote du changement mais il est, sans aucun doute, l'interlocuteur avec lequel le changement doit se préparer et se faire.

- Pour **Joël BLONDEL**, le DRH doit détenir certaines compétences indispensables notamment en management mais surtout il doit avoir « le goût des autres ». Pour **Marc-Henri BERNARD** et **Bruno WIERZBICKI**, le « goût de la vie » est indispensable au DRH car il doit susciter l'engouement au quotidien chez ses collaborateurs. Il doit être curieux et passionné des autres. Le DRH est un humaniste par excellence. Enfin pour **Etienne DESMET**, le DRH doit être un fin observateur du potentiel de tous ses collaborateurs et leur permettre de s'épanouir dans leur carrière pour être acteurs de performance et de succès de leur entreprise.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Cycle RH Public

Session 20 : La DRH au cœur des transformations de la fonction publique

Catherine AUGER, Directeur des Ressources Humaines, **CHU de Rouen**

Romain JACQUET, Directeur des Ressources Humaines, **CHU de Montpellier**

Isabelle DESTIVAL, Adjointe au Sous-Directeur et coach, **MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT**

Jean-Philippe BERTOUT, Directeur des Relations Internationales, **DÉPARTEMENT DU NORD**

Sylvie SAMUEL, Directeur des Ressources Humaines, **VILLE DE VERSAILLES**

Patrick LAMBERT, Chef de Département des Cadres Dirigeants, **AP-HP**

Sous l'impact des contraintes budgétaires, le climat social s'est-il dégradé ?

Catherine AUGER, Directeur des Ressources Humaines, **CHU de Rouen**

- **Quelle est la place des managers dans le dialogue social ?**
- **Comment accompagner les managers pour qu'ils deviennent des interlocuteurs du dialogue social ?**
- Le dialogue social est riche et nourri, d'où la nécessité de l'organiser avec les managers et l'encadrement de proximité. Au centre des débats, la question est de savoir comment garantir la qualité de service rendu en revenant à l'équilibre budgétaire. Il faut associer les cadres et le management, afin que le rôle de la DRH ne soit plus de « recoller les morceaux ». Il faut rassurer les différents partenaires quant au dialogue social :
 - Par des réunions de concertation avec les partenaires sociaux sur la méthode, le calendrier, les modalités de discussion
 - Par des réunions avec l'encadrement qui participe ensuite aux réunions avec les partenaires sociaux. Il faut intégrer le dialogue social dans un tout cohérent.
 - Par le contact avec les agents : présenter le projet en réunions plénières qui donne l'opportunité de mettre toutes les questions sur la table. Il faut donner un lieu d'expression aux agents.

Le DRH doit être l'animateur pour la DG et disposer d'une feuille de route très claire et d'objectifs définis. La « vraie vie du terrain » doit associer les directions techniques pour la bonne marche du dialogue social. Les cadres doivent être forces de proposition dans le dialogue social. Ils veulent du soutien pour accompagner le maintien de l'emploi des agents. Il faut être très réactif, sortir du fonctionnement traditionnel. La DRH doit organiser un « guichet unique » pour les agents et l'encadrement.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Les cadres sont-ils des interlocuteurs des organisations syndicales ? Peut-on impliquer des agents dans le dialogue social ? Dans vos organisations comment se passe le contact direct avec les OS ?

Romain JACQUET, Directeur des Ressources Humaines, **CHU de Montpellier**

- Les cadres sont devenus de facto des interlocuteurs des organisations syndicales. Le dialogue social de proximité n'est pas un dialogue d'instance. Il faut mettre en relation les organisations syndicales et les cadres hors des réunions formelles.

Afin de mettre du sens sur les projets présentés en CPE et CHSCT, **Romain JACQUET** du **CHU de Montpellier** pousse les chefs de projet à venir présenter leurs actions devant les organisations syndicales. Pour nourrir le dialogue social, il y a le besoin d'interlocuteurs légitimes sur les sujets. Le dialogue social n'est pas inné. Il y avait avant plus de monologue que de dialogue. La mise en place d'un séminaire, à parité organisations syndicales et agents, pour expliquer comment fonctionne le dialogue social est une nouveauté. Il contribue à une prise de conscience collective de la part des agents mais aussi des organisations syndicales.

Le contexte social compliqué (réductions budgétaires et réorganisations) a amené le **CHU de Montpellier** à instaurer des fiches individuelles de liaison (anonymes) pour que les agents expriment leurs besoins. Il y a des initiatives pour organiser un dialogue direct avec les agents (par exemple, le Pôle d'Accompagnement Professionnel, rattaché à la DRH, pour avoir un dialogue direct avec les agents sans l'intermédiaire des organisations syndicales). En Martinique, il y a eu l'inscription des organisations syndicales à une formation dans un cursus universitaire. Les représentants du personnel parlent maintenant le même langage que la DRH et rentrent dans un objectif de construction plutôt que de destruction.

Quel est l'impact des changements sur les compétences ? Comment accompagner l'évolution des compétences ? Comment utiliser le concept de compétence pour faciliter le changement ?

