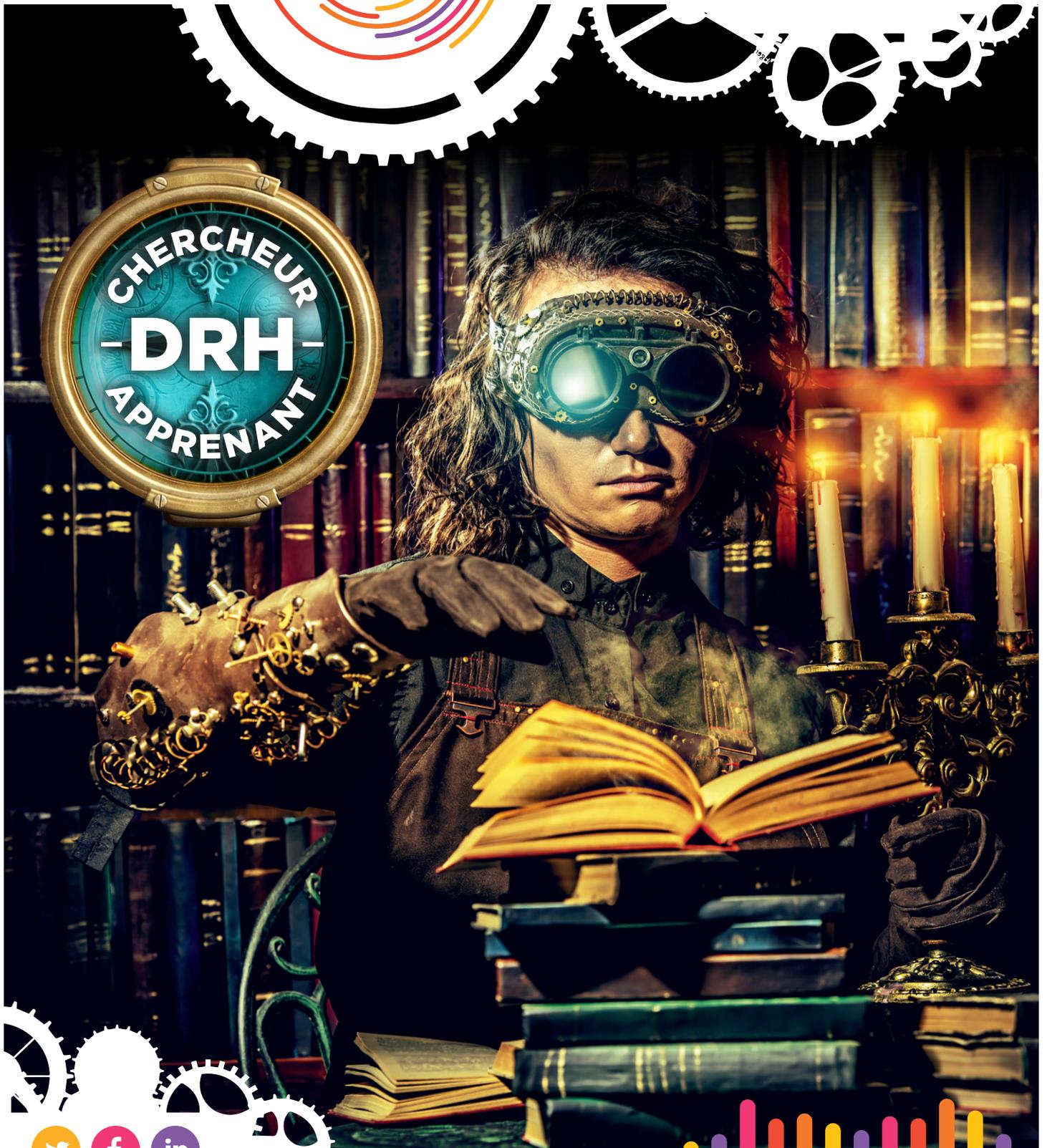


ÉDITION 2023

Jobsferic

Information prospective
sur les métiers



www.jobsferic.fr | [@JOBSFERIC](https://twitter.com/JOBSFERIC) | [#JobsfericLab](https://hashtagger.com/hashtag/JOBSFERIC)





SOMMAIRE



p 10

LE DRH CHERCHEUR
FACE AUX NOUVELLES FORMES
D'ENGAGEMENT

p 23

LE DRH APPRENANT

p 39

DIGITALISATION RH :
DE L'IA RESPONSABLE
AU MÉTAVERS



Notre époque est grandiose.

Grandiose pour les DRH qui ont l'opportunité de créer une génération, la génération, celle de l'avant-garde, de l'autrement, « autrement dit, autrement fait », celle de l'entreprise en phase et en déphase, percluse d'enjeux pluriels, en transition numérique, énergétique, philosophique et environnementale.

Trois points essentiels pour le succès de l'entreprise.

Le premier : connaître l'histoire mais ne pas l'appliquer, plutôt s'en départir, divorcer pour mieux renaître. Demain ne sera jamais hier, même si par certains points cela déçoit. Pour conquérir il faut oser, même si, en face, les yeux révoltent, car, si l'on analyse les profils innovants, ils ont tous la même « logique » : OSER l'impossible.... Voilà ce que doivent vivre les DRH, l'impossible.

En effet, les socles ayant fait la gloire d'entreprises traditionnelles ont tous, depuis deux ans, connu fissures et tremblements. Les entreprises ne se régénèrent plus, se meurent d'asphyxie. La force d'antan qu'était la robustesse a mué aujourd'hui. L'entreprise qui « performe » est désormais souple et arrogante, légère et audacieuse ; l'agilité est son fort.

Il est donc inéluctable que les DRH changent de posture. Ils doivent se mettre en marche pour assurer une vaillance organisationnelle et entreprendre afin de trouver les profils idoines, fédérateurs et enthousiastes, envieux d'un monde vrai, où rayonne le bonheur.

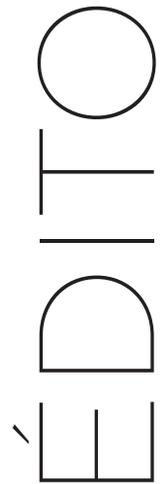
En somme, le DRH doit être capable d'innover, et rebaptiser ces méthodes pour recruter, dialoguer, former, et accroître les compétences.

Le deuxième point est de faire du DRH le fouineur, oui, un chasseur de compétences, celles qui sont les plus cachées. Les cons diplômés existent en effet ! Pour plus de clarté, quand je dis chasseur, je parle d'une découverte orientée vers la prospective, et ce, afin d'anticiper les besoins en compétences de l'entreprise.

Les entreprises ne peuvent être pérennes que si elles disposent d'aptitudes nécessaires. Or toutes les études prospectives montrent que les DRH ne sont plus souples mais normés, donc déconcertés. S'ajoutant à cela le départ de talents par manque d'alignement stratégique, visons en ce sens l'Outre-Atlantique.

Le troisième point. Les codes ou le déclin. Choisir de nouveaux outils, de nouvelles méthodes. Sortir du monde de « statufixion » pour entrer dans la réalité d'avenir, faite de codes souvent inversés. Le chiffre d'affaire ne suffit plus, on peut accroître ce chiffre et du même temps se planter. Intéressons-nous davantage au bénéfice, aux plus-values dues à une neuve représentativité, une force de vente efficace, puissante d'être inattendue...

Kristel LAMBOLEZ - Fondatrice et présidente de JobSféric



INTRODUCTION

Aline SCOUARNEC

Professeur Agrégé des Universités
Spécialiste en prospective
et transformation du travail

Le DRH de demain : un chercheur, apprenant et pédagogue



Le contexte actuel de crises multiples et multi-dimensionnelles est souvent présenté comme un révélateur, voire un accélérateur de tendances, de ruptures et de signaux faibles que le monde du travail n'appréhendait pas toujours à sa juste valeur. Comme le précisait déjà Edgar Morin⁽¹⁾ en 2020, « les carences politiques, économiques, sociales révélées par la pandémie, ainsi que les grands dangers de régression qu'elle a pu augmenter, rendent indispensable une nouvelle voie ».

C'est dans ce contexte que les organisations et les équipes RH ont dû faire face à de profondes transformations et faire preuve d'une agilité remarquable afin de s'adapter à un écosystème nouveau, ébranlé, impacté par les effets des différentes crises. Concernant le DRH, nous assistons à une hybridation de ses compétences. Cette hybridation se décline à trois niveaux selon nous. Cette proposition s'inspire de la conception de l'hybridation de Gabrielle Halpern ainsi que de nos travaux sur la prospective des métiers RH⁽²⁾.

En reprenant les travaux de Halpern (2020)⁽³⁾, nous appréhendons cette vision globale de l'hybridation. En effet, elle propose : « l'analyse d'une grande tendance du monde

qui vient, à savoir l'hybridation. L'hybridation se définit comme « le mariage improbable », c'est-à-dire que c'est le fait de mettre ensemble des choses, des secteurs, des produits ou des services, des activités, des métiers, des personnes, des cultures, des usages, des compétences, des matériaux, des générations, des parcours, qui, a priori n'avaient pas grand-chose à voir ou à faire ensemble, voire qui pouvaient sembler contradictoires, et qui, réunis, vont donner lieu à des tiers-usages, des tiers-lieux, des tiers-objets, des tiers-matériaux, des tiers-cultures, des tiers-modèles... à de nouveaux mondes, en somme! De nombreux signaux faibles témoignent de ce que l'hybridation pourrait bien devenir la grande tendance du monde qui vient ; or, cette tendance remet beaucoup de choses en question et nécessite de

(1) Morin E. (2020), Changeons de voie. Editions Denoel.

(2) Pour actualiser l'étude RH 7.0 de 2017, nous avons avec Franck Brillet, à l'aide d'une méthodologie de prospective des métiers éprouvée (Méthode P.M., Boyer, Scouarnec, 2002, 2009), réalisé une enquête en 2021/2022 sur la transformation RH en partenariat avec l'ANDRH et l'AGRH. L'ouvrage sortira au printemps : Anticiper les transformations des métiers RH : Une vision prospective. Editions MPE. Collection La transformation en action.

(3) Halpern G. (2020), Tous centaures !: Éloge de l'hybridation, Editions Pommier (12 février 2020).

sortir des cases existantes. Rien n'y échappe : les objets, les territoires, les matériaux, les produits et les services, les modes de consommation et de commercialisation, l'agriculture, les entreprises ou les institutions publiques, les métiers, les bâtiments, les manières d'innover et de travailler, l'éducation, etc. Nous assistons à l'émergence de nouvelles combinaisons et re-combinaisons ; nous entrons à l'ère des mariages improbables ! ».

Cette conception de l'hybridation correspond bien à la posture prospective qui prône les « rencontres improbables ». Finalement cette invitation à l'hybridation, à ces « mariages improbables » au sens de Halpern (2020) représente une grille de lecture intéressante pour mettre en avant trois compétences clés du DRH de demain.

UN DRH CHERCHEUR

Quand on est chercheur, la première compétence est de faire de la veille, qu'elle soit documentaire ou liée à ses terrains d'investigation. Dans le contexte actuel, le DRH doit développer des activités de veille et de prospective tant sur les outils, les pratiques et les processus de GRH. Cette veille informationnelle nécessite l'acquisition ou la création d'outils dédiés (le plus souvent numériques) et inscrivent les professionnels RH dans une posture stratégique et prospective. Il s'agit d'être lisible pour l'ensemble des parties prenantes et de veiller à la meilleure appropriation possible des enjeux RH par ces dernières. Une vision prospective est donc utile dans l'acquisition et le renforcement de cette compétence afin d'avoir une alerte sur les grandes

transformations et évolutions que vivent les organisations. Ensuite, quand on est chercheur, il convient de traduire ses recherches et de les valoriser. La traduction de l'ensemble des transformations géopolitiques, sociales, environnementales, technologiques, juridiques, etc. est une activité clé du DRH qui doit de plus en plus savoir comment appréhender ces transformations et co-construire avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisations des solutions RH les plus innovantes possibles. Les compétences, de veille, de prospective, de traduction (opérationnelle), de méthodologie (de projet, d'enquêtes, de conduite de changement, etc.) sont alors à développer au sein des équipes RH.

UN DRH APPRENANT

En cohérence avec cette posture de chercheur, le DRH de demain doit aussi être en capacité de développer une organisation de plus en plus apprenante. Peter Senge définissait déjà en 1990⁽⁴⁾ les organisations apprenantes comme « des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble ». Une organisation apprenante est dès lors une organisation qui tente de développer ses ressources humaines à leur plein potentiel et qui fait appel à l'apprentissage pour améliorer ses résultats. Le processus d'apprentissage peut être divisé en quatre niveaux. Ces quatre niveaux sont à mettre en lien avec les compétences à développer, comme le précise l'encadré ci-dessous :

Les compétences du DRH de demain au regard de différents processus d'apprentissages, adaptés de P.Senge (1990)

Niveau du processus d'apprentissage	Compétences visées
<p>Le premier niveau est axé sur l'apprentissage de faits, de connaissances, de processus et de procédures. Ce niveau s'applique à des situations connues dans lesquelles les changements sont mineurs.</p>	VEILLER / ANTICIPER
<p>Le deuxième niveau concerne l'apprentissage de nouvelles compétences professionnelles. Ce niveau s'applique aux nouvelles situations dans lesquelles les réponses existantes doivent être modifiées. Le recours à une expertise externe est un instrument utile dans ce domaine.</p>	DEVELOPPER LES COMPETENCES (GEPP)
<p>Le troisième niveau – apprendre à s'adapter – s'applique à des situations plus dynamiques, dans lesquelles le mode d'apprentissage consiste à expérimenter et à tirer des leçons des succès et des échecs.</p>	INNOVER / EXPERIMENTER
<p>Le quatrième et dernier niveau consiste à apprendre à apprendre. Il s'agit plus d'innovation que d'une simple adaptation à celle-ci. C'est dans ce contexte que les suppositions, les croyances et les perceptions profondément ancrées sont remises en cause et que les hypothèses sont vérifiées.</p>	APPRENDRE À APPRENDRE / TRANSFORMER

(4) Senge P. (1990), The Fifth Discipline, éd. Currency.

Cette approche valorise ce que nous pourrions nommer la méta-compétence « Transformer ». Cette compétence va au-delà de celle liée au changement puisqu'elle nécessite, de la part des professionnels RH d'être au cœur des transformations actuelles mais également de celles qui attendent les organisations. Ces transformations sont diverses et variées mais pour mieux les accompagner et imaginer des dispositifs adaptés, les professionnels des RH devront identifier celles qui sont lentes (évolution) et celles qui sont brutales (mutation, révolution). Il s'agit ici d'accompagner ces transformations tant dans leurs conséquences humaines, sociales et organisationnelles. Transformer c'est également faire preuve d'agilité et de créativité afin de pouvoir faire évoluer ré-inventer des processus et des dispositifs de gestion des RH. Parmi les grandes transformations identifiées, on remarque celle liée à la transformation digitale des organisations mais il faut avoir une vision globale de l'ensemble des transformations : culturelle, managériale, organisationnelle (forme d'organisation), des systèmes d'information, des processus métiers, des compétences, etc. Le DRH doit accompagner cette transformation qui suppose que chacun doit se transformer pour transformer l'organisation. Tout un programme d'enrichissement des démarches de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est à inventer !

UN DRH PÉDAGOGUE

Les professionnels des ressources humaines devront particulièrement prêter attention à ce qui se passe autour d'eux et détecter les bruits (bas bruits) et les signaux y compris ceux qui sont les plus faibles. En effet, pour réussir ces transformations, la compétence de pédagogue semble indispensable : expliquer, expliquer, expliquer...

La communication sur les transformations en cours est stratégique. Cette « bonne » communication repose sur l'écoute avant tout ; En effet, cette action d'écoute permettra de prévenir de certains risques, d'anticiper certaines évolutions des pratiques, voire de créer des dispositifs innovants. Écouter non seulement les parties prenantes internes mais également les parties prenantes externes (y compris les bruits émanant de la société et des citoyens). L'écoute doit intégrer tout l'écosystème afin, d'une part, de permettre aux professionnels des RH d'engager des démarches vertueuses consistant en l'amélioration de la qualité de vie au travail et, d'autre part de prévenir les conflits en facilitant la médiation et le dialogue social. Les conséquences de cette « bonne écoute » sont importantes en matière de politiques RH : il sera alors possible de proposer des offres et solutions RH adaptées aux différentes catégories de population qui se côtoient dans les organisations mais également initier et proposer des mobilités et « imaginer » des parcours professionnels adaptés aux besoins des collaborateurs et aux exigences de performance des organisations. En fonction des besoins et des attentes exprimées, on peut ainsi parler de politique RH différenciées selon les catégories de collaborateurs identifiées.

Un DRH chercheur, apprenant et pédagogue, c'est finalement l'invitation vers une hybridation des compétences du monde de la formation, de l'enseignement vers celui du travail. C'est un signe du continuum sur lequel nous devons tous œuvrer pour réussir toutes ces transformations. C'est également une belle invitation au service d'une employabilité accrue de tous !



INTRODUCTION

François SILVA
Doyen de l'ICD
Chercheur au Laboratoire du DICEN-CNAM



La fonction RH cherche et mute

Pour évoquer la fonction RH en lien avec la recherche, on se doit d'aborder l'histoire de cette fonction. En effet, nous sommes en train d'entrer dans une nouvelle étape qui ne peut se comprendre que si on comprend son histoire.

C'est en 1982 que paraissait la première édition⁽¹⁾ de GRH de Jean Marie Peretti. Ce livre montrait la façon dont l'administration du personnel était confrontée à une mutation profonde de la fonction qui était en train de devenir progressivement une gestion des ressources humaines. Ainsi, en devenant GRH, cette fonction basculait au cours des années 80 vers d'autres activités. Cette mutation correspondait en fait à la modernisation que les entreprises ont commencée à connaître à partir des années 70 qui s'est ensuite accélérée au cours des années 80. C'était l'expression d'une transformation majeure dans les activités tertiaires qui jusqu'alors traitait l'information manuellement qui se trouvait dans les divers livres (de compte par exemple), fiches et autres documents papier. Ces informations étaient produites par des armées de dactylo-secrétaires. La disparition des machines à écrire (qui mit 20 ans) transforma la dimension administrative et informationnelle du monde du travail. Mais il fallut attendre 40 ans pour que le zéro papier devienne réalité.

