

ÉDITION 2022

Jobsferic



Information prospective
sur les métiers

DRH *Hybride*

GOVERNANCE

TÉLÉTRAVAIL

HYBRIDATION

STRATÉGIES
COMPÉTENCES



www.jobsferic.fr | @JOBSFERIC | #JobsfericLab



xperteam
Digital Learning Experience

WE LEARN
WE DO
WE SHARE

DRH *Hybride*

p 4

NOUVELLES
ORGANISATIONS HYBRIDES
DU TRAVAIL

p 14

CULTURE ET GOUVERNANCE
À L'HEURE DE L'HYBRIDATION
ET DE LA MONDIALISATION DES
COMPÉTENCES

p 22

STRATÉGIES COMPÉTENCES,
STRATÉGIES D'AVENIR



Rien ne sera plus jamais comme avant...

L'entreprise ne sera plus jamais comme avant, et c'est tant mieux. La crise sanitaire n'a fait qu'accélérer l'avènement d'organisations plus éclatées sur le territoire, inclusives, hybrides et communautaires. Le travail à distance généralisé a été rapidement adopté comme la norme par les entreprises pour les activités « télétravaillables ». Selon l'étude « *The Future of work : From remote to hybrid* » de Capgemini Research Institute, les trois quarts des organisations s'attendent à ce que 30 % ou plus de leurs salariés travaillent à distance, et plus d'un quart s'attendent à ce que plus de 70 % de leur personnel télétravaille. Les entreprises technologiques autorisent même un travail à distance permanent à leurs employés.

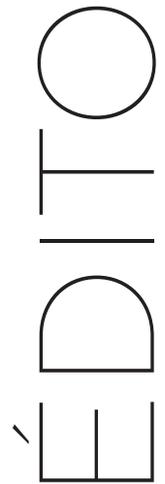
Le travail hybride répond à une demande sociétale de meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et oblige le management à évoluer vers la cohésion d'équipes et l'accompagnement. Aujourd'hui on travaille différemment et les interactions sociales, qui font une large place à l'autonomie, la responsabilisation et la collaboration, ont fortement évolué et questionnent le cadre obsolète du contrat de travail traditionnel.

L'essor du travail à distance a par ailleurs de fortes conséquences sur notre société puisque 71 % des organisations, selon la même étude, s'attendent à ce que leurs collaborateurs déménagent définitivement en dehors des grandes villes, bien que près de la moitié d'entre elles prévoit que l'ampleur de la délocalisation ne représentera que moins de 10 % de leur effectif. Dans une perspective à moyen et à long terme, la demande de lieux de travail va s'accroître à différents endroits, à distance sur des lieux divers et variés (domicile, tiers lieux, espaces de *coworking*, etc.), dans les villes au sein d'espaces de collaboration, de partage et d'innovation, et, sur des plateformes digitales ou *Workplaces* pour travailler de n'importe où et à n'importe quel moment. Il y aura toujours un besoin d'espaces de travail d'entreprise centralisés pour la génération d'idées et pour donner aux collaborateurs un sentiment d'identité.

Notre dossier spécial « DRH hybride » donne la parole aux DRH et experts pour partager leur vision de l'entreprise de demain et témoigner des actions mises en place pour accompagner les changements managériaux, organisationnels et même sociétaux.

Bonne lecture !

Christel LAMBOLEZ - Fondatrice et présidente de JobSféric





Nouvelles organisations hybrides du travail

Opportunités multiples, choix stratégiques

« Le travail hybride représente le plus grand changement dans notre façon de travailler dans notre génération », dit le PDG de Microsoft, Satya Nadella, dans le guide « Hybrid Work : A Guide for Business Leaders » de Josh Bersin.

L'année 2021 aura été l'année de transformation, 2022 sera celle de la concrétisation. Les entreprises du monde entier planchent sur de nouveaux modèles organisationnels et se préparent à relever les défis du changement voulu et accéléré par une nouvelle donne sociétale, un contexte international tendu et une révolution technologique sans précédent.

Un modèle de travail hybride se caractérise par la flexibilité et les choix qu'il offre aux salariés, et il peut s'agir d'un moyen innovant d'encourager de nouvelles approches de l'agilité, de la collaboration et des méthodes de travail. Une main-d'œuvre hybride fait essentiellement référence à une main-d'œuvre répartie sur différents sites, des espaces de bureau et d'usine traditionnels aux sites éloignés, y compris dans l'espace de vie des salariés, qu'il s'agisse d'une maison familiale ou d'un appartement partagé.

Même dans des secteurs qui ont historiquement tendance à être plus dépendants de l'emplacement, comme la fabrication, plus de la moitié des entreprises envisageait un certain degré de travail hybride. La pandémie n'a fait qu'accélérer cette tendance.

Selon une étude de McKinsey, alors que 99 % des cadres s'attendaient à ce que leurs effectifs soient sur place plus de quatre jours par semaine avant

la pandémie, la plupart prévoient désormais de les avoir sur place entre un et quatre jours par semaine.

Or, il n'y a pas de modèle type de travail hybride auquel se référer. Il revient à chaque organisation de se réinventer, avec pour cartes en main sa culture, son expertise métier et son « capital » immatériel, qui inclut les hommes et les femmes la constituant. L'hybridation peut concerner en effet tant les modalités d'organisation du travail que la façon de diversifier son recrutement et ses équipes en faisant appel à d'autres types de compétences. Le nouvel environnement de travail hybride sera par conséquent plus flexible et « indulgent ».