Isabelle DESTIVAL, Adjointe au Sous-Directeur et coach, **MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT**

Jean-Philippe BERTOUT, Directeur des Relations Internationales (ex-Directeur Formation), **DÉPARTEMENT DU NORD**

- Les leviers sur lesquels il faut travailler pendant un changement sont de deux ordres:
 - L'anticipation et la prospection en matière de compétences à acquérir et préserver.
 - L'évolution des pratiques managériales. Souvent la ligne managériale est oubliée dans la définition des compétences puis dans la mise en œuvre des stratégies.

Réfléchir sur l'évolution des besoins en compétences et que faire pour accompagner ces évolutions est une première clé. Conceptualiser la notion de compétences critiques : longues à acquérir, difficiles à transmettre, rares, en est une autre.

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



L'identification des compétences dans les services et les directions constitue une phase longue et fastidieuse. Il y a enfin la capacité donnée aux agents de devenir acteurs de leur évolution et soulager ainsi les angoisses liées aux évolutions.

Quand il y a création d'un nouveau métier, l'action d'aider les agents à comprendre comment établir des passerelles entre leurs compétences anciennes et les nouvelles est vitale, au-delà des actions de formation. Dans un contexte de changement, les agents doivent être « agiles professionnellement » pour toujours avancer.

- Souvent, le sujet des compétences est ramené à des actions de formation, même si 80% des compétences sont acquises en situation de travail. Il faut impliquer le management sur le repérage et la valorisation de ces compétences. Cela permet de réduire le budget formation pour les agents, notamment en mettant en place des situations apprenantes (co-développement, par exemple). La problématique est ensuite de formaliser ces compétences. La compétence est une notion clé dans l'accompagnement et la conduite du changement.

Comment faire pour que les compétences des agents soient des atouts pour le changement ? Comment fonctionnent les ateliers de co-développement mis en place au Ministère de l'écologie ?

- Il y a un énorme travail à accomplir pour que l'encadrement accepte de ne pas faire de rétention forcée des personnes compétentes. Quelqu'un d'agile dans son environnement est moins fragile, moins sujet aux risques psycho-sociaux (RPS).

Isabelle DESTIVAL expose l'idée des ateliers de co-développement. L'atelier se propose de faire travailler les cadres et les managers entre pairs par équipes de 8 personnes, animées par un professionnel externe au groupe. Ces réunions doivent s'effectuer avec un souci de bienveillance, un « parler vrai ». A chaque séquence, une personne (le client) expose sa situation, la décrit, et les 7 autres (qui « jouent » les consultants) creusent la problématique, le contexte. Les consultants proposent des idées, des solutions, en fonction de leurs expériences. Le but n'est pas d'arriver à une solution commune, mais au final le client doit avoir un plan d'action en fonction de la situation. A la fin, un tour de table conduit chacun à exprimer ce qu'il a appris durant la séance.

Le système de carrière est-il toujours adapté aux attentes des agents, comment l'adapter aux jeunes générations ? La carrière est-elle attractive pour un jeune diplômé ?

Sylvie SAMUEL, Directeur des Ressources Humaines, **VILLE DE VERSAILLES**

Patrick LAMBERT, Chef de Département des Cadres Dirigeants, **AP-HP**

- Certains jeunes postulent sans connaître la fonction publique. La première motivation est pour la mission, pas forcément pour un projet de carrière de longue durée. Le statut offre pourtant des possibilités de mutation et des perspectives d'évolution de carrière pour les agents. Le statut est une manière de fidéliser les agents car il est possible d'investir sur la personne pour le long terme.



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



Pour les cadres de direction, la carrière a encore un sens car souvent mus par l'intérêt général, l'ADN de la fonction publique. L'ambition et la volonté de progresser sont légitimes. Les cadres de direction sont porteurs de la transformation des institutions.

Les meilleurs regardent d'abord la rémunération. Dans un système statutaire, il y a peu de marge de manœuvre, juste la prime de performance. Le détachement permet également de négocier une prime de détachement. Travailler la rédaction des fiches de poste pour susciter l'intérêt des jeunes diplômés est de plus en plus nécessaire. Cela n'empêche pas de devoir leur offrir une vision sur leur avenir dans la fonction publique. Aujourd'hui les jeunes ne s'inscrivent pas dans la durée. Ils sont très mobiles. A l'embauche, il faut pouvoir leur annoncer leur prochain poste pour espérer les attirer.

Comment repérer et identifier les talents ? Quelle est la recette pour travailler avec les jeunes ?

- Les talents sont partout, insoupçonnés, le rôle du DRH est d'identifier et de faire émerger le talent. Il n'y a pas suffisamment de temps consacré à l'accompagnement de la carrière des jeunes. Ils ont besoin d'être nourris, impliqués dans les projets de l'administration. Les managers doivent également avoir une action responsable sur l'évaluation de leurs collaborateurs et dans la détection des talents. Il faut qu'ils soient évalués sur ces aspects.

Les jeunes ont envie de travailler, ils travaillent bien. Pour eux, même si la réussite professionnelle est importante, ils veulent mieux équilibrer leur vie privée et leur vie professionnelle. Ils sont très sensibles à l'ambiance au travail. Le manager le plus apprécié par les jeunes est le « frère », celui qui s'occupe d'eux et les fait grandir.