LE DÉVELOPPEMENT DES SIRH

Les NTIC désignent la transformation et convergence sur un même support informatique des supports de tous les outils d'information et de communication : son, cinéma, radio, télévision, télécommunication, informatique, imprimerie (presse, livre...), machine à écrire.... Traité sous un même mode numérique, l'ensemble des contenus devient ainsi immatériel. Mais surtout cette numérisation permet d'utiliser les infrastructures de télécommunication correspondant à la deuxième révolution de la gestion de l'information : la fin du courrier postal (avec un bémol depuis les années 80 avec le fax). Le développement des NTIC marque la disparition des dactylo-secrétaires qui structuraient l'entreprise tant dans sa production de l'information (le traitement de texte) que dans sa diffusion. Toutes les activités administratives de l'entreprise sont ainsi repensées. Par exemple, dans les années 80, plus de 70 % des équipes de la fonction RH travaillaient sur des activités administratives correspondant à des activités d'organisation, de diffusion et de classement de documents et dossiers. Les personnes les effectuant avaient un niveau de qualification de type CAP, BEP.

Au cours des 20 dernières années, les entreprises sont devenues des systèmes d'information (SI) avec le

(1) L'édition en 82 s'appelait Personnel et ce n'est qu'à la troisième édition en 1988 qu'elle a pris le nom de GRH. On en est à la 18ème édition (2022) chez Dunod.

déploiement des micro-ordinateurs et surtout l'utilisation de cet outil par tous, salariés comme directeurs. Les entreprises ont été restructurées. L'ensemble de leurs ressources et de leurs dispositifs ont collecté, stocké, traité et diffusé différemment les informations nécessaires à leur fonctionnement par la mise en place d'ERP (*enterprise resource planning*). Ainsi, les différents domaines d'activité de l'entreprise ont été repensés comme la gestion de la production, la gestion de la relation commerciale avec la clientèle, la comptabilité, la finance, les fusions, les intégrations comptables d'acquisitions récentes et... la gestion des ressources humaines⁽²⁾. La mise en place de ces outils a nécessité des réorganisations majeures qui ont nécessité une réingénierie des processus.

Avec le déploiement du SIRH, la fonction RH a pu offrir davantage de services et mieux accompagner individuellement les salariés, les managers et la direction générale.

La fonction RH à partir des années 90 a fortement évolué avec la mise en place de son système d'information : le SIRH a permis de la transformer dans son intégralité. Avec l'automatisation de ses tâches administratives qui étaient lourdes, la fonction RH s'est redéployée sur des activités d'accompagnement pour offrir davantage de services nouveaux aux salariés, aux managers et à la direction générale.

Mais une nouvelle étape s'ouvre depuis les années 2000 avec le développement des outils numériques mobiles, l'information est accessible à tous, professionnels comme individus.

UNE ÉLÉVATION DU NIVEAU DES COMPÉTENCES DES SALARIÉS

Tous les grands groupes doivent générer de l'entrepreneuriat chez leurs salariés car le pourcentage d'ouvriers et d'employés dans leurs effectifs baisse car ils sont remplacés par les NTIC ou externalisés en sous-traitance. Par exemple, chez Schlumberger, ils sont aujourd'hui plus de la moitié des effectifs sont cadres (Bac+3 minimum) alors qu'ils n'étaient que de 20 % au début des années 1990. Chez IBM France ils sont plus de 95%.

Le déploiement de ces outils numériques a favorisé le remplacement des emplois faiblement et moyennement qualifiés par des outils plus efficaces, au profit d'activités plus sophistiquées. D'une façon générale, les grandes entreprises ont besoin maintenant de spécialistes et de professionnels de bon niveau pour gérer la conception. A côté de cela, elles ont sous-traité à des prestataires extérieurs des activités annexes, souvent de faibles qualifications sur la sécurité, l'accueil, la logistique. Cette sous-traitance s'est fortement développée dans le secteur de la production. Ainsi, le niveau de qualification dans ces grandes entreprises a fortement augmenté se concrétisant par un nombre de cadre (bac +3 et 5) dépassant les 50%. Ainsi dans le secteur bancaire les cadres représentaient en moyenne un tiers des effectifs il y a dix ans. Ils sont plus de 55% aujourd'hui. Beaucoup en comptent plus 60%.

Les grandes entreprises ont eu besoin de salariés ayant un niveau de compétences de plus en plus élevé. C'est ainsi que la GRH a dû mettre en place des formations afin que leurs salariés acquièrent ces compétences. Maintenant il faut apprendre à travailler en coopération/collaboration. Une nouvelle mutation de la fonction RH est nécessaire pour accompagner la transformation de l'organisation du travail de l'entreprise.

La plupart de ces cadres n'ont pas de rôle d'encadrement. Ils consacrent en effet une bonne partie de leur temps à des activités d'analyse, de négociation mais aussi de se coordonner avec d'autres équipes et unités fonctionnelles.

Les grandes entreprises ont eu besoin de salariés ayant un niveau de compétences de plus en plus élevé. C'est ainsi que la GRH a dû mettre en place des formations afin que leurs salariés acquièrent ces compétences. Aujourd'hui, nous sommes en train de vivre une nouvelle mutation de la fonction RH afin qu'elle accompagne la conduite de changement de son entreprise.

LA NÉCESSITÉ DE LA COOPÉRATION

Les modes d'organisation du travail autant que la nature des emplois est en train de passer de logiques hiérarchiques à d'autres coopératives et participatives. Ce mode d'organisation s'appuie sur deux dimensions, technique et sociale. L'une concerne les outils numériques qui ont automatisé les processus et les ressources. C'est ce travail que la DRH a effectué ces 30 dernières années. La dimension est sociale, car les interactions entre les individus permettant de réaliser leur travail se sont transformées avec le développement de ces outils. Chaque entreprise va devoir déployer des démarches pour transformer son organisation afin de développer la communication et les échanges entre les personnes dans un cadre collaboratif. C'est cette dimension que la fonction RH doit prendre en charge.

Chaque entreprise va devoir déployer des démarches pour transformer son organisation afin de développer la communication et les échanges entre les personnes dans un cadre collaboratif.

De nombreuses activités en premier lieu dans le service, remettent en question le taylorisme car il ne permet pas une créativité générée par les interactions entre les personnes. Tout cela passe par une redéfinition des tâches mais surtout de nouvelles formes d'organisation du travail générant entre les personnes des postures de coopération. Cela nécessite un fonctionnement en équipe qui travaille en mode collaboratif, c'est-à-dire des personnes qui

(2) Cf. Les 2 livres de F SILVA, l'un paru en 2002 Devenir e-DRH et le second en 2008 Etre e-DRH (Ed. Liaison), marquant la rapide mise en place de ces outils numériques.

savent délibérer afin de décider toujours ensemble mais surtout délèguent la mise en œuvre des actions décidées. C'est une remise en question des modèles hiérarchiques traditionnels tayloriens. De plus, l'utilisation par chacun des outils numériques correspond à un effacement partiel des espaces (et des temps) de travail et diminuent la frontière entre vie privée et vie professionnelle.

UNE MUTATION DE LA FONCTION RH POUR ACCOMPAGNER LE TRAVAIL COLLECTIF

Depuis les années 90, la fonction DRH s'est orientée vers des fonctions d'accompagnement individuel des salariés. Cela correspondait au développement d'un RRH de proximité qui suit individuellement chacun. Cette activité nécessite évidemment d'être maintenue. Mais maintenant la question pour toute organisation est d'avoir une fonction RH pouvant accompagner les équipes et en premier lieu les managers à apprendre à mettre en place une nouvelle organisation du travail pour faire face aux changements majeurs auxquels chacun est confronté. Les toutes dernières années illustrent la façon dont il a fallu que chacun trouve des solutions : les surcoûts générés par la crise énergétique (production, transport, mobilité...), la mise en place du télétravail avec la COVID... Tout cela a des conséquences sur le travail de chacun, il est nécessaire que les équipes trouvent des solutions spécifiques. Dans ce monde où la mutation n'est pas rapide mais brutale il est nécessaire de se repenser.

Beaucoup de ses activités, métiers, biens et services sont obsolètes à court ou moyen terme. Il faut repenser ses business modèles et mobiliser les salariés. Ce sont eux qui vont devoir acquérir de nouvelles compétences, apprendre à s'organiser différemment. Car la plus grande des transformations est de mettre en place des modes d'organisation centrés sur le collectif. La question est de concrétiser dans le quotidien le changement de paradigme appliqué au monde du travail. Cela correspond à une transformation majeure dans l'organisation du travail. En effet, la remise en question des relations hiérarchiques signifie la remise en question de la place du chef (et les pratiques y afférant). Il y a une participation effective (place, rôle et posture) de chacun dans la discussion et la décision. Ce changement de paradigme nécessite ainsi de réfléchir à l'établissement de nouvelles méthodes de partage des tâches, de communication et de management au sein de l'entreprise.

Beaucoup de ses activités, métiers, biens et services sont obsolètes à court ou moyen terme. Il faut repenser ses business modèles et mobiliser les salariés.

La fonction RH doit ainsi se transformer afin d'accompagner les transformations de l'organisation de son entreprise. Pour ce faire, cette fonction doit être dans une posture proche de celle du chercheur. En effet, pour être chercheur, il faut être capable de remettre en question une situation. Il est en position de la repenser. Ainsi, le DRH doit concevoir et conduire des projets de changement et de transformation de l'organisation du travail qui nécessitent au préalable d'acquérir un certain nombre de connaissances. C'est ainsi que comme le chercheur, il va lancer des projets

basés sur le lancement d'expérimentations afin de valider les innovations organisationnelles. Un projet s'élabore à partir d'un objectif de faire travailler les personnes sur des modes différents. Une fois l'expérimentation terminée ou en cours, il est nécessaire d'en analyser les résultats et surtout de définir s'il est opportun de continuer, d'amender ou d'arrêter l'expérience.

Le DRH doit concevoir et conduire des projets de changement et de transformation de l'organisation du travail qui nécessitent au préalable d'acquérir un certain nombre de connaissances. C'est ainsi que comme le chercheur, il va lancer des projets basés sur le lancement d'expérimentations afin de valider les innovations organisationnelles.

QUELLES SONT CES ACTIONS À METTRE EN PLACE ?

Beaucoup de méthodes telles le co-développement, l'holacratie, la sociocratie, l'adhocratie, l'entreprise libérée ou le management participatif émergent depuis une dizaine d'années. Il est nécessaire de permettre aux salariés de pouvoir tester et d'expérimenter ces nouveaux modes d'organisation.

- Faire évoluer les postures des salariés vers des comportements « décentrés ». Ces postures impliquent l'ensemble des salariés, managers comme managés,
- Mettre en place des équipes travaillant en collaboratif dont une des premières actions est de réguler chaque équipe en premier lieu sur les relations d'autorité et de pouvoir avec le rôle nouveau du manager dans une remise en question de sa position hiérarchique. C'est en effet, le système de décision qui passe par des modes de délibération collectifs, c'est-à-dire partagés. Cela nécessite une coordination des tâches, de nouvelles répartitions des activités.
- Accompagner les relations entre les équipes.

LE DRH EST-IL UN CHERCHEUR ?

N'est-ce pas un oxymore que d'associer à la fonction RH celle de chercheur car l'un travaille sur le quotidien et sa gestion alors que le second est dans une perspective prospective, pour voir loin, innover ? Comme le chercheur, le DRH doit proposer des démarches pour répondre à de nouvelles questions. Il faut qu'il soit capable de prendre du recul pour remettre en question l'existant. Il doit ainsi avoir la capacité de prendre du recul et de d'être dans une posture critique.

Comme les chercheurs, il doit savoir être à contre-courant des idées, s'intéresser à des sujets que tous qualifieraient d'inutiles, etc. Bref, pour innover, cela nécessite d'être à l'initiative de projets innovants (les concevoir et/ou les soutenir) puis ensuite être attentif à leurs expérimentations et ensuite si les résultats sont probants de les diffuser.

C'est ainsi que la fonction RH est au cœur de la mutation du monde du travail.





RRH : Nouvelles formes d'engagement - Nouveau contrat social
TABLE RONDE N°1 : 9H00-10H15

LES INTERVENANTS :
Laurent CHOAIN, DRH Groupe MAZARS
Benoît SERRE, DRH France groupe L'Oréal
Colonel VITAL DUCHESNE, Commandant la Base aérienne et commandant la Base de Défense de Tours
Olivier BURGER, Worldline Group Head of Human Resources

LES EXPERTS :
Véronique MONTAMAT, Directrice marketing, communication et prospective RH SOPRA HR SOFTWARE
Paulo-António LOPES, Directeur Groupe IGS Formation Continue RH - Executive HR Education

MODÉRATEURS :
Céline CUSSAC, ex Directrice Learning & Development NATIXIS
Christel LAMBOLEZ, Présidente JOBSFERIC

LE DRH CHERCHEUR FACE AUX NOUVELLES FORMES D'ENGAGEMENT

Le phénomène de grande démission outre-atlantique s'importe-t-il bien en France ? Les salariés sont-ils réellement désengagés ? Quel contrat social nouveau résulte des nouveaux modes de travail hybride ? Suffit-il de (re)travailler la raison d'être des entreprises et (re)donner vie par le jeu pour réengager les troupes ? La 1ère table ronde du [R]évolution RH Day [#RRHDay] cuvée 2022 a permis d'explorer quelques pistes de réflexion de spécialistes dans les domaines de l'entreprise, de l'armée et de la formation.





Comment expliquer la baisse d'engagement des salariés ? A l'occasion de la crise sanitaire, dans un temps record, sous la contrainte d'une force exogène à l'entreprise (le virus), le modèle et l'organisation du travail très contraints ont éclaté. Les salariés se sont rendu compte que ce qu'on leur vendait comme immuable ne l'était peut-être pas autant que cela.



Repenser le code du travail pour mieux répondre aux nouveaux critères d'engagement 500 000 démissions selon la Dares et, pourtant, **Benoît Serres, DRH France groupe L'Oréal**, « ne croit pas une seule seconde au phénomène de Grande Démission en France : 90 % des personnes parties ont retrouvé un emploi ; le contrat de travail en CDI reste l'incontournable. »

Selon lui, dans un débat sur l'engagement, il convient de se poser une question : « Pourquoi à chaque fois que le marché du travail va mieux, la première idée des personnes est de s'en aller ? ». Benoît Serres ne croit pas non plus que la nouvelle génération ne soit pas engagée. « Elle a une capacité d'engagement extrêmement forte. En revanche, son niveau de résilience est très bas. Dès que cela ne va pas, elle baisse les bras. » Rien n'est donc acquis. C'est la grande difficulté du sujet de l'engagement.

La réponse est plutôt à chercher du côté des critères d'engagement qui ont beaucoup changé. Pour ce DRH, il est vain de réguler la loi de l'offre et de la demande par une politique de rémunération uniquement. Ou par des tentatives sur le temps de travail à l'instar des débats actuels sur la semaine de 4 jours. Il faut se donner le courage de relire le code du travail, que les pouvoirs publics s'en emparent. Il n'y a rien de plus dangereux que de régir le monde du travail par la jurisprudence.

RÉVÉLER DANS VOTRE ENTREPRISE LES CONTRIBUTIONS POSITIVES AU MONDE

Olivier Burger, DRH Worldline Group, est satisfait : son groupe

spécialiste de la sécurisation des paiements a le vent en poupe. Il connaît une hypercroissance, est passé d'un rythme de croissance de 235 recrutements par mois à 500, avec dans le même temps une baisse de 10 % de son taux de démission, une politique diversité travaillée avec 0 discrimination positive et 40 % de recrutements de femmes, un pourcentage remarquable dans l'univers de la tech. Cerise sur le gâteau : aucune baisse d'engagement (64 % de personnes satisfaites).

Comment expliquer ces beaux résultats ? Grâce à une profonde réflexion, et à un travail collaboratif de longue haleine (26 workshops dans 27 pays), pour redonner du sens au travail et poser l'employee value proposition du groupe.



« Selon un sondage Watson, la première raison de l'augmentation de l'absentéisme des quadras est la perte de sens complet dans leur travail. Nous avons travaillé sur notre raison d'être, explique-t-il. Cela n'était pas évident de prime abord. Pour un premier camp, c'est la mort du capitalisme si vous commencez à mettre des sujets citoyens dans les sphères privées. Pour le second camp, c'est la mort du capitalisme aussi si on ne s'occupe pas de notre raison d'être : nous avons une empreinte écologique et ne pouvons l'ignorer. »

Pour Olivier Burger, c'est une question d'éthique. Signe des temps, l'élective est très demandée (autant que la finance...).

Petit cours du professeur : « L'éthique peut se décliner sur quatre niveaux : 1. Economique et technique (être viable, benchmarkable) ; 2. Juridico-organisationnelle (conformité aux lois, qualité de vos organisations) ; 3. Qualité des comportements avec valeurs de votre entreprise ; 4. La raison d'être : pourquoi, pour quoi et pour qui je fais ce que je fais. »

En révélant dans votre entreprise les contributions positives au monde, vous redonnez de l'engagement, aux plus jeunes comme aux quadras. **Paulo-Antonio Lopès, directeur groupe IGS**, formation continue RH, insistera plus tard lors du débat sur l'importance de mettre en place la symétrie des attentions afin de remettre l'humain au cœur du projet de l'entreprise, notamment en améliorant l'expérience collaborateur et interrogera sur la façon de renforcer cette dimension à l'échelle d'une organisation complexe.

MISER SUR LA FIDÉLISATION DE L'EMPLOYÉ COMME DE SA FAMILLE

L'engagement est LE sujet de l'armée.

« Avec 4 000 recrutements par an, nous devons toujours être dans l'incitation, avec deux mots-clés : fidélisation et engagement », martèle **le colonel Vital Duschesne, commandant de la base aérienne et commandant de la base de défense de Tours.**

Comment l'armée opère-t-elle concrètement sur l'engagement ?

par le sens et la finalité de leur mission, ainsi que par le concept de grande famille : « Dans les armées, tous ne sont pas pilotes, nous avons plus de 50 métiers, explique-t-il. Les métiers changent et évoluent. Mais tous ont une finalité : défendre la France et les Français. Notre entreprise est énormément dans le compagnonnage. Nous nous formons beaucoup à l'intérieur. » L'engagement, l'armée va le chercher dans cette capacité de leurs recrues à s'investir au-delà des heures ouvrables : « Nous voulons faire passer le message : Chez nous, tout est possible, mais vous allez transpirer. On se paie par l'engagement et le sens que l'on donne. Après, je le constate, cet engagement a tendance à se perdre ». Pour le colonel, l'engagement est à retrouver par la fidélisation pris dans un sens très large, peut-être à rechercher du côté du giron familial : « Mme Florence Parly [ministre des armées] est partie du principe que pour fidéliser un militaire, il faut fidéliser sa famille. Cela a considérablement catalysé l'engagement ».

MISER SUR L'ENGAGEMENT INTRINSÈQUE POUR QUE CHACUN RÉALISE SON CHEF-D'ŒUVRE PERSONNEL

Pour **Laurent Choain, DRH du groupe Mazars**, le danger n'est pas tant la grande démission que la grande résignation : « La notion de désengagement ne se traduit pas toujours par une démission. Les personnes qui ne disent rien et restent, ce n'est pas forcément de la loyauté. Cela peut être de la fatigue. Ils sont démobilisés intellectuellement. »

Pourquoi faudrait-il, selon ce DRH engagé, trouver une cause absolument extrinsèque [environnemental, citoyen...] à l'entreprise pour qu'il y ait réel engagement ? « Nous croyons que l'essentiel de l'engagement est le déclenchement intrinsèque. Nous voulons créer des conditions pour de vraies amitiés professionnelles, « des amis pour la vie » et ce n'est pas de la socialisation ; nous voulons développer leur

employabilité pour la vie et leur permettre d'avoir une chance d'être leur chef-d'œuvre personnel. » Une dernière notion essentielle pour Mazars, primo-employeur (avec 95 % de jeunes dans leur recrutement) n'ayant pas vocation à fidéliser sur le long terme. « Nous avons supprimé la clause d'exclusivité chez Mazars. Son aventure, je ne la maîtrise pas. »

ET SI NOUS CONSIDÉRIONS ÉGALEMENT L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE VIS-À-VIS DE SES SALARIÉS ?

Misons sur le principe de réciprocité. Pour les protagonistes présents à la table ronde, l'engagement se résume dans la promesse tenue et ils nous éclairent tous sur les engagements que l'entreprise doit également tenir.

Véronique Montanat, directrice marketing communication et prospective RH à Sopra HR Software, évoque la notion d'entreprise étendue : « Cela nécessite un engagement sur toute la chaîne de valeurs, avec un accompagnement humain de tous. »

A l'heure où une entreprise sur deux a des difficultés de recrutement, les questions se posent sur le sens et le collectif : « Les entreprises travaillent l'attractivité, elles investissent la RSE, le CARE, les offres de service sur modalités de travail. Mais est-ce la vraie mission de l'entreprise ? Ne fait-on pas trop de surenchère ? Comment répondre à l'individu tout en ayant le souci du collectif ? ».

Bornons donc le périmètre d'action de l'entreprise. Mais pas que.

Développons la qualité au travail en expliquant la chaîne de valeur. La qualité de l'engagement passe par une explication sur l'utilité certaine et objective du travail de tout un chacun, à chaque niveau de la chaîne, en montrant que chaque maillon est essentiel. Cela signifie travailler à diminuer le sentiment de l'employé d'être remplaçable à tout moment. Ainsi que d'apporter davantage d'attention à donner un cadre professionnel et une autonomie.

Définissons-nous comme des employeurs investisseurs (qui vont les faire grandir) et non pas consommateurs. **Faisons en sorte que les valeurs se déclinent réellement en performances observables sur le terrain. Développons la capacité de résilience en les invitant à la prise d'initiative**, à l'innovation, à la prise de risques. **Garantissons enfin la promesse faite au collaborateur.** Et faisons mentir l'adage « les promesses n'engagent que ceux qui y croient ».



Pascale KROLL



TRIBUNE



Laurent CHOAIN

DRH Groupe Mazars

Chief Leadership Education & Culture

Professeur associé à l'Université Panthéon Assas

Pourquoi le DRH doit-il devenir un chercheur ?

Cette tribune vise à répondre à une question triviale : pourquoi des DRH expérimentés s'engageraient-ils dans un parcours doctoral et une démarche de recherche ? Réponse en quatre arguments.

1

LA RÉPONSE DU DRH

Les modèles structurels de nos politiques RH reposent depuis une quarantaine d'années sur le primat de la notion de compétence. Ce modèle traditionnel postule que le rôle précède le titulaire et que les systèmes doivent organiser cette vision verticale autour des besoins en compétences de l'entreprise / de l'organisation. Ce modèle explose sous trois effets : (a) les compétences n'ont plus de permanence (b) les employeurs n'ont plus la main (c) les salariés permanents couvrent de moins en moins la gamme des compétences nécessaires. Dans ce tumulte, une logique verticale de gestion par les compétences prescrites est vouée à l'échec. Le renversement est en train de s'opérer au profit de modèles centrés sur l'expérience du collaborateur. Par exemple, dans le domaine de la formation, c'est le passage des modèles Learning Management Systems (au service d'une administration « top down » de la formation) à la Learning eXpérience Platform (centrés sur l'expérience et l'input de l'apprenant). Ces nouveaux systèmes reposent principalement sur la donnée et l'écoute des utilisateurs et le *benchmark* des pratiques innovantes. Bref la recherche opérationnelle, et en temps quasi réel qui plus est.

2

LA RÉPONSE DE L'ACCREDITEUR DE BUSINESS SCHOOLS

Nous avons promu une hiérarchisation mondiale des *business schools* par les accréditations fondées sur la primauté des publications académiques. Lesquelles publications académiques ont un nombre de lecteurs ridicule, mais c'est bien le principe car elles sont destinées à servir la science et n'être lues que par d'autres chercheurs. Le savoir professionnel se transmet et s'organise principalement au travers de revues et de supports lus par des professionnels, que les canadiens appellent des « revues de transfert » (trade magazines). Un exemple célèbre, et paradoxal, a longtemps été la *Harvard Business Review*, une revue « faite par de gens qui ne savent pas écrire pour des gens qui ne veulent pas lire », selon le mot célèbre de son rédacteur en chef à l'époque, Ted Levitt. Un prof de business school, des années 50 au début des années 2000, avait quatre fonctions : enseigner, faire du consulting, participer à la gestion de son institution et très marginalement faire de la recherche et publier des ouvrages, plutôt que des articles. Aujourd'hui, le jeu consiste principalement, sinon exclusivement, à écrire des articles dans des revues académiques à comité de lecture, avec comme l'un des effets principaux une surspécialisation très éloignée du terrain. Les DRH sont mieux placés que quiconque pour reprendre ce flambeau des pédagogues de terrain, des passeurs de savoir opérationnels qu'ont délaissés les *business schools*. Ce qui conduit au point 3.

3

LA RÉPONSE DU DIRECTEUR DE THÈSE

Des *business schools* à Sciences po, une majorité de DRH dispose d'une formation opérationnelle à tendance humaniste, consciemment ou inconsciemment marquée par les sciences sociales. Très peu ont un doctorat – pourtant mondialement le standard d'éducation le plus élevé – et étaient généralement trentenaires quand ils ont reçu leur dernier diplôme. Rien n'est plus envisageable, pour peu qu'on ait un peu d'aspiration intellectuelle et un directeur de thèse qui donne confiance, de s'engager dans une démarche doctorale susceptible de rassembler l'expérience d'une vie et la promesse de la suivante. Aucun jeune doctorant n'aura jamais le matériau de recherche d'un DRH expérimenté, et c'est la clef d'une thèse réussie. D'un travail apparemment isolé, on peut faire la source de contributions intellectuelles et professionnelles de premier plan, et d'un écosystème expansif particulièrement utile quand s'approchera la fin de vie exécutive dans une organisation. Et qu'il faudra organiser une vingtaine d'années de vie stimulante et variée. D'où le point 4.

4

LA RÉPONSE DU COACH

Sans spéculer sur l'allongement du temps d'accès à la retraite, une chose est sûre – il n'est pas recommandé de tabler sur une position exécutive dans des organisations après 60 ans. Certains d'entre nous pousseront le bouchon jusqu'à 65, mais en prenant un peu soin de soi on peut avoir une quinzaine d'années actives supplémentaires. Elles seront d'une autre nature, plutôt faites d'un portefeuille d'activités que d'une activité exclusive, et ne s'inventeront pas à 64 ans et six mois. C'est à partir de la vie exécutive, avec les moyens qu'elle donne, qu'il faut anticiper cette bonne vie ultérieure. Quelles associations aidez-vous ? Où donnez-vous des cours ? Dites-vous oui à des sollicitations professionnelles nouvelles, parfois non directement liées à votre job ? Êtes-vous un mentor, un sponsor, un coach ? Avez-vous des terrains d'expression ? Actif sur LinkedIn autrement que pour reposer ou commenter les publications des autres ? Pas besoin d'un doctorat pour tout ça, mais un parcours doctoral vous donnera deux choses qui s'étiolent avec le temps : un cadre et un coup de fouet. Et de nouveaux amis.



TRIBUNE



Véronique MONTAMAT

Directrice marketing et prospective RH,
Sopra HR Software



Le DRH chercheur et chef d'orchestre de son écosystème comme enjeu de la transformation

Le (la) DRH représente un des leviers essentiel de l'entreprise dans la transformation. Pour cela, il (elle) doit 'se mettre dans la peau' à la fois d'un chercheur, d'un aiguilleur de tendances et d'un observateur des grandes lames de fond du changement.

AVOIR UNE PROPOSITION EMPLOYEUR EN PHASE AVEC LA RSE

Les collaborateurs, et surtout les Millénials, ont des aspirations nouvelles et l'entreprise doit y répondre au risque de subir un fort désengagement, voire une grande « démission » comme on l'observe depuis quelques temps aux Etats-Unis. Le DRH doit évoluer dans la gestion des relations en interne et pour cela s'inspirer de plus en plus des sciences sociales. Une nouvelle approche est à développer sur le sens et sur l'alignement des valeurs entre la direction et les collaborateurs. Les préoccupations des collaborateurs s'orientent vers des enjeux en premier financiers, mais dorénavant également fréquemment vers des préoccupations sociétales et environnementales. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) prend de

plus en plus d'ampleur, surtout depuis la crise sanitaire. La proposition employeur doit être en phase avec les nouvelles valeurs revendiquées par les citoyens collaborateurs et devenir par elle-même "plus citoyenne" aussi.

SAVOIR ATTIRER LES PROFILS EN TENSION

Cette éthique ne doit pas occulter les besoins persistants de recherche de talents et de transfert des compétences nécessaires pour accompagner la transformation des métiers. De nombreux secteurs souffrent d'une réelle pénurie de main-d'œuvre et toutes les entreprises ont du mal à recruter les bons talents pour continuer à assurer leurs activités au quotidien et leur stratégie de transformation. C'est la course aux talents, il faut réinventer les leviers d'attractivité. On observe déjà de nombreuses

innovations dans ce sens, comme la semaine de quatre jours ou le congé respiration solidaire, ou aussi le mécénat de compétences pour un engagement associatif.

FAIRE DE LA RECHERCHE POUR INNOVER

Les DRH ont en leur possession des clés pour innover grâce au développement de nouveaux outils et nouveaux usages. Ils peuvent organiser une veille sur les nouvelles tendances RH, mettre en place une cellule prospective, développer un écosystème innovant et se tourner plus vers les sciences sociales. Les entreprises les plus modernes et efficaces ont commencé à développer un écosystème fort avec des partenaires RH d'un type nouveau, notamment pour répondre aux différents enjeux de transformation digitale, de recrutement, de formation, et en parallèle de maîtrise du risque sur l'expertise métier RH ou IT.

ANIMER SON ÉCOSYSTÈME HR TECH

Toutes les transformations s'appuient dorénavant en effet sur le digital. Les DRH vont devoir développer leur capacité à déployer toujours plus de nouveaux usages digitaux, dans une logique d'expérience collaborateur et de performance de la fonction RH.

Le DRH est le garant des données personnelles des collaborateurs et doit veiller à leur protection durant tout le cycle de vie des données (de la pré-embauche à la sortie de l'entreprise). Or, il existe aujourd'hui de nombreux risques sur les données RH (mauvais référentiel, fuite de données, erreur d'interprétation, interopérabilité défectueuse, cyberattaques...) car les systèmes d'information RH sont devenus de plus en plus 'composites'. En effet, il est fréquent de gérer de 20 à 50 applications connectées

entre elles pour servir l'offre RH. Dans ce contexte, le DRH devra rester vigilant sur la gouvernance des données RH : où se trouvent les données sources, quelles sont les informations référentes, quel est le schéma d'urbanisation actuel et futur ? pour asseoir une politique RH adaptée et efficace. Cet enjeu de gouvernance des données dans des SIRH éclatés et composites va devenir dans les années à venir un des principaux axes de recherche pour les DRH. La sécurisation de la Data RH dans un système d'information interconnecté et le renforcement de la cybersécurité sont devenus primordiaux, tout en veillant à simplifier l'expérience utilisateur pour un partage efficace de tous les nouveaux services offerts par les solutions digitales RH.

UNE MARKETPLACE RH POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX D'AGILITÉ, D'INNOVATION ET DE SÉCURITÉ

Pour toutes ces raisons, Sopra HR Software lance sa Marketplace RH afin d'offrir à ses clients un écosystème de solutions RH pré-sélectionnées. Trois critères sont requis: la complémentarité fonctionnelle par rapport aux solutions de Sopra HR Software, la robustesse technique, et des retours d'expérience client significatifs.

Les nouveaux rôles du DRH s'accompagnent de la transformation du SIRH de l'entreprise. Le DRH, comme le SIRH, doivent aider à projeter l'entreprise dans le futur, en avançant pas à pas, en se renseignant, en expérimentant et en s'ouvrant vers l'extérieur tout en sécurisant les données de ses collaborateurs.



TRIBUNE



Nabila BULCAEN

Consultante senior en transformation des organisations et coach agile



Reacteev

Quelle est notre vision sur l'avenir RH?

Alors que les organisations s'efforcent d'acquiescer une plus grande agilité afin de répondre aux impératifs du monde VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), beaucoup réalisent rapidement que l'introduction de pratiques et de « processus » agiles ne suffit pas. Le succès de l'agilité dépend d'un changement de culture et de valeurs - devenir plus transparent, collaboratif, centré sur l'utilisateur et basé sur l'équipe.

Les pratiques RH sont souvent insuffisantes face à ces nouvelles exigences, car elles ont été développées lorsque les processus et la prévisibilité étaient au cœur du modèle tayloriste duquel nous sortons timidement. Dans un mode volatile et incertain, lorsque les équipes agiles ne planifient que trois mois à l'avance, par exemple, est-il judicieux de fixer des objectifs annuels aux membres de l'équipe ?

Cet exemple ne représente qu'une partie de la réflexion globale que les organisations se doivent d'alimenter car le management agile n'est pas seulement une approche qui permet d'être plus **efficace**, plus rentable en réduisant notamment les délais de mise sur le marché, elle répond en réalité à des besoins vitaux d'évolution dans l'entreprise.

Dès lors, cela soulève une question : **quel est le rôle des RH dans les organisations agiles ?**

Transformer tout ou partie d'une organisation dans une dynamique agile implique donc d'avoir pris conscience du **changement de culture** et **des pratiques de management** qui doivent s'opérer. Ce changement a un impact humain et social puisqu'il est source de nouvelles manières de collaborer, de s'organiser, de vivre l'organisation de façon différente.

Par sa position transverse dans l'entreprise, en soutien des directions métiers, **la fonction RH est au cœur des grandes mutations impactant les organisations. Son engagement est donc fondamental** pour y inscrire toute transformation agile de manière pérenne.

*Les RH,
architectes de l'organisation,
devraient non seulement
redéfinir les processus et les
structures de base pour l'agilité,
mais aussi définir l'intention et
mener la transformation pour
s'adapter et adopter un
nouvel état d'esprit.*

Chez Reacteev, agence de conseil spécialisée en agilité d'entreprise, nous pensons que l'opportunité est réelle pour la fonction RH de bénéficier de ce formidable élan de transformation et de profiter de la culture agile pour renforcer l'attractivité de l'entreprise.

Les RH, architectes de l'organisation, devraient non seulement redéfinir les processus et les structures de base pour l'agilité, mais aussi définir l'intention et mener la transformation pour s'adapter et adopter un nouvel état d'esprit. Ce n'est que lorsqu'il y a adéquation entre la culture (valeurs et comportements) et la structure (méthodes, processus, systèmes) qu'une organisation peut être véritablement agile. **Et qui mieux que les RH peut être le fer de lance de ce changement culturel et structurel ?**

Quand vous commencez une transformation Agile, nous vous invitons à faire participer les RH le plus tôt possible. L'idée est d'embarquer un représentant RH dans l'équipe de transformation afin qu'il soit impliqué dans le processus.

L'un des premiers problèmes qui se posent lors d'une transformation agile est la pénurie de nouvelles compétences nécessaires. Ne pas remédier à ce déséquilibre peut conduire à des équipes inefficaces et mal « conçues ». S'ensuit dans la foulée la frustration causée par des équipes « improductives » qui représente très souvent une entrave à l'adoption des nouvelles façons de faire et incite les équipes à revenir aux anciens comportements et processus. Au-delà de la frustration, cela génère finalement un gaspillage des ressources investies notamment dans la formation, et les outils.

Pour éviter cela, nous conseillons aux **RH** de lancer et de participer à l'audit des talents de l'organisation afin de découvrir les compétences manquantes nécessaires à accompagner la transformation.

Les Ressources Humaines joueront un rôle capital pour élaborer des stratégies de recrutement et de formation (*upskilling & reskilling*) afin de combler les besoins qui auront émergé des premiers pilotes de la transformation.

Nous pensons que la fonction RH peut par la suite prendre une longueur d'avance en imaginant et en redéfinissant les parcours professionnels afin que les collaborateurs se sentent confiants dans leurs perspectives de progression et d'évolution dans une organisation agile plus plate.

Nous sommes également convaincus que les spécialistes des Ressources Humaines par leurs pratiques peuvent renforcer les valeurs et les principes agiles grâce à des évaluations de performance revisitées en passant notamment d'une approche centrée individus à une approche plus systémique qui englobe l'équipe.

C'est un constat. L'accélération de la mise en place de modes de travail en mode agile est une condition essentielle pour que les entreprises restent compétitives par rapport notamment aux *digital natives*. Le basculement vers l'agile exige la dé-siloisation entre les fonctions marketing (et plus largement métiers) et les fonctions techniques/IT. Trois conditions de succès doivent être réunies pour effectuer un tel changement :

1

MIXER LES ÉQUIPES
(en termes d'origines, d'expériences, d'expertises).

2

MIEUX RESPONSABILISER
ET VALORISER LES CHEFS DE PROJET
(versus le supérieur hiérarchique).

3

METTRE EN PLACE
DES OUTILS DE RECRUTEMENT INTER-DÉPARTEMENTS,
intégrant des ressources externes,
et lié aux compétences.

Notre expérience des projets d'accompagnement auprès de nos clients nous ont permis de forger la conviction que la transition vers des organisations plus agiles représente un challenge majeur pour les Ressources Humaines, qui seront amenées à appuyer et codiriger avec les métiers, ce type de changements de grande ampleur.



INTERVIEW



Malika BOUCHEHIOUA
DRH DERICHEBOURG Multiservices



Passer d'une vision linéaire à **une vision dynamique** **des parcours de carrière !**



POURQUOI LE DRH EST-IL AMENÉ À ÉVOLUER DANS SES FONCTIONS ?

Le DRH change de posture et devient un chercheur afin de trouver les bonnes solutions. Il s'inscrit lui aussi dans une démarche d'apprentissage permanent et de remise en question.

Toutes les entreprises à l'heure actuelle doivent s'adapter rapidement aux évolutions de leur marché et faire évoluer leurs compétences en conséquence. Qui d'autre est mieux placé qu'elle pour savoir comment mobiliser les ressources en interne et les faire évoluer pour servir le business. C'est au DRH de s'emparer de ce sujet et d'anticiper dans une démarche prospective les mutations en cours. DERICHEBOURG Multiservices recrute chaque année 3 000 collaborateurs opérationnels sur sites clients, managers, et fonctions d'expertise. Nous rencontrons un fort besoin en emploi ; au regard de la croissance, et de l'évolution de nos métiers, ce ne sont pas moins de 5 000 collaboratrices et collaborateurs qui sont attendus chaque année.

EN QUOI LE LANCEMENT DE VOTRE PROPRE CFA VA VOUS AIDER À RÉPONDRE À VOS BESOINS EN TERME DE COMPÉTENCE ?

Nous avons lancé notre propre CFA en décembre 2022 afin de fabriquer notre propre compétence. Nous souhaitons mettre en place des parcours sécurisés avec les acteurs locaux. On ne peut pas acheter de nos jours la compétence clé en main. Nous ne recherchons plus des profils standard mais des personnes capables de suivre des parcours apprenants. Avec la loi Avenir professionnel les entreprises n'ont plus le choix et doivent devenir leur propre créateur de compétences. DERICHEBOURG Multiservices s'est associé à GGE France, reconnu par son expertise dans la formation initiale, l'alternance, la formation et le développement des compétences pour anticiper les métiers demain avec des études sur les compétences, contribuer à la création et au développement du CFA Derichebourg, accompagner la certification et le développement des compétences des collaborateurs par le biais de la formation, et, constituer un vivier de talents à recruter par le biais de l'alternance et de la formation initiale.

COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LE NOUVEAU DRH CHERCHEUR ?

Le DRH doit faire bouger les lignes dans une démarche RSE et innover pour créer des parcours innovants qui assureront à l'entreprise les bonnes compétences en interne. Il faut

sortir du recrutement traditionnel car le marché de l'emploi est en pleine mutation. Avec notre CFA, nous souhaitons créer des classes d'apprentissage et travailler en partenariat avec les réseaux associatifs comme CAP emploi. Notre feuille de route RH chez DERICHEBOURG Multiservices, « d'employeur engagé », est d'assurer un minimum de 7% d'emploi Handicap dans l'entreprise sur le sujet de l'inclusion, 50% de collaboratrices managers d'ici 2030 sur le sujet de l'égalité professionnelle, une politique diverse et dynamique pour garantir l'insertion des jeunes.

Le CFA permet de faciliter le recrutement des jeunes mais constitue aussi un outil interne de qualification via une formation. Partenaires et organismes de formation y sont associés. L'apprentissage est devenu selon moi le vecteur du recrutement. Nous faisons également du coaching pour renforcer les *Soft skills*, les qualités comportementales d'adaptabilité, de communication ou encore de remise en question. On apprend aux salariés à mieux comprendre les codes de l'entreprise et nous travaillons avec le dispositif emploi accompagné ou « job coaching » du Pôle emploi.

COMMENT ALLER PLUS LOIN DANS LA GESTION DES COMPÉTENCES ?

Le DRH doit dorénavant mettre en place une stratégie de compétences dynamique en pensant une GPEC interne et externe. Aujourd'hui nous offrons très peu de postes d'encadrants chez DERICHEBOURG Multiservices. Nous avons donc développé des partenariats avec d'autres

Le DRH doit faire bouger les lignes dans une démarche RSE et innover pour créer des parcours innovants qui assureront à l'entreprise les bonnes compétences en interne. Il faut sortir du recrutement traditionnel car le marché de l'emploi est en pleine mutation.

entreprises pour faciliter la mobilité vers d'autres secteurs d'activité grâce à des parcours passerelle. Ainsi nos salariés peuvent progresser ensuite vers des métiers liés à la petite enfance, à l'accueil ou encore au service à domicile. Dans cette optique nous favorisons l'employabilité et le recrutement futur de nos salariés. Nous sommes aujourd'hui capables de tenir une promesse employeur au sein de nos murs mais également à l'extérieur.

Aujourd'hui les DRH ne peuvent recruter que s'ils ont mis en place une politique de fidélisation qui réponde aux attentes actuelles d'employabilité et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. On doit assurer l'emploi par croissance organique et fidéliser différemment pour les postes qui ne sont pas « télétravaillables » en offrant des perspectives d'évolution tangibles. Il s'agit là d'une autre vision dynamique de gérer les compétences. En tant que DRH, je me concentre aujourd'hui sur l'emploi de qualité en proposant aux salariés des parcours de carrière et un projet professionnel. Les DRH doivent de nos jours se concentrer sur le potentiel des collaborateurs et les satisfaire afin qu'ils s'investissent.



Propos recueillis par
Kristel LAMBOLEZ



INTERVIEW



Maryse JURANVILLE
Présidente Esprit
de Service France



Nandini COLIN
DRH et Directrice
RSE Groupe



Une DRH engagée au service des parties prenantes ?

COMMENT VOYEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DE LA DRH, AU SERVICE DES PARTIES PRENANTES ?

Nandini : Plus qu'une évolution, il s'agit surtout d'une convergence des attentes sur ce rôle. Le rôle de DRH est multiforme par nature, mais dans certaines organisations cela se cantonne à un simple rôle de gestionnaire. L'enjeu stratégique des entreprises est plus que jamais de concilier performance économique et sociale, de plus en plus de DRH s'inscrivent désormais dans cette dynamique. Les directions générales leur demandent de développer leur leadership afin que les DRH aient un impact en exerçant leur influence en interne mais également sur leur écosystème externe.

Maryse : C'est aussi pour ces raisons que nous avons créé Esprit de Service France il y a sept ans dans une approche holistique et nous nous positionnons à la croisée des chemins entre la RH, le marketing, le commerce et le digital. L'expérience

client et l'expérience collaborateur sont aujourd'hui pensées de la même manière et l'on parle d'ailleurs de symétrie des attentions. Le DRH a pour rôle d'offrir des services et des solutions dans le but de satisfaire l'expérience salarié, et d'améliorer l'engagement en redonnant du sens. Au sein d'Esprit de service France, nous avons par ailleurs réfléchi et déposé un modèle de management par l'esprit de service, qui s'adresse aussi bien aux collaborateurs qu'aux clients. L'engagement est indispensable aujourd'hui pour exercer n'importe quel métier.

LE DRH INNOVANT ET CHERCHEUR EST-IL LA CLÉ DE LA RÉUSSITE DE LA TRANSFORMATION ?

Maryse : Nous travaillons sur l'innovation managériale car toute transformation s'appuie sur de nouveaux modèles. Nous vivons à l'heure actuelle un bouleversement profond et la transformation est devenue systémique puisqu'elle englobe tous les changements qu'ils soient digitaux, environnements

ou encore sanitaires. Ainsi au sein du Lab Esprit de Service France, nous avons mis en place un Baromètre avec talk⁴ qui, tous les ans, donne un état des lieux des sujets prioritaires des organisations, vu par nos adhérents. Au regard de ces priorités, nous complétons ce baromètre par des consultations complémentaires pour enrichir nos travaux avec les chercheurs académiques ou scientifiques avec qui nous œuvrons sur nos différentes thématiques telles que par exemple : *Voyage au cœur du management*, publié par les éditionscontenta.com

Nandini : Oui j'en suis convaincue, et cela doit pouvoir se retrouver au plus haut niveau dans les entreprises. La voix RH est encore trop peu entendue dans les conseils d'administration. J'ai collaboré à de nombreux programmes au sein de *business schools*. J'ai notamment co-fondé avec l'ESSEC Executive Education et le Cercle de l'Excellence RH un programme certifiant pour favoriser l'intégration de DRH au sein des Conseils d'Administration. La première promotion a été certifiée en 2019. La transformation humaine est un sujet permanent dans notre association et les DRH sont aussi dans une logique de service pour accompagner l'évolution des organisations. Pour innover et transformer, tout DRH doit se nourrir de l'état de l'art de la recherche, se poser la question des valeurs à transmettre et veiller à partager une vision commune.

COMMENT AUJOURD'HUI PERMETTRE DE FÉDÉRER AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE JUSTEMENT ET DE FAVORISER L'ENGAGEMENT ?

Maryse : Il faut aujourd'hui mieux auditer la culture du management et s'appuyer sur les makers, ceux qui font. C'est ce que nous constatons régulièrement à travers les retours de nos enquêtes, les opérationnels constatant un écart entre les décisions stratégiques et le terrain. En complément des dispositifs d'écoutes des ateliers de co-développement opérationnels dans un climat de confiance permettent de faire évoluer les process comme les modèles de management.

A propos de



Groupement d'acteurs motivés qui pratiquent le principe du «Co-» (co-crédation, coopération, co-design, collaboratif, ...) et la logique du Don propre au Service.

UN LIEU D'ÉCHANGES DE RÉFÉRENCE, une référence prestigieuse, au-delà du label, une source d'inspiration et un lieu de formation, un aiguillon du secteur des services, un cadre méthodologique et un espace pédagogique.

C'est aussi une CONVICTION sur la nécessité de croiser intelligemment le numérique et la relation humaine à l'ère du Service. UN LIEU DE DESIGN de l'excellence de service et de l'expérience client et collaborateur.

Et finalement un réacteur de l'exemplarité et de l'innovation en Excellence et en Esprit de Service.

La philosophie :

L'esprit de service, une attitude et un modèle de management

En tant qu'attitude, l'esprit de service se traduit dans des comportements quotidiens d'attention à la personne et d'incarnation du Service.

En tant que modèle de management, il développe une approche globale de l'expérience clients et collaborateurs, mettant l'Humain au cœur de la transformation et de la compétitivité. Désormais, c'est par une démarche continue d'innovation de service orientée sur le design de nouvelles expériences à vivre par les clients et les collaborateurs que les organisations parviennent à se différencier et à développer la préférence de marque.

QUEL VA ÊTRE VOTRE PRINCIPAL AXE DE TRAVAIL EN 2023 ?

Maryse : Nous allons lancer un atelier sur la « Transition écologique : Opportunités et risques en matière de qualité de service ». Tous les sujets actuellement, dans la grande majorité des entreprises, se revisitent à l'aune de Responsabilité Sociale et sociale des Entreprises (RSE). Nous réfléchissons à l'heure actuelle à un esprit de service durable qui tienne compte des engagements RSE des entreprises.

Nandini : Ces engagements appellent un changement de culture profond, qui traversent les modèles économiques, les façons de travailler, les types de leadership et toutes les fonctions d'une organisation. Le terme de développement durable a été défini dans le Rapport Brundtland dans une publication appelée *Notre avenir à tous (Our Common Future)*, rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies. Il est devenu plus qu'urgent aujourd'hui d'agir pour les générations futures. C'est pourquoi les DRH vont devoir innover pour trouver les solutions appropriées, pour répondre aux enjeux de juste transition. Ainsi de nombreuses questions se posent. Comment par exemple préparer les métiers de demain pour prendre en compte la transition énergétique et écologique ? Les DRH ont une mission essentielle d'aide à la décision pour façonner des modèles de développement différents.

Afin de trouver de nouvelles voies, les DRH devraient se rapprocher autant du monde du monde académique et scientifique que du monde économique, pour imaginer les politiques de développement durable de demain, et les nouveaux emplois qui en découlent.

Maryse : Pour conclure, je dirai qu'un DRH à impact durable est celui qui embarquera un écosystème pour un monde meilleur !





RRHday

TABLE RONDE N°2 :
10H20-11H35

TENDANCE FORMATION

Aligner les compétences sur la stratégie de l'entreprise dans une logique d'entreprise apprenante

LES INTERVENANTS

Jean-Roch HOULLIER, Head of Learning & Digital, SAFRAN

Sophie JALLABERT, Directrice Académie GENERALI France

Etienne AGENEAU, Directeur du développement du capital OUI CARE

LES EXPERTS

Thierry BONETTO, ex directeur du Learning Development, Global Head of Danone Academy et fondateur de Learning Futures

Julien KOKKINOS, Partner innovation HR REACTEEV

MODÉRATEURS :

Céline CUSSAC, ex Directrice Learning & Development NATIXIS

Christel LAMBOLEZ, Présidente JOBSFERIC



2

LE DRH APPRENANT

Quelles sont les différentes dimensions d'une entreprise apprenante ? Comment embarquer les différentes parties prenantes, à savoir les collaborateurs de tous niveaux comme le Comex ? Quel rôle pour les managers ? Comment proposer des contenus clairement connectés aux enjeux de l'entreprise ?

Lors de cette deuxième table ronde du #RRH Days 2022*, le 30 septembre 2022 au Medef à Paris, nos experts ont proposé plusieurs pistes, à partir de leurs vécus dans l'édification d'entreprises apprenantes optimisées.



FAIRE FACE, SE RECONFIGURER ET SE TRANSFORMER : L'INEXORABLE AVANCÉE DE LA FORMATION

Bonne nouvelle, la formation est de retour sur le devant de la scène. L'entreprise s'est saisie des enjeux de la formation, d'abord en faisant face en plein cœur de la crise covid. Elle s'est rapidement employée à se reconfigurer. « Cette phase apprenante et collaborative a permis de déployer d'autres modes de délivrance que le seul présentiel, explique **Jean-Roch Houllier, head of learning & digital à Safran**. Elle se transforme désormais. Nous avons greffé un plan de transformation pour générer du sens, structurer et aider à la négociation. » Les compétences, le recentrage du dialogue sur l'employé et l'entreprise apprenante : tels sont les trois piliers de ce plan du groupe misant sur l'internationalisation et la digitalisation. Pour ce professionnel, il convient de bien définir l'entreprise apprenante dans ses différentes dimensions.

1^{ère} dimension

L'accès au savoir pour tout salarié

« Nous voulons pousser nos programmes de manière équitable partout dans le monde, avec du distanciel synchrone et du distanciel en face à face. » Avec l'idée également de tenir compte des spécificités régionales... pas facile quand les collaborateurs en Asie consomment principalement du e-learning asynchrone et l'Europe affectionne le présentiel. Outre le principe d'équité de la formation, le savoir est partout, donc soumis au principe de l'ubiquité : « L'entreprise apprenante doit s'ouvrir sur le monde et développer l'esprit critique, avec des contenus divers et variés, des agrégateurs de contenus. »

2^e dimension

Le regard porté par l'entreprise sur la formation

Le boston consulting group plaide pour placer le *Chief Learning Officer* dans le comité stratégique de l'entreprise.

3^e dimension

Le collaboratif avec une certaine maturité dans la cocréation des savoirs. Chez Safran, constitué en infra-sociétés (plus de 12)

Le principe de co-création et de partage est une réalité et une nécessité. La philosophie de base ? Chacun sait quelque chose et peut participer à la construction des savoirs, avec des postures de facilitation, de contenus accompagnés, plutôt que de l'information descendante. Concrètement, le groupe a élaboré un portail digital de 7 000 contenus, avec 600-700 auteurs à bord. « Il est important de tenir un discours « safranisé » avec des posologies à l'extérieur qui challengent à l'intérieur », appuie Jean-Roch Houllier.

4^e dimension

L'implication du management dans les « voyages d'apprentissage »

Pour que les managers ne perçoivent plus la formation comme un coût mais un investissement. Un plan d'action tutoral sur le poste de travail permettant au manager de voir concrètement les choses, engage davantage.

PORTER L'ENTREPRISE APPRENANTE AU PLUS HAUT NIVEAU

« Une entreprise apprenante ne fonctionne que si elle est portée au plus haut niveau », intervient **Kristel Lambolez, fondatrice Jobsferic** et organisatrice du RRR Day. **Sophie Jallabert, directrice Académie Generali France** : « Chez nous, c'est un écosystème, qui doit être tellement organisé et structuré que cela devienne culturel. Cela nécessite forcément l'implication du Comex, à tous les niveaux : dans l'engagement et dans l'animation en tant que porte-parole dans nos programmes. » Faire entrer le Comex dans le concret avec la co-construction : voilà une belle manière de valoriser le programme de formation et d'avoir des collaborateurs engagés. C'est un investissement. En temps notamment. Avec l'élaboration de règles du jeu en amont (par exemple une charte de formateur métiers) à diffuser largement. Avec la mise en place de programmes permettant le partage et la diffusion des savoirs où chacun devient acteur du développement des compétences.

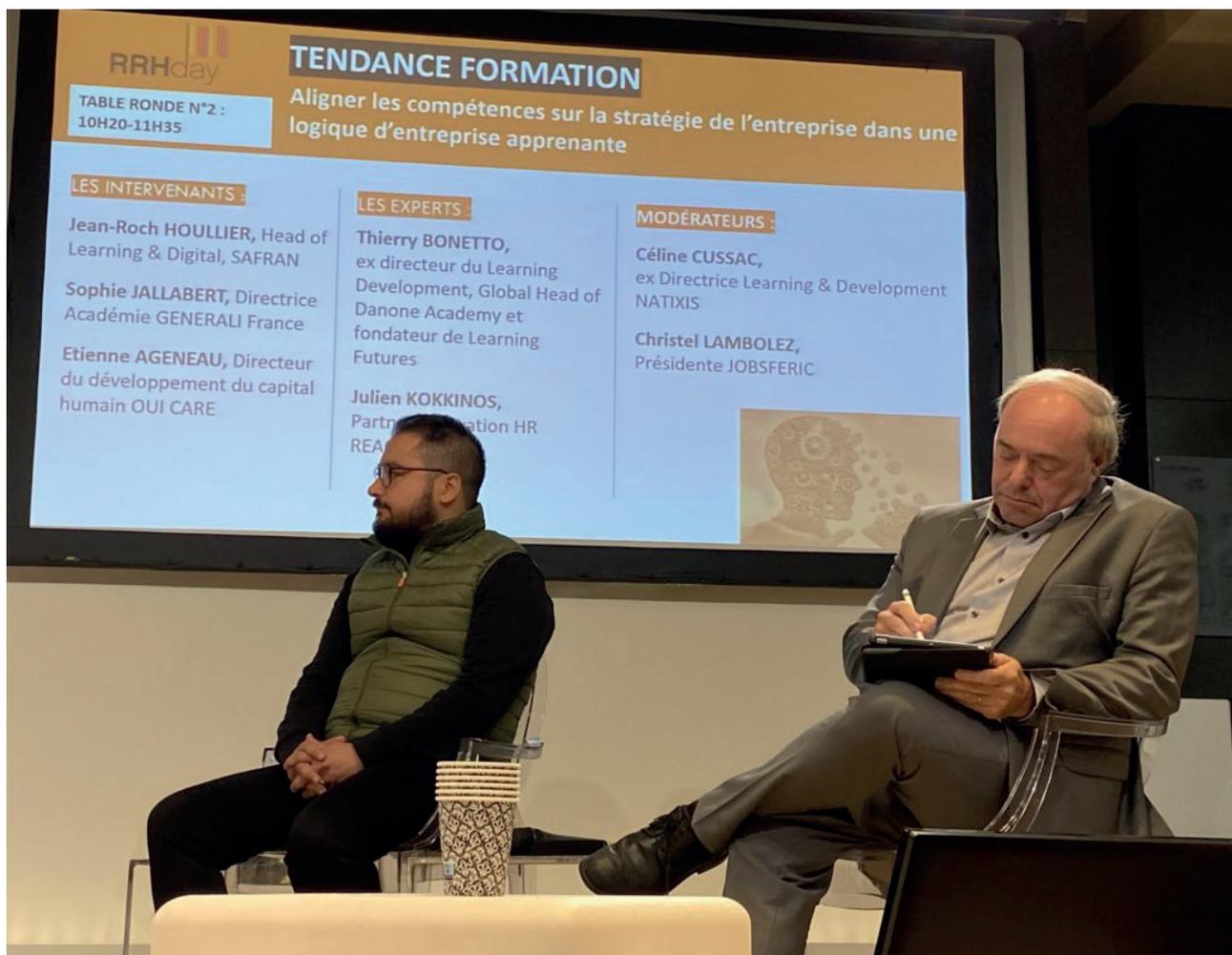
A l'Académie Generali, c'est leur priorité : « Nous sommes une société d'expertise. Depuis plus de dix ans, nous détachons des commerciaux dans l'équipe de l'académie : ils forment leurs pairs, gagnent en compétences et en ingénierie. Outre le tutorat et le mentoring pour nos plus jeunes, nous avons déployé des programmes avec des facilitateurs, un cercle des innovants de 300 personnes participant et faisant intervenir des start-up. » Selon Sophie Jallabert, plus de 10 % des collaborateurs sont directement impliqués dans l'entreprise apprenante, avec une progression de dix ans en deux ans grâce aux classes virtuelles et aux nouvelles technologies.

AVOIR UNE LOGIQUE D'APPRENTISSAGE ENTRE PAIRS ET VISER LE RÔLE D'ASCENSEUR SOCIAL

Le cœur d'activité de Oui Care, spécialiste des services à domicile, est constitué des intervenants. Ce sont ces « personnes de l'ombre aux métiers difficiles et faiblement rémunérés » comme l'évoque **Étienne Ageneau, directeur du développement du capital humain de l'entreprise**, qui ont besoin d'une formation intégrée dans leur travail et gagnent à être formées par leurs pairs.

Depuis 2019, après un premier travail sur des référentiels métiers avec plusieurs niveaux de granularité, Oui Care propose une offre de formation très digitalisée complétée d'un système de tutorat et mentorat travaillé. « Nous croyons beaucoup à la formation dans l'action et dans la situation de travail. Nous apprenons en faisant et avec ses pairs. » Cette logique d'apprentissage entre pairs, primordiale, prend la forme notamment de défis obligeant les apprenants à mettre en place ce qu'ils apprennent en formation.

« La logique d'ancrage est essentielle pour l'entreprise apprenante, souligne Étienne Ageneau. Notre enjeu est de réussir à mettre en place ces passages en action tout comme de jouer un vrai rôle d'ascenseur social. » Pour cela, Oui Care a ouvert début 2022 une plateforme de création de contenus aux collaborateurs et, c'est assez innovant, à leurs enfants, avec du contenu pour le collège et le lycée. Vous avez dit rôle sociétal de l'entreprise apprenante ?



INVESTIR ET PROGRESSER DANS L'ENTREPRISE APPRENANTE

« Pourquoi investir et progresser dans cette entreprise apprenante ? Qu'est-ce qui fait que ces dirigeants s'investissent dans ces sujets ? Comment développer le cross-mindset ? ». Questionnés sur ces sujets par **Thierry Bonetto, ex-directeur du Learning Development, Global Head of Danone Academy et fondateur de Learning Futures**, nos intervenants professionnels ont avancé plusieurs pistes de réflexion :

Proposer des contenus clairement connectés à vos enjeux, comme par exemple d'élaborer un programme de formation en mode inter-entreprise plutôt qu'en intra, avec la vocation de décloisonner les entreprises d'un groupe, à l'instar de Safran.

Ouvrir les recrutements : en l'absence de ressources en interne sur des métiers en tension, pourquoi ne pas se tourner vers vos partenariats associatifs ? C'est le choix réalisé par Generali France avec sa fondation aux réfugiés et à leurs familles. Cette vision permet de faire évoluer tout le corps social et transforme les choses tant au niveau d'un service qu'au niveau humain.

Sensibiliser et donner du sens : les métiers évoluent avec les nouvelles technologies : les apprenants ont-ils bien conscience qu'ils doivent se développer ? Et que vont-ils devenir ? Nous touchons là la nécessité d'adaptation constante, mais également la quête de sens des individus par-delà leur métier. Oui Care tra-

vaille ainsi à un plan « défi numérique » mis en place par le gouvernement et développe une plateforme de valorisation de leurs métiers.

Travailler sur des compétences plus transverses donc plus durables : par exemple avec les compétences cognitives (*Learning skills* - 4C : *Critical Thinking* (Pensée critique), Créativité, Coopération, Communication). Le travail en miroir permet également d'éviter la sclérose des compétences et de reconsidérer ce qu'on croyait acquis.

« En matière d'entreprise apprenante, le rôle des managers est clé » a souligné notre autre expert de cette table ronde **Julien Kokkinos, Partner Innovation HR Reacteev**. Ce sont eux qui vont permettre d'activer et faire vivre différentes façons d'apprendre dans la dynamique de travail. Outillage des managers afin de les aider à déployer des miniformations, mise en place de cafés digitaux et autres moments d'échanges d'émotion et d'informel : vos managers sont évalués également sur la transmission. A vos indicateurs de performance sur le sujet !



Pascale KROLL



TRIBUNE



Patrick PLEIN
DRH de VINCI Energies International & Systems

Les 6 dimensions d'une organisation apprenante

L'environnement actuel, désormais marqué par la permanence des changements, des secousses et des ruptures impose aux entreprises de revoir leurs modèles d'affaires, leurs organisations, leurs pratiques de gestion et de management. Dans ce contexte, le concept d'organisation / entreprise apprenante, pourtant ancien puisqu'il date du début des années 90, s'avère plus que jamais pertinent. Dès lors, l'enjeu consiste à promouvoir une organisation favorisant en continu l'apprentissage individuel et collectif de ses collaborateurs.

Pour répondre à cet enjeu, une organisation doit donc à la fois permettre l'apprenance des individus (c'est-à-dire leur capacité à acquérir et développer en permanence de nouvelles connaissances et compétences) et instituer l'apprentissage organisationnel (à savoir la capacité d'une organisation à acquérir, transférer, exploiter de nouvelles connaissances et compétences dans une logique de transformation permanente). Cela nous amène à nous interroger sur les dimensions à développer pour devenir une organisation apprenante. Nous en avons identifié 6 essentielles, sachant qu'il est préalablement utile de préciser que cela implique de devoir agir simultanément sur les 4 leviers constituant le « moteur » d'une entreprise, à savoir l'organisation, le collaborateur en tant qu'individu mais aussi dans une logique collective, et le management.



1 AVOIR UNE VISION COMMUNE

Toutes les approches relatives aux organisations apprenantes convergent pour affirmer que la vision commune est une dimension clé. Avoir une vision commune signifie en premier lieu une vision claire de son futur. Savoir où l'on va, disposer d'un cap, définir l'état futur et désirable d'une entreprise est important pour donner du sens aux collaborateurs. Ensuite, cette direction, cet objectif commun prend encore plus de puissance lorsqu'il est partagé avec les collaborateurs. Dit autrement, associer les collaborateurs à la réflexion à moyen terme, la construire avec eux, est un puissant levier de mobilisation et de motivation.

2 BÂTIR UNE ORGANISATION DÉCENTRALISÉE FAVORISANT L'AUTONOMIE DES INDIVIDUS

Lorsqu'on aborde la question du modèle organisationnel d'une entreprise, le modèle décentralisé s'avère être un puissant facteur de réussite dans la mise en œuvre d'une organisation apprenante. En effet, ce modèle permet la prise de décision au plus près de la problématique à résoudre ou du besoin à traiter et autorise des initiatives et des expériences locales. Puissant levier de solution et d'innovation, le modèle décentralisé favorise une identification plus forte à l'unité de travail et accroît l'implication des collaborateurs. Mais surtout, c'est un modèle qui augmente le niveau de responsabilité et d'autonomie des individus, cruciales dans le modèle d'organisation apprenante. Elle donne en effet le pouvoir de décider et d'agir, associe le collaborateur à l'élaboration des décisions, renforce les interactions des collaborateurs

de l'entreprise permettant ainsi de mieux faire face à la complexité et de progresser en permanence.

3 OUVRIR L'ENTREPRISE SUR SON ÉCOSYSTÈME

Une entreprise n'agit plus de manière « isolée » aujourd'hui. Ses frontières deviennent de plus en plus poreuses avec son écosystème, favorisant ainsi le partage et la collaboration. Cette ouverture sur son écosystème lui permet de créer et de fournir davantage de valeur à ses parties prenantes. Surtout, cela lui permet de se nourrir, d'innover et de progresser plus rapidement. Lorsqu'on parle d'écosystème d'une entreprise, on parle d'interactions avec ses clients, ses fournisseurs, les collectivités, des universités, des start-up ou encore des centres de recherches. Cela signifie également mettre sur pied des événements et des challenges (*Hackathons* par exemple), de s'associer à des *think tank* ou encore de créer des incubateurs et/ou des lieux de réflexion et de prospective.

4 DISPOSER D'UN MÉCANISME DE CAPTURE ET DE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Cette dimension est sans doute une des plus complexes à appréhender car l'enjeu consiste pour une organisation à identifier, capitaliser, actualiser et diffuser les savoirs et savoir-faire individuels et collectifs qu'elle génère et produit de façon à ce que les collaborateurs puissent bénéficier de ces connaissances et les exploiter au moment où ils en ont besoin. Cela suppose de mettre en place un système de management des connaissances et des compétences à tous les niveaux. Spontanément, lorsque l'on parle de système de management, on pense à la mise en place de systèmes d'information dédiés (pour la gestion des compétences par exemple). Si cela s'avère pertinent, il convient de ne pas limiter le sujet aux « outils » et d'avoir une vision plus holistique du management des connaissances et des compétences. Ainsi, assurer une veille et une prospective structurées, pratiquer les remontées régulières d'information via des challenges ou des boîtes à idées, réaliser du tutorat et de la formation, pratiquer la culture du *feedback* (individuel ou collectif) et faire des retours d'expériences réguliers sont partie intégrante d'un bon mécanisme de capture et de partage des connaissances.

5 CRÉER ET DÉVELOPPER UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE

Mettre en place une culture d'apprentissage au sein d'une organisation repose sur trois principaux leviers :

- **Développer les opportunités de formation des individus.** Cela passe bien évidemment par la formation, au sens classique du terme, mais également en leur mettant à disposition des ressources en permanence. Cela passe par ailleurs de plus en plus par un accompagnement pédagogique personnalisé de manière à s'adapter aux capacités et préférences d'apprentissage de chacun. Une autre opportunité consiste à multiplier les apprentissages entre les individus eux-mêmes via le mentorat ou le tutorat mais aussi en facilitant l'apprentissage par les pairs. Enfin, les mises en situation et les apprentissages en

situation de travail constituent également d'excellentes opportunités.

- **Permettre des espaces d'expression pour les collaborateurs.** Cela commence par autoriser le droit à l'erreur et à permettre l'initiative dans les missions du collaborateur. Il s'agit ensuite de développer sa polyvalence. Sur le plan organisationnel, il apparaît pertinent de mettre en œuvre des dispositifs permettant aux collaborateurs d'innover (labs,...) et d'entreprendre (intrapreneuriat).
- **Favoriser et promouvoir le collectif,** en instituant le travail et la résolution de problèmes en équipe, en développant le fonctionnement en transversalité au sein des organisations et en institutionnalisant / systématisant les retours d'expérience et les débriefs.

6 ACCOMPAGNER LA NOUVELLE DIMENSION DU MANAGEMENT

La dernière dimension que nous développerons n'est pas des moindres puisqu'elle concerne le rôle et la posture du management. Dans ce domaine, on peut affirmer dans trop se tromper que les modèles managériaux qui ont fait les succès d'hier sont ceux qui généreront les échecs de demain. Tous les fondements traditionnels sont en effet remis en cause et nous passons progressivement d'une *front office management* à un *back office management*. Ainsi, le management ne devient plus responsable de l'organisation et de l'affectation des activités pour atteindre un objectif mais des conditions de création de l'efficacité collective de son équipe. Le manager de demain est celui qu'on ne verra pas, ce sont le niveau de savoir-faire et de qualité relationnelle de son équipe qui sera la véritable mesure de sa performance managériale. Ce basculement entraîne un nécessaire changement de posture managériale, se structurant autour de principes d'actions relevant du servant *leadership* (écoute, empathie, confiance, coopération, humilité, ..) ou encore du « manager coach » (délégation, autonomie des équipes, feedback, ...).

La mise en musique d'une organisation apprenante ne s'opère pas d'un claquement de doigt. C'est un processus complexe, multidimensionnel qui demande du temps car les remises en question et les transformations nécessaires sont importantes. Pour autant, compte tenu des nouveaux environnements que nous avons décrit, c'est bien un mouvement inéluctable que doivent opérer les entreprises pour assurer leur pérennité, leur développement et leur performance. Et la fonction ressources humaines a un rôle primordial à jouer dans l'accompagnement de ces transformations organisationnelles, managériales mais aussi et surtout dans l'accompagnement des individus.



TRIBUNE



Thierry BONETTO
Ancien Directeur L&D de Danone,
et fondateur de LearningFutures

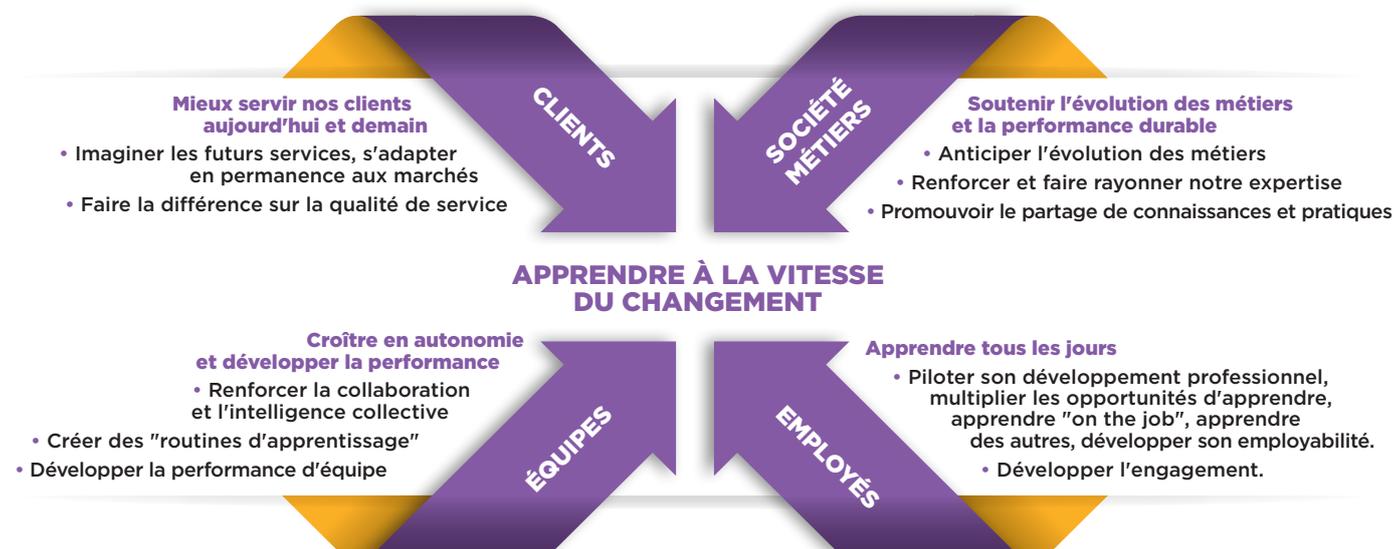
Devenir une *learning company* : source de performance durable et d'engagement ?

APPRENDRE À LA VITESSE DU CHANGEMENT : UN LEVIER VITAL DES ENTREPRISES DU 21^{ÈME} SIÈCLE

Selon le BCG, « *the winners of tomorrow will be those who can accelerate their rate of learning* ». Edward Hess (professeur à Darden) montre dans son livre « *Learn or Die* » qu'avec le rythme accéléré des changements, un

avantage compétitif clé des entreprises est leur capacité à apprendre plus vite que la concurrence. La révolution technologique fait dire au World Economic Forum: « *in 2022, 42% of skills required for existing jobs will change* ». Satya Nadella ancre la transformation de Microsoft sur la culture learning : « *from know-it-all to learn-it-all* ». Bref, face aux enjeux de transformation (économiques, environnementaux, sociétaux, technologiques, etc.), progresser comme « learning company » devient un levier vital : c'est-à-dire devenir une organisation capable de faire évoluer sa vision, se transformer et s'adapter à ses marchés ; une organisation capable d'apprendre à tous les niveaux : collaborateurs, équipes, métiers, et au niveau global, pour relever (schéma ci-dessous) :

- Les enjeux « business » : mieux servir ses clients, faire évoluer ses *business models*, adresser les besoins de *upskilling / reskilling*, etc.
- Les enjeux *people* : apprendre en continu, faciliter l'évolution professionnelle et l'employabilité, mais aussi nourrir l'engagement : suivant une étude récente Josh Bersin / LinkedIn, le second levier d'engagement (après la nature du travail), sont les opportunités d'apprendre !



Une *learning company*, c'est aussi une entreprise où l'évolution des compétences ne repose pas que sur la formation traditionnelle « en salle » ou les programmes *e-learning*, mais active aussi des approches « informelles », comme l'apprentissage entre pairs ou en situation de travail : modalités qui représentent plus de 80% de nos façons d'apprendre, et sont connues pour leur efficacité et leur frugalité.

UNE « BOUSSOLE » POUR PROGRESSER COMME « LEARNING COMPANY »

L'important n'est pas tant de savoir **ce qu'est** une « organisation apprenante », que de savoir **« pourquoi »** progresser sur cette voie – c'est-à-dire quels enjeux *business* et *people* adresser, et **« comment »** : ainsi, il s'agit plutôt d'éclairer le chemin, et d'activer les leviers pertinents pour progresser - sans forcément engager un « grand projet ».

Dans le cadre de **LearningFutures**, et à partir de travaux de recherche, de plusieurs benchmarks et d'expérience opérationnelle, nous avons développé une « boussole » permettant d'explorer à 360° les différentes dimensions pour diagnostiquer et construire des organisations apprenante (ci-dessous)

La vision

L'ambition et les attentes vis-à-vis du learning, et notamment son ancrage dans les enjeux business : d'*upskilling* / *reskilling*, de culture d'entreprise, d'accompagnement des transformations.

Le « développement des personnes »

Adapter, voire transformer les stratégies et pratiques de formation, pour par exemple :

- Multiplier les occasions d'apprendre, notamment grâce au digital : digitalisation bien sûr - dans une période « post covid » - mais aussi *micro learning*, apprentissage *on the job*, etc ;
- Trouver le bon équilibre entre les stratégies *push* (formations prescrites par l'entreprise) et *pull* (formations choisies), pour activer la motivation et l'engagement dans l'apprentissage ;
- Favoriser l'apprentissage « Pour tous et Par tous » : grâce aux réseaux sociaux et communautés ouvertes, ou encore aux pratiques de partage des savoir-faire de chacun(e).

La « culture »

Culture learning, et plus largement *leadership* et management : à commencer par la culture de *feed-back*, source d'apprentissage aujourd'hui reconnue par la notion de *growth mindset* (vs *fixed mindset*).

Organisation et management

Sans doute le domaine le moins investi, et pourtant tellement important. Une étude de France Stratégie montre par exemple l'impact business de l'organisation apprenante activée par la polyvalence, la participation à l'élaboration des objectifs, la capacité d'autonomie, la résolution de problème en collectif. Et l'un des leviers clés est la façon dont les managers organisent le travail et développent le capital compétences de leurs équipes.

Et vous, où en êtes-vous dans le développement de dynamiques apprenantes, dans l'ancrage business de la stratégie learning, dans l'engagement des collaborateurs et des managers pour apprendre à la vitesse du changement ?

La boussole « organisation apprenante »

DÉVELOPPER TOUS LES TALENTS

- Expériences Learning
- 70-20-10
- Learning pour et par tous
- Push-Pull
- Self Mastery
- Apprendre à apprendre

VISION

DÉFINIR UNE VISION PARTAGÉE

- Apprendre pour se développer
- Apprendre pour se transformer
- Apprendre pour innover

PEOPLE

CRÉER UNE CULTURE LEARNING

- Empowerment
- Valeurs
- Toujours apprendre
- Growth mindset
- Leadership
- Feedback
- Coaching

CULTURE

ORGANISATION

CONSTRUIRE DES MODES DE TRAVAIL APPRENANTS

- Social & Communities
- Intelligence Collective
- Rôle des Team Leaders
- Team learning
- Rituels d'apprentissage
- REX



TRIBUNE



Pierre MONCLOS
DRH et expert en Digital Learning - Unow



Devenir une entreprise apprenante ne se décrète pas

La transformation numérique et la survenue de crises inédites entraînent une obsolescence rapide des compétences et créent sans cesse de nouveaux besoins. Les organisations doivent s'adapter en permanence à des changements très rapides.

Dans ce contexte, le développement des savoirs et des compétences est plus que jamais une nécessité et un avantage pour aider les organisations à se développer et rester compétitives. Pour atteindre ce double objectif, les organisations doivent notamment stimuler les soft skills de leurs collaborateurs comme l'agilité, la créativité, la curiosité ou la prise d'initiative.

Devenir une organisation apprenante est une réponse à ce défi, et les entreprises l'ont bien compris. Depuis 2020, nous observons un réel regain d'intérêt sur le sujet. Développer les capacités d'apprentissage et consolider une culture de l'apprentissage sont à l'ordre du jour.

Cependant, devenir une entreprise apprenante ne se décrète pas. Il est nécessaire pour y arriver d'avoir une approche structurée et de changer le regard sur l'apprentissage.

LES PILIERS D'UNE CULTURE APPRENANTE

Chez Unow, nous rencontrons les problématiques d'entreprises en croissance rapide. Nous avons besoin de compétences liées à des métiers nouveaux ou très récents. Nous devons donc faire en sorte que nos profils en poste puissent apprendre rapidement. Voici les 3 piliers que nous avons mis en place pour remédier à ce problème :

1

Favoriser la culture de l'expérimentation

Innovation par l'investissement ou via la frugalité, à vous de choisir ! Souhaitez-vous investir pour développer l'innovation ou préférez-vous cultiver la frugalité ? Bonne nouvelle, il n'y a pas de bonne réponse. Tout dépend de vos objectifs, du projet et de votre culture. Mais c'est en choisissant le chemin à prendre pour vos équipes que cela servira votre culture d'apprentissage : quelles expérimentations sont encouragées et comment apprend-on collectivement d'elles ? Autorisez le droit à l'erreur à condition de mettre en place un processus pour apprendre de ces erreurs en retour. Pour cela, il est important de définir les niveaux d'erreurs acceptables dans l'entreprise. Donnez l'autonomie suffisante à vos collaborateurs pour prendre des risques, dégager du temps de travail et, si c'est dans votre culture, une enveloppe budgétaire pour leur permettre de financer leurs prises de risques.

2

Faciliter la culture du partage

La transparence a le vent en poupe pour faire briller les marques employeurs. Le meilleur moyen de créer une culture du partage est de rendre les informations accessibles à tous les collaborateurs. Ils peuvent ainsi satisfaire leur curiosité, atout essentiel de l'entreprise apprenante. Cela passe souvent par la mise en place d'outils digitaux partagés et par la culture de l'écrit pour diffuser le savoir plus facilement. Incitez vos salariés à faire des comptes-rendus (de réunion, de prise de décision, de veille...) et à les partager. Ne cherchez pas à protéger l'information mais plutôt à la diffuser. Enfin, vous pouvez formaliser des programmes de mentoring, peer learning ou encore le codéveloppement pour maximiser l'impact de ce type d'échange.

3

Évaluer

L'évaluation est souvent mal perçue en France. Elle est parfois vécue comme une sanction. Cependant, plusieurs moyens existent pour lui redonner une image positive et constructive, comme par exemple faciliter la culture du feedback ou autoriser l'évaluation à 360 à tous les salariés et pas uniquement aux hauts potentiels ou aux équipes dirigeantes. Certains vous disent que ça prendrait trop de temps ? Valorisez le temps incomparable que gagne chaque salarié dès lors qu'il connaît mieux ses points forts sur lesquels capitaliser et ses axes d'amélioration pour progresser.



CHANGER LE REGARD DES SALARIÉS SUR L'APPRENTISSAGE

Si la culture apprenante repose essentiellement sur des mesures mises en place de façon proactive par l'entreprise, l'état d'esprit des collaborateurs joue cependant un rôle essentiel. Si les collaborateurs ne sont pas ouverts à cette culture d'apprentissage, les initiatives de l'entreprise auront peu d'écho. Il peut être nécessaire de changer le regard des collaborateurs sur eux-mêmes et sur l'apprentissage. Il existe pour cela plusieurs leviers à activer.

Comprendre sa perception de l'apprentissage

Quel regard les collaborateurs ont-ils sur le fait d'apprendre ? Se voient-ils comme des personnes capables d'apprendre facilement ? Cette vision varie en fonction de leur expérience éducative et de leurs orientations professionnelles. Si les expériences ont été mauvaises, alors l'apprentissage est potentiellement vécu comme une sanction ou une évaluation (souvent mal perçue dans la culture française). Aider chaque collaborateur à expliciter et, si besoin, à remettre en question sa vision de l'apprentissage est donc la première étape. Comment faire ? Valoriser les succès d'apprentissages en interne, sensibiliser sur le potentiel de chacun à se développer ou faire intervenir des témoins qui rappellent la puissance de ce potentiel (dans le monde sportif ou associatif par exemple)

Renforcer sa confiance en soi

Pour développer les capacités d'apprentissage, la confiance en soi est essentielle. Beaucoup de personnes

ont des compétences qu'elles ont apprises au fil du temps mais qui ne sont ni identifiées ni valorisées. Les entreprises doivent leur montrer qu'elles acquièrent bien plus de compétences qu'elles ne l'imaginent. Cette identification des compétences peut être effectuée avec l'aide du manager, qui joue un rôle central dans l'apprentissage de ses collaborateurs. Sans ça, les équipes peuvent se sous-estimer et même éprouver le syndrome de l'imposteur, ce qui n'a jamais aidé quiconque à mieux progresser.

Promouvoir l'offre d'apprentissage et les droits

Beaucoup de salariés ne connaissent pas les offres d'apprentissage et leurs droits (CPF, MOOC, plateformes avec des cours gratuits). Ils ne savent pas qu'ils peuvent apprendre de manières très différentes et stimulantes. Rendre l'offre d'apprentissage visible et simple d'accès permettra de lever certains freins.

Éviter le discours élitiste et angoissant

Évoquer la disparition de certains emplois ou le développement de compétences trop pointues pour garder son employabilité est très anxiogène pour les collaborateurs. Ce discours est contre-productif et n'apporte aucune motivation à apprendre. Les compétences du futur ne correspondent pas à la réalité de tout le monde. Afin d'engager les collaborateurs dans un processus vertueux, vous aurez besoin de bâtir un discours plus concret et positif.



TRIBUNE



Johan MICHEL
Directeur général, Speexx France

speexx
empowering communication

L'engagement, pierre angulaire de l'organisation apprenante

La transformation digitale est venue rebattre les cartes tous nos systèmes et habitudes, tant du point de vue des organisations qu'au niveau individuel. Elle procure de nouveaux outils, de nouveaux champs des possibles, pour le côté « actif » ; mais également de nouvelles sollicitations, parfois même de nouvelles intrusions, pour le versant « passif ».

Les formations, et plus globalement l'organisation apprenante, n'échappent pas à cette règle. Nous sommes passé, en l'espace de 10 ans, d'une verticalité quasi-totale dans le processus de décision de formation à une horizontalité, une démocratisation, beaucoup plus forte de l'accès à la formation. Le temps du *top-down*, du manager qui décidait quelle formation devait suivre tel collaborateur est révolu. Aujourd'hui, directement dans notre poche et en deux clics, nous avons tous accès au savoir, à une infinité de formations qui nous tendent les bras, et qui parfois nous noient.

Dès lors, le rôle du responsable formation devient-il obsolète ? La démocratisation de l'accès à la formation implique-t-elle l'émergence d'un nouveau système hégémonique *bottom-up* ? Loin de disparaître, le métier de responsable formation vit une petite révolution copernicienne pour devenir maintenant davantage une sorte de « responsable engagement ».

LE RESPONSABLE FORMATION, NOUVEL ACTIVISTE

De nombreux auteurs académiques se sont penchés sur cette notion, apparue seulement dans les années 1980, qui peut sembler protéiforme. Si l'on cherche une définition plus générale et dédiée à l'engagement apprenant dans le monde professionnel, il faut se tourner vers le professeur de sciences de l'éducation de l'université de Louvain-la-Neuve Etienne Bourgeois. Classiquement l'engagement en formation est « *l'implication de l'apprenant dans un processus d'apprentissage* ». Mais Bourgeois ajoute un facteur clé : celui de l'entrée en formation.

Plusieurs leviers entrent alors en jeu, l'apprentissage devenant ainsi une chose plus active que passive. Bourgeois résume ainsi ces nouveaux leviers par la matrice *expectancy* et *value*. L'apprentissage étant dorénavant un acte volontaire, celui d'acquérir ou de renforcer telle ou telle compétence, celui de choisir telle ou telle formation en particulier, l'acte d'entrer en formation devient de plus en plus crucial.

La *value* d'une formation, c'est la valeur perçue de la formation, en d'autres termes, à quoi va me servir cette formation. Pour que cette valeur soit opérante, deux facteurs entrent en jeu. D'abord, que l'acquisition d'une

nouvelle compétence procure suffisamment de bénéfices à l'apprenant, que d'une certaine manière les coûts, en temps et parfois en argent, avec le CPF, qu'il est prêt à consentir lui soient profitables. Ensuite, que ces nouvelles compétences soient pleinement valorisées par l'entreprise.

On perçoit donc ici une première attribution du responsable de formation, celle de cartographier et de valoriser l'acquisition de nouvelles compétences au sein de son organisation dans un contexte de démocratisation de l'accès aux formations, d'accompagner ce développement personnel par de l'accompagnement professionnel, de miser sur l'employabilité de ses collaborateurs, en interne comme en externe.

L'*expectancy*, ensuite. Ici, ce terme désigne l'espérance de succès dans une formation. Ce facteur s'envisage à long terme car il peut être mouvant. Le responsable formation peut alors développer une activité de « conseil » pour la partie entrée en formation, et de lien à long terme, puis de coaching et d'accompagnement pour favoriser la motivation tout au long de la formation, éviter les abandons. Et cela passe notamment par la création, la fédération et l'alimentation d'une communauté d'apprenants.

L'ENGAGEMENT, UBI ET ORBI

Chez Speexx, nous prenons en compte cette notion d'*expectancy* en mettant en place des micro-activités d'apprentissage variées, synchrones ou asynchrones, en autonomie ou en groupe, et toujours personnalisée en fonction du niveau et des besoins de chaque apprenant. Cela permet ainsi de faire tomber la barrière à l'entrée qu'est l'*expectancy*, chacun pouvant ainsi trouver le meilleur moyen de monter en compétence qui lui est propre, en fonction de son style d'apprentissage ; et le découpage de la formation en micro-activités permet d'appréhender plus facilement sa progression. Il faut dire que l'apprentissage d'une langue a cette caractéristique d'être basée sur le long terme, avec un gros travail de maintien du niveau, contrairement à d'autres compétences qui peuvent être acquises rapidement.

Dans ces conditions, une formation réussie doit s'inscrire dans un environnement plus global, doit aller « hors les murs » du contenu même de la formation. Il faut toujours mettre en place toute une communication, actionner les leviers au long cours pour qu'un apprentissage aille à son terme. Parce qu'on peut avoir toute la bonne volonté du monde, toutes les raisons du monde pour débiter une formation, ce n'est pas toujours suffisant pour aller au bout. C'est d'autant plus vrai que nous vivons dans un monde où les sur-sollicitations, l'*infobésité*, sont de vrais freins à la concentration sur le long terme.

Une formation doit donc tirer son épingle du jeu en développant de la motivation à long terme. Cela passe par une sorte de *marketing* de la formation et favoriser une communication régulière avec l'apprenant pour créer du lien avec lui. Trois pistes sont alors à exploiter par les organismes de formations et les responsables formation.

- **Reprendre l'ADN de l'entreprise.**

Dans sa communication périphérique, une formation doit reprendre l'ADN de l'organisation dans laquelle elle est proposée. Parce qu'une bonne formation, une bonne communication est celle qui reprendra le langage de l'entreprise, et donc du collaborateur.

- **S'inscrire dans le quotidien de l'apprenant.**

Pour développer la motivation et l'engagement à long terme des apprenants, il faut faire écho à leur vie de tous les jours pour mieux ancrer la formation dans leur quotidien. C'est pourquoi chez Speexx, par exemple, nous mettons à disposition des responsables formation du contenu marketing, infographie, vidéo, concours ou autres, qui s'inscrit non seulement dans le secteur d'activité de l'apprenant, mais également suivant les événements « personnels » : du contenu dédié à Noël, aux vacances d'été ou encore des séries à regarder pour accroître ses compétences en langue. Cet ancrage dans le quotidien permet non seulement de créer du lien, mais aussi de montrer tous les bénéfices possibles, mêmes extra-professionnels, valorisant ainsi d'autant plus l'apprentissage qui a ainsi une influence également sur le développement personnel de l'apprenant.

Afin de développer la motivation et l'engagement à long terme des apprenants, il faut faire écho à leur vie de tous les jours pour mieux ancrer la formation dans leur quotidien.

- **Enfin, utiliser les bons messages sur les bons canaux.**

Ce marketing autour d'une formation doit évidemment passer par la recherche des bons supports et des bons canaux. Il faut d'abord faire un état des lieux des moyens existants : mon entreprise s'inscrit dans une démarche Zéro mail ? Alors il faudra privilégier des communications adaptées aux réseaux sociaux internes, par exemple. De même, interrogez-vous sur les habitudes de vos collaborateurs. Ils sont nombreux à se rendre au restaurant d'entreprise au même moment et patientent ainsi plusieurs minutes ? Mettez à profit ce temps d'attente pour projeter sur les écrans des lieux de passage un teaser des formations que vous proposez.

En résumé, le responsable formation est aujourd'hui un activiste qui doit trouver sa propre recette parmi toutes ces possibilités pour favoriser l'adoption et la rétention des formations à long terme de ses collaborateurs, et développer le sentiment que décrivait le père de l'andragogie Knowles : que chaque apprenant se sente pleinement acteur de sa formation.



INTERVIEW



Jean-Roch HOULLIER

Head of Operations, Learning & Digital Groupe SAFRAN



La culture de l'employabilité fait de la formation un nouveau levier d'attractivité !



POURQUOI LES DIRECTEURS L&D SONT AUJOURD'HUI SUR LE DEVANT DE LA SCÈNE ?

La formation est actuellement sur le devant de la scène. La crise pandémique a montré qu'elle était une nécessité pour développer l'adaptabilité et l'agilité des équipes. Longtemps associée au « cimetière des éléphants », la formation apparaît aujourd'hui comme un élément clé de la stratégie de transformation des organisations, plus largement des entreprises. Elle détient un rôle prégnant dans la reconversion et la montée des compétences des collaborateurs. Les directeurs L&D ont l'oreille attentive des Comités de direction impliqués dans le développement des femmes et hommes des entreprises.

DE QUELLE MANIÈRE LA FORMATION PEUT-ELLE CONTRIBUER À ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS EN COURS ?

La mission post-Covid des directeurs formation et L&D est de faire muter les modes de délivrance de la formation et de rétablir une continuité pédagogique en toutes circonstances. La formation est devenue un soutien indispensable aux mutations profondes et les directions exigent qu'elle soit mieux connectée aux métiers, leurs

évolutions variées et les socles de compétences afférents. L'offre de formation doit être connectée à des compétences définies par les lignes métiers et des emplois repères. C'est là toute l'importance pour les départements formation d'être, plus que jamais, reconnus comme des *business partners* à part entière par toutes les parties prenantes de l'entreprise.

La formation doit également être aujourd'hui *employee centric*, c'est-à-dire être orientée vers les besoins du collaborateur, de l'apprenant. C'est pour cette raison que de nombreux efforts doivent être fournis pour une appropriation par les départements formation du même langage que l'apprenant et pour travailler sur la didactique du vocabulaire utilisé. Cela permettra de travailler le marketing de la formation et de rendre les apprenants plus captifs et mieux investis dans les parcours d'apprentissage multimodaux.

Le marketing de la formation se déploie à l'heure actuelle avec l'émergence de nouveaux profils et compétences dans les départements formation. Il permet d'une part de valoriser les actions de formation, et, d'autre part, de montrer la proposition de valeur qui aide les salariés à mieux se repérer dans les offres de formation. Mieux informés, ils seront mieux armés pour faire grandir leurs compétences en adéquation avec les besoins de leur entreprise.

La DRH doit assurer une promesse d'employeur de développement des compétences. On est entré dans une culture de l'employabilité. Dans le cadre de l'organisation apprenante, ce sont toutes les femmes et tous les hommes de l'entreprise qui sont impliqués dans la transmission des savoirs.

COMMENT DE NOS JOURS CONSERVER UNE LONGUEUR D'AVANCE EN MATIÈRE DE FORMATION ?

Les entreprises doivent entrer dans des logiques d'organisations apprenantes. « Safran enseigne à Safran » par exemple : les savoirs se transmettent de l'intérieur en impliquant toutes les forces de l'entreprise et dans le principe que chacun sait quelque chose et peut participer à la création et à la transmission des savoirs. A titre d'exemple, au sein de notre *Learning Experience Platform* (LXP), nous hébergeons plus de 7000 contenus digitaux dont deux-tiers sont réalisés en interne avec un réseau de plus de 600 auteurs et autrices. Dans le cadre d'un déploiement de la formation à l'international, il faut être en mesure de proposer tous les modes de délivrance possibles et de façon équitable partout dans le monde dans un souci de passer de « l'asynchrone au synchrone ». Il faut travailler une approche multimodale complète incluant le face-à-face. Nous sommes aujourd'hui dans le logique additionnelle. La digitalisation de nos métiers permet de soutenir leur transformation. La fonction RH est elle-même en train de muter, de se transformer.

COMMENT LA FONCTION RH EST-ELLE IMPLIQUÉE DANS LA MONTÉE EN COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ?

La direction formation est hébergée par la RH. Notre sponsor est le DRH. Aujourd'hui nous avons une DRH clairement engagée sur les sujets de formation et de montée en compétences. On constate un repositionnement de la RH dans l'accompagnement. Grâce à l'installation des usages digitaux, l'accompagnement des collaborateurs est de plus en plus fin, plus personnalisé, plus rapproché. La formation est même devenue un atout séduction pour attirer et fidéliser. On peut dire qu'elle est le nouveau levier d'attractivité de la RH. La DRH doit assurer une promesse d'employeur de développement des compétences. On est entré dans une culture de l'employabilité. Dans le cadre de l'organisation apprenante, ce sont toutes les femmes et tous les hommes de l'entreprise qui sont impliqués dans la transmission des savoirs. On travaille les compétences

méta-réflexives, les compétences durables que sont les *soft skills* comme la communication, l'esprit critique ou la collaboration, qui deviennent les piliers de l'organisation apprenante.

La qualité l'emporte maintenant sur la quantité et l'art de la compilation et de la curation devient un atout majeur pour soutenir la transformation continue de l'entreprise en lui permettant de garder un train d'avance.

LE COMEX EST-IL DAVANTAGE IMPLIQUÉ LUI AUSSI DANS LA FORMATION ?

La formation entre dans le *purpose*, la raison d'être de l'entreprise. Chez Safran, nous avons créé le concept de programmes de formation stratégiques connectés aux ambitions du Groupe et des métiers. Il s'agit de 200 programmes de formation stratégiques reconnectés aux métiers. Ils sont déployés dans le monde en mode mutualisé inter-sociétés. Si votre offre de formation est trop diluée, vous perdez en crédibilité et lisibilité. La mise en oeuvre des programmes de formation stratégiques a été validée par le Comex du Groupe. La formation devient donc un soutien reconnu et avéré à la transformation des entreprises.

QUELS SONT LES PILIERS DE L'ORGANISATION APPRENANTE ?

Les managers sont les piliers de l'organisation apprenante. Nous avons décidé de les impliquer dorénavant dans le pilotage de leur budget formation afin de leur fournir des moyens d'action supplémentaires pour proposer à leurs collaborateurs de se développer. En impliquant les managers en amont, on les implique aussi en aval. Pour réussir une organisation apprenante, il faut aussi un accès libre aux savoirs, de la coopération et la prise en compte en interne de l'importance de la formation. Afin de soutenir et d'encourager la diffusion des savoirs, nous proposons plusieurs plateformes digitales associées à nos enjeux stratégiques et à l'ensemble de nos métiers.



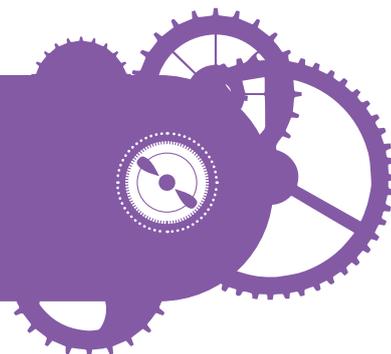
Propos recueillis par
Kristel LAMBOLEZ



INTERVIEW



Etienne AGENEAU
Directeur du développement
du capital humain de OuiCare



“ La prospective : un des grands enjeux du DRH !

EN QUOI LE DRH EST-IL DEvenu UN CHERCHEUR ?

On demande au DRH aujourd'hui d'être un chercheur de tendances. Il doit anticiper les nouveaux modes d'organisation du travail et les nouvelles interactions sociales qui agissent au sein des entreprises. La digitalisation des organisations et des processus RH induit inéluctablement un nouveau contrat social avec les individus qui la composent. Les relations sont plus directes plus interactives, et, la démocratie sociale prend de plus en plus d'ampleur au sein des entreprises. Les managers sont amenés à devenir des accompagnateurs à qui on demande de fédérer les équipes et de favoriser une intelligence collective. Véritables relais de la stratégie de l'organisation, ils doivent être passeurs de messages clairs en toute transparence.

Le rôle de chercheur est devenu central pour le DRH car sa mission est d'innover afin de bien outiller les managers dans leurs nouvelles missions.

QUELS SONT LES ÉCUEILS À ÉVITER ?

Les DRH doivent éviter de surfer sur des tendances qui n'auraient pas de sens pour leur entreprise. On a vu nombre d'applications et d'outils se déployer sans besoins spécifiques en interne et usages développés. A l'heure de la RSE, il est de bon ton d'éviter toute « gadgétisation » et de faire de l'ingénierie RH pour avoir une démarche structurée et pertinente afin de servir au mieux la politique RH.

Il faut que les DRH aient une démarche prospective sur les sujets et une analyse critique des modes comme l'entreprise libérée ou la semaine de quatre jours. « *La prospective est l'art d'éclairer les décisions présentes à la lumière des futurs possibles et souhaitables* », comme le dit Michel Godet, économiste. L'enjeu du DRH chercheur est par conséquent d'anticiper ces futurs possibles et souhaitables pour faire évoluer son organisation.

EST-IL QUESTION DE COMPÉTENCES OU DE CULTURE ?

Il s'agit avant tout d'un changement d'état d'esprit. Le DRH doit entrer dans une démarche prospective. Par exemple, on parle aujourd'hui beaucoup d'entreprise hybride avec le développement du télétravail. Or beaucoup de postes ne sont pas « télétravaillables ». Comment penser donc l'organisation de demain qui satisfasse en toute équité toutes les populations de l'entreprise ? Nombre d'entreprises élaborent différents scénarii.

La démarche prospective du DRH consiste à interroger les clients internes que sont les salariés, comme le font les fonctions marketing et commerciale avec leurs clients.

Les DRH doivent aussi apprendre à plus traiter les problématiques RH sous l'angle systémique.

Les équipes RH n'ont pas forcément acquis encore les réflexes liés au business afin d'apporter à leur direction des données de marché, économiques et sociales.

COMMENT ALIMENTER LA VISION STRATÉGIQUE ?

Le DRH doit fournir à sa direction des informations globales sur l'évolution des tendances. Il doit se rapprocher également des sciences sociales pour nourrir leur réflexion et mieux comprendre l'individu et les évolutions qui impactent notre société.

Le développement des nouvelles technologies, et notamment de l'IA et de l'automatisation des tâches, devrait leur permettre de prendre du recul et d'avoir une vision plus globale et plus fine de l'ensemble des parties prenantes. ”



Propos recueillis par
Kristel LAMBOLEZ



TRIBUNE



Mathieu HEIDSIECK

Associé de Xperteam et co-fondateur de Mobiteach



xperteam
Digital Learning Experience

WE LEARN
WE DO
WE SHARE

Equiper l'organisation apprenante

24 solutions
learning en
moyenne dans
les grands
groupes,
seriously ?

C'est le chiffre révélé par l'étude Towards Maturity CIC, 2017, 2018 London. Ce chiffre était à 10 en 2010... La formation et le développement des compétences sont des sujets raffinés et ils n'ont jamais été aussi importants, cela explique ce terreau d'innovations. En revanche, cet empilement des solutions a fini par être contre-productif avec la complexité induite. C'est autant de back office à maîtriser, de relations fournisseur, d'empilements d'abonnements, de coût de formation...

La réaction malheureuse serait d'aller vers le SIRH généraliste, en perdant le sel de ce qui s'est innové et l'agilité nécessaire. C'est une stratégie souvent observée ces dernières années et qui produit beaucoup de frustrations par manque d'agilité...

LE MEILLEUR BREUVAGE PÉDAGOGIQUE, UN BLEND QUI MIXTE MILLÉSIMES AUTANT QUE CÉPAGES !

Avec une plateforme *L&D* globale, on a en 2022 un âge de maturité issu de 25 années de progrès.

Avec cette nouvelle génération de plateforme, on bénéficie des approches hybrides optimales, servant la *blended evaluation* (quizz formatifs et sommatifs, enquêtes, missions, observations, ancrage, 360 feed back...), les atouts des *mobiles natives*, autant que l'historique formel du *blended learning* et les sujets de la compliance.

Ne plus avoir à choisir entre les modalités (*push* ou *pull*, micro ou macro, mobile ou web, individualisé ou *team based*, culture ou compétences, évènementiel ou cyclique,

cognitive ou relationnelle, online ou offline, certifiante ou gamifiée, standard ou hautement scénarisée. Et surtout désormais, on ne passe plus à côté de l'expérientiel, du coaching terrain qui va faire toute la différence.

LEARNING ET ENGAGEMENT TIRÉ PAR LA LOGIQUE COMPÉTENCES

La frontière d'excellence désormais, c'est le développement tiré par les objectifs de compétences. Cette approche facilite l'individualisation des cours et des parcours, optimise le temps apprenant tout en servant efficacement un objectif clair. Elle permet de définir des niveaux liés aux connaissances bien sûr, mais aussi des niveaux supérieurs associés à une pratique accompagnée puis validée sur le terrain.

Dans ce nouveau contexte, plus besoin dans ce cas de former les équipes et les filiales à tous ces back offices, avec la possibilité d'avoir le meilleur clavier pédagogique à disposition.

PAS DE SCÉNARIO UNIQUE POUR TOUT LE MONDE !

La souplesse de scénarisation n'est pas toujours identifiée comme une valeur clé dans les cahiers des charges. Cela offre pourtant des possibilités infinies pour amener un véritable portail d'organisation apprenante évolutif, accompagnant le renouvellement des enjeux. Les mini sites portés par le LMS peuvent servir les projets stratégiques de l'organisation, animer la culture d'entreprise (les mini sites « Tous leaders » de Leroy Merlin, *Ma learning expedition*, ...), porter les environnements différenciés et profilés des partenaires, franchisés, fournisseurs et clients (exemple : le portail de POMA <https://www.upilot.academy/>).

ENSEMBLES OU À DISTANCE, À PARTIR DU TERRAIN !

La nouvelle frontière du pilotage par les compétences passe par le coaching terrain, avec la facilitation des formations et accompagnement en situation de travail. La plateforme permet d'engager le manager, le formateur, le pair dans le développement du collaborateur.

Cette plateforme doit apporter de la profondeur sur la blended evaluation. Le manager joue plus aisément un rôle de coach d'équipe. Le département formation met en œuvre un coaching d'afest. Elle favorisera un management « anti fragile » si important actuellement.

L'app mobile du LMS se doit d'être ambitieuse. Elle va aussi jouer un rôle clé dans l'AFEST : seule l'app mobile permet en effet de faire levier efficacement sur le smartphone lorsqu'il s'agit de répondre aux missions avec des preuves / illustration terrain (capturer de l'audio, des photos, des vidéo). Elle va aussi rendre les activités de *coaching*, observations, *feed back/ feed forward*, beaucoup plus naturelles.

UN « LIVE » PLUS IMPACTANT :

Le continuum du *learning* porté par la plateforme doit aussi servir les enjeux des formations *live* avec plus de force. Le présentiel et la classe virtuelle sont encore les modalités phares pour les directions formation. La aussi, il faut renouveler le genre :

- Le simple bien sûr, en mode visio améliorée piloté par le LMS (les solutions google Meet et Teams challengent à ce titre fortement les classes virtuelles traditionnelles (WebEx, Classilio, Connect...), avec l'avantage d'être déjà dans les pratiques de l'environnement de travail des organisation et de capitaliser sur des pratiques existantes.

- Le puissant avec une capacité d'animation du présentiel et du distanciel renouvelé. C'est la que les solutions comme Kahoot, Klaxoon ou Mobiteach vont apporter aux LMS une plus value significative permettant une pédagogie plus impactante (des activités créatives, immersives, aux évaluations gamifiées ou certifiantes, une traçabilité, l'émargement, les rapports détaillés... La profondeur d'intégration sera clé pour conserver cet objectif d'environnement unifié et simplifiant la vie de chacun. Notamment le formateur ou le manager qui peut hériter d'une session modèle à animer.

COLLABORATION ET CRÉATION

Permettre de produire de la connaissance et du partage à grande échelle et à grande vitesse, c'est faire levier sur la curiosité et valoriser l'engagement. Chez Decathlon, on a produit en interne, dans tous les départements et dans tous les pays du groupe, plus de 4000 modules de qualité en un temps record. La création peut être tout à la fois native dans la plateforme pour les contenus les plus simples et portée par une solution auteur collaborative fédérant l'interne comme les agences externes, pour des contenus plus élaborés.

MOMENTUM DU MANAGER DE PROXIMITÉ ?

La plateforme qui permet d'animer les compétences des équipes permet de rendre la fonction manager plus attractive. Il peut jouer un rôle plus intéressant dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Son rôle, plus que le reporting, serait d'animer l'esprit de croissance de son équipe, de mieux contribuer au développement des compétences, de jouer un rôle d'entraîneur régulier pouvant mieux reconnaître la performance des équipiers. Aider au bien faire, au bien grandir. Le moment semble venu de revitaliser le rôle du manager de proximité.

Ou l'on voit qu'équiper l'organisation apprenante est un sujet renouvelé au service de la vitalité du collectif.





DIGITALISATION RH : DE L'IA RESPONSABLE AU MÉTAVERS

Comment allier la sobriété numérique et le développement des usages pour saisir des opportunités de développement et servir un collectif ? Comment ne pas être dans la «gadgétisation» des applications RH et utiliser le digital comme véritable levier de performance RH et de contrôle de conformité de l'entreprise avec les réglementations en vigueur? La 3e table ronde du #RRHDay nous éclaire sur ces sujets au travers des réflexions de professionnels du monde de l'entreprise. Sont également de la partie les experts de la formation, ce dernier domaine étant un vaste terrain de jeu en matière de digitalisation.



LE NUMÉRIQUE RESPONSABLE, UN SUJET SENSIBLE EN MATIÈRE DE POLITIQUE DU « CARE »

Pour **Madeleine Podeur, DRH du groupe Omnium**, le sujet du numérique responsable comporte deux enjeux majeurs : le social-sociétal et l'environnemental. « *En matière de numérique, nous pouvons en faire beaucoup en la matière, voire trop, explique-t-elle. Au point de ne plus savoir le sens voulu d'une application ni comprendre en quoi cela sert le sens de la mission de l'entreprise. Pour tout usage numérique, il convient ainsi d'être le plus efficace possible, donc d'éviter les applications gadget.* »

Le numérique peut favoriser les silos. Il peut favoriser le contrôle, donc la défiance. Cette professionnelle met en exergue l'importance du collectif de travail et de la confiance pour créer l'innovation.

Au sein du groupe Omnium (prix de la transformation numérique en 2019), le sujet du numérique responsable est sensible, dans le cadre de sa politique «CARE» notamment. Celle-ci vise la sobriété environnementale et la réduction de la charge cognitive.

Au quotidien, cela signifie par exemple de ne pas envoyer de mail lorsqu'il est possible de se voir physiquement ; supprimer tous les mails qu'on ne lit pas ; ne pas ajouter de pièces jointes mais préférer le lien hypertexte ; supprimer les applis non utilisées sur les smartphones.

Le numérique pour tous s'envisage sous l'angle de la dématérialisation pour tous. Le numérique responsable est celui qui protège la santé des salariés. Il doit, lui, contribuer à se prémunir des RPS (Risques Psycho-Sociaux) prenant le pas sur les TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) ; il ne doit pas isoler. Il doit également « *permettre de garder du temps de cerveau disponible - et pas que pour recevoir les mails et les classer* ». A l'entreprise de prendre en compte que l'individu a besoin de temps, d'imagination, de créativité.

Le numérique responsable est enfin en conformité avec les lois, notamment le RGPD (*Règlement Général sur la Protection des Données*).

LE MÉTAVERS, FORMIDABLE VECTEUR DE RENOUVEAU ET DE PLAISIR DE TRANSMETTRE

« Il est essentiel de dégonfler la boîte à fantasme ». **Nicolas Dupain est président fondateur de France Immersive Learning** (1er pôle de compétences dédié aux usages des technologies immersives en orientation et formation professionnelle, éducation et formation initiale, collaboration au travail, industrie, culture et santé). Pour cet aficionado des technologies immersives (vidéos 360° interactives, réalité virtuelle, augmentée et mixte, photogrammétrie), notre rapport aux savoirs et à l'apprentissage va s'en trouver considérablement modifié. Il convient toutefois de prendre le sujet de manière raisonnée et raisonnable : « *C'est un formidable vecteur du nouveau, du plaisir d'apprendre et de transmettre grâce à une vraie expérience de joueurs* », explique-t-il.

Ce qui fait la différence ? C'est, pour cet expert, une révolution anthropologique : « *Cette technologie vous met debout, dans des univers virtuels et vous permet d'être agissant. Cela est très intéressant pour les TMS. Cela nous permet d'être présent cognitivement avec les personnes, ce qui n'est pas le cas quand on est derrière l'écran.* »

Nous assistons à une profonde transformation des outils, avec le sens qu'il semble nécessaire de leur donner. Le métavers permet de disposer d'outils, d'environnements de travail, de donner corps aux valeurs et au capital physique de l'entreprise. Il promet en cela d'apporter de la compétence.

UN COMITÉ DE PILOTAGE ET DU DIRECT POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

A Samsic, groupe familial présent sur toute l'Europe, la complexité du sujet du numérique réside dans le fait que ses 45 000 collaborateurs ne sont pas sur site mais oeuvrent chez les clients. Plutôt que d'externaliser, le groupe a choisi de développer sa digitalisation en interne - avec une équipe de pas moins de 30 développeurs digitaux. Résultat : 52 outils digitaux et numériques au sein d'une plateforme unique pour être au plus proche du besoin de leurs collaborateurs et avoir une forte réactivité.

« Nous avons pris le parti d'arrêter la « gadgétisation », explique **Nicolas Hoene, directeur des systèmes RH chez Samsic Groupe**. *Nous avons un comité de pilotage afin de rationaliser et aller droit vers l'efficacité de nos collaborateurs, avec des formations sur notre*



coeur de métier et non pas des outils de reporting. Nous visons le direct avec nos collaborateurs. »

Un exemple concret ? Un outil de *mapping* permet de rechercher les collaborateurs présents sur une compétence donnée et avec une géolocalisation. Cela offre l'opportunité de réaliser éventuellement des inversions de chantier en prenant une personne proche plutôt qu'éloignée du client.

L'UNIVERS IMMERSIF, UNE MANNE DE CHOIX POUR LA FORMATION

« *Si vous n'avez pas de e-learning en place, sautez tout de suite dans l'univers immersif* ». Le conseil de Nicolas Dupain est clair. Pour lui, la vidéo 360° est beaucoup moins coûteuse à réaliser que l'IA. Les sujets liés aux RPS, au harcèlement, aux comportements éthiques, avec des mises en situation, sont très bien maîtrisés. « *Les apprenants ne regardent plus un écran, mais sont dans la scène. Nous avons des outils assez aisés à mobiliser et très impactants, générant une meilleure mémorisation. Ils n'ont pas vocation à remplacer, mais à venir compléter les parcours construits sur ces sujets, avec des capsules immersives pour maximiser leur impact.* »

Entre technologies 3D où les personnes sont assises et les technologies Six degrés de liberté (6DoF) où elles sont debout dans un même espace, reste à pouvoir proposer des dispositifs immersifs de qualité et au service de la formation en question. Il convient de penser à la nécessité de développer de nouvelles compétences pour ses praticiens d'un nouveau genre.

La grosse question si on se projette dans l'avenir de la formation est, selon **Mathieu Heidsieck, directeur du**

développement de Xperteam Digital Learning & Mobeatch, éditeur de plateforme de *learning*, l'enjeu de simplification de l'écosystème. « *Nous nous sommes jusqu'à présent beaucoup intéressés aux compétences de l'individu et comment les développer. Mais nous avons un champ d'action immense avec le *collaborativ learning*. Comment travailler nos difficultés de collaboration ?* » Le *learning* majeur ce sont les *softskills*. Il faut s'arrêter pour le définir.

L'IA : QUEL NIVEAU DE RESPONSABILITÉ, D'AUTONOMIE, VOIRE DE DÉCISION ?

« *A l'heure où une IA peut diriger une entreprise [cf nomination de la 1ère femme robot en Chine], quelle responsabilité décisionnaire lui laisser ? Comment envisager les dérives possibles du légal qui serait complètement décisionnaire ?* », s'interroge **Kristel Lambolez, fondatrice Jobsferic**.

L'entreprise en est aux prémices en la matière. L'IA, c'est acté, fonctionne bien sur des situations pour lesquelles les charges cognitives sont importantes mais répétitives. Derrière tous nos outils digitaux restera l'humain. Reste à mettre en place des garde-fous efficaces afin de garantir correctement une forte autonomie. A évaluer l'efficacité véritable de ces outils. voire à envisager un nouveau prisme : celui de l'IA enfermante, qui ne cultiverait pas la curiosité. Un nouveau débat ?



Pascale KROLL



TRIBUNE



Madeleine PODEUR

Directrice des Ressources Humaines. Groupe Omnium

L'utilisateur au cœur du numérique responsable

Le numérique se démocratise et innerve de plus en plus tous les organes de l'entreprise. Cette tendance s'accélère et se complexifie.

Si la Direction des Ressources Humaines a déjà opéré sa propre transformation digitale, en mettant en place des applicatifs et les diffusant à tous les collaborateurs, elle sera plus à même de devenir le principal catalyseur de la transformation agile de l'organisation, ainsi que de prévenir et limiter les risques inhérents à un usage croissant du numérique, en s'orientant vers un numérique responsable.

Plusieurs tendances et enjeux s'additionnent et s'entrecroisent.

ÊTRE CONFORME AU RGPD

Le règlement européen sur la protection des données précise que la protection des données à caractère personnel nécessite de prendre des mesures techniques et organisationnelles appropriées afin de garantir un niveau de sécurité adapté au risque. Seules les informations nécessaires à la finalité poursuivie doivent être conservées, et seuls les salariés habilités à la gestion de ces données peuvent y accéder. En cas de non-respect, la sanction de l'administration peut être lourde pour l'entreprise.

Un manque de rigueur dans le respect du RGPD augmente le volume de données susceptibles d'être subtilisées en cas de cyberattaque, voire les risques d'attaque si des accès superflus sont mis à disposition d'utilisateurs.

Dès lors, comment établir, avec les collaborateurs, un inventaire exhaustif et actualisé de tous les traitements

de données à caractère personnel, les sensibiliser ou les former au caractère stratégique de ces données ?

Cette démarche est à effectuer au plus près des utilisateurs, ceux-ci gérant leurs propres données, fichiers de suivi ; voire même certains applicatifs en mode SaaS parfois méconnus de la DSI.

RELATIONS DE TRAVAIL ET RISQUE CYBER

En matière de cybersécurité, il devient coutume de se demander quand la cyberattaque aura lieu, et non plus si elle aura lieu. L'urgence est de s'y préparer.

En plus de traiter un grand nombre de données personnelles, la DRH gère des process largement numériques et décentralisés.

Tout au long du parcours du salarié, l'accès aux applications change : recrutement avec visio conférence ; *onboarding*, ouverture de nombreux outils, évolution / promotion / mobilité et accès à de nouveaux logiciels ; suspension de contrat et clôture temporaire d'accès ; *outboarding* et fermeture des comptes.

Comment mettre en place une coordination étroite entre DRH et DSI pour baliser et sécuriser ce parcours, et contrôler strictement les points d'accès aux logiciels et données ?

Alors que les modes de travail et le périmètre de l'entreprise évoluent, le télétravail, le nomadisme, l'élargissement de l'écosystème de l'entreprise sont des facteurs qui accroissent les risques.

Les nouvelles formes de relations de travail qui se développent comme le portage salarial, l'interim, *freelancing*, *slashing*, permettent pour autant l'accès au Système d'Information de l'entreprise.

*En parallèle
de la pénurie de talents,
de nouveaux paramètres
sociétaux entrent en jeu :
diversité des profils, des origines,
des compétences, et inclusion.
Cette tendance répond aussi
au besoin d'une pluralité
d'approches au sein
de l'entreprise.*

Dans certains secteurs d'activité, les salariés n'ont pas d'empreinte voire d'identité numérique professionnelle. Ils accèdent néanmoins à certains applicatifs de l'entreprise. On s'éloigne de l'image d'une entreprise fermée, sous la « garde rapprochée » de la DSI.

Tous ces nouveaux usages doivent être accompagnés et fiabilisés.

Comment sécuriser les *devices*, les accès, les connexions dans ce mode changeant et très décentralisé ?

LE PARTENARIAT DSI / DRH

Deux volets d'action semblent prioritaires : acculturer à la sécurité, et allier responsabilité environnementale et sécurité.

Les risques sont croissants, les outils plus nombreux, les systèmes plus complexes et plus décentralisés, les utilisateurs de plus en plus autonomes. C'est l'entreprise élargie qui doit être formée aux risques, du COMEX à chaque collaborateur. La sécurité des systèmes ne doit-elle pas devenir l'affaire de tous pour garantir la durabilité de l'entreprise ?

La DRH a une fonction transversale et une connaissance des métiers, des organisations, des interactions. Pour communiquer, sensibiliser et convaincre tous les utilisateurs à devenir acteurs et défenseurs des données, le partenariat DSI / DRH devient pivot pour développer une culture de la vigilance et anticiper les risques.

Qui plus est, ce partenariat facilitera le recrutement, en interne ou en externe, de profils spécialisés en cybersécurité.

Par ailleurs, la nécessaire transition écologique est concomitante du contexte de cybermenaces. Ces deux enjeux n'ont-ils pas des effets d'accélération mutuelle ?

Par exemple,

- Etablir un inventaire précis du parc informatique pour baisser les coûts et le sécuriser davantage,
- Réduire les solutions à celles vraiment indispensables pour diminuer l'impact environnemental et les risques,
- Interfacer les applicatifs dans un véritable écosystème et relier les datas pour réduire le volume de données,
- Limiter les flux de données à ceux réellement légitimes,
- Simplifier les process et automatiser les actions manuelles pour minimiser les risques,
- Choisir des applicatifs moins énergivores, mais comment s'en assurer ?

Ce sont des démarches d'efficacité, d'ingéniosité, de frugalité ; que la rareté des talents rendra encore plus prégnantes.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

En parallèle de la pénurie de talents, de nouveaux paramètres sociétaux entrent en jeu : diversité des profils, des origines, des compétences, et inclusion. Cette tendance répond aussi au besoin d'une pluralité d'approches au sein de l'entreprise.

Alors que l'intelligence artificielle investit de plus en plus les systèmes d'information, comment peut-elle aider à :

- Être respectueuse d'une éthique changeante
- Éviter une uniformité dans les équipes, même école, parcours, activité,
- Percevoir, dans une démarche de recrutement, les softskills voire les madskills nécessaires à l'innovation,
- Déconstruire les biais inconscients et proposer des nouveaux schémas de pensée au sein même d'une application.
- Réinterroger les habitudes, les représentations, sinon les modifier et inventer de nouveaux modèles mentaux

Car si le numérique automatise et sécurise des process, l'entreprise a, au-delà d'une simplification apparente, une exigence croissante de création de valeur, dans une société où les besoins disruptent.

Les collaborateurs / utilisateurs et leur hétérogénéité de points de vue, deviennent des acteurs plus en plus indispensables vers un numérique responsable.

Ils le deviendront d'autant plus qu'ils attendent de l'entreprise qu'elle soit un maillon exemplaire dans sa contribution à une société responsable sur le plan social, sociétal et environnemental.



UN ESPACE D'OPEN INNOVATION RH

Jobsferic
Lab



ÉCHANGER

sur des thématiques RH
innovantes

PARTAGER

les expériences
entre responsables RH
en entreprise

CO-CONSTRUIRE

les RH de demain

ÊTRE ACTEUR DE JOBSFÉRIC LAB C'EST...

Valoriser
votre marque
employeur

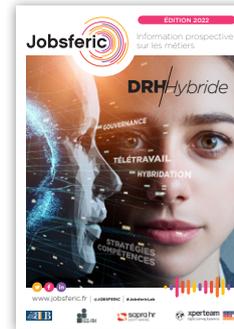
Valoriser
vos innovations RH

Valoriser
votre responsabilité
sociale

Contact : communication@jobsferic.fr



Et retrouvez nos précédentes publications sur www.jobsferic.fr :



Contact :

80 rue d'Hauteville - 75010 Paris - Mail : communication@jobsferic.fr



www.jobsferic.fr

@JOBSFERIC

#JobsfericLab





R E M E R C I E M E N T S