Concevoir le modèle de travail hybride pour allier performance et qualité de vie au travail

À mesure que le marché du travail devient de plus en plus concurrentiel, les salariés exigeront de la flexibilité. Les « politiques de travail à distance » ne suffisent pas pour faire face au modèle de travail hybride. L'expérience nous a montré que les salariés ont besoin de soutien pour réduire le stress et la surcharge mentale. « Selon l'indice des tendances de travail de Microsoft, le temps de réunion a plus que doublé depuis que nous sommes tous passés à distance, les chats ont augmenté de 50 % et le trafic de messagerie a explosé. » Les entreprises ont besoin d'outils et de stratégies pour faciliter le travail. Les fonctions RH et informatique doivent travailler de concert afin d'améliorer considérablement l'expérience de travail.

Les infrastructures numériques doivent être robustes pour accélérer un travail numérique transparent et leur accessibilité doit être sécurisée par processus métier (à tout moment, n'importe où et avec n'importe quel appareil). Les outils, les technologies et les compétences numériques doivent accroître l'efficacité et la productivité du travail à distance tout en prenant en compte les souhaits des salariés tout au long de leur parcours professionnel. L'expérience collaborateur s'adapte donc à un modèle opérationnel hybride et la fonction RH s'évertue à repenser tous les éléments du cycle de vie des salariés, du recrutement à la gestion des compétences en passant par l'*onboarding*, l'apprentissage et la formation, la rémunération et les avantages sociaux, le bien-être et la gestion des performances.

Les six principes du travail hybride

Les entreprises ont besoin d'un cadre flexible pour la conception du travail hybride. De nombreuses entreprises sont passées du bureau au bureau à distance et vice-versa, en fonction du flux et du reflux de la pandémie. Le travail hybride est une opportunité de conception tournée vers l'avenir, et non un exercice de « retour au travail ». La simple réorientation des anciennes politiques sur le travail à distance ne permettra pas aux gens de devenir plus productifs, en meilleure santé et plus engagés.

La conception du travail hybride suit six principes.

- 1 Définissez votre stratégie de travail hybride.**
Décrivez comment le travail hybride s'intègre dans votre mission, votre vision et votre culture, et définissez une stratégie/philosophie.
- 2 Créez un système de mesure.**
Définissez les critères de réussite et les résultats pour les entreprises, les personnes et les mesures d'innovation afin de rester sur la bonne voie.
- 3 Travaillez au sein d'équipes interfonctionnelles.**
Facilitez la conception dans le cadre d'une collaboration inter-entreprises entre les RH, l'informatique, etc.
- 4 Co-conception avec les collaborateurs.**
Impliquez les employés dans la conception et la mise en œuvre, écoutez et apprenez d'eux. Ils sont les clients du travail hybride.
- 5 Considérez l'ensemble du travail.**
L'hybride concerne le travail lui-même, l'équipe, la conception d'un lieu de travail productif, la DEI (diversité d'écoute par individu), les processus de personnes, l'apprentissage, le leadership et la culture.
- 6 Itérez et améliorez continuellement.**
Expérimentez, itérez, apprenez ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré, puis mesurez et élargissez. quons-nous ?

Source : Josh Bersin Research, 2021.

Créer le modèle de demain : leadership et confiance

Le travail « n'importe où » va devenir le nouveau modèle organisationnel. Cependant, l'hybridation du travail ne peut être mise en œuvre sans un changement de mentalité, pour opérer à partir d'une approche axée sur les personnes, en s'appuyant sur des capacités de leadership centrées sur l'humain.

Capgemini Research Institute soulève également que les salariés ont également l'impression que les organisations ne leur font pas confiance et les gèrent de manière microscopique. Les nouveaux arrivants se sentent perdus et désengagés dans une configuration à distance. La moitié d'entre eux ont déclaré qu'ils arrêteraient si le travail à distance était la seule option. Les managers vont devoir par conséquent doubler d'attention et d'écoute. La mission qui leur est désormais dévolue est d'accompagner le développement professionnel des individus et de renforcer la cohésion et l'engagement des équipes autour de projets communs.

Sentiment d'être « microgérés » et épuisement professionnel

Bien que 78 % des organisations déclarent se concentrer sur le développement d'une culture qui donne plus d'autonomie aux employés (et forment leurs cadres intermédiaires sur la même philosophie), près de la moitié (48 %) des employés estiment qu'ils sont microgérés de manière configuration à distance. Il existe une forte corrélation entre le sentiment des employés qu'on leur « fait confiance » pour s'autogérer et les taux d'épuisement professionnel. Parmi les employés qui se sentent microgérés, 66 % se sentent également épuisés dans une configuration à distance.

Source : « The Future of work : From remote to hybrid » de Capgemini Research Institute

Les entreprises qui feront la différence sur le marché du travail sont celles qui auront développé un leadership authentique et transparent. Encourager l'autonomie, l'empathie et la transparence permet de générer de la confiance. La culture de travail « de confiance » peut se construire notamment à l'aide de nouveaux rituels collectifs dans le but de construire des communautés numériques pour activer un but et un sentiment d'appartenance. De nombreuses activités de *team building* plus virtuelles se sont développées, ainsi que les réunions informelles en ligne.

Les politiques RH sont à réinventer ; elles doivent s'ouvrir au monde nouveau, paradoxal, qui doit jongler avec des volontés des salariés de meilleur équilibre de vie, de décroissance et de relocalisation du travail et des activités, et leurs désirs d'innovation et de modernité, alimentés par le Web et illustrés notamment dans l'avènement récent du Métaverse. La politique d'hybridation du travail va sous-tendre la stratégie marque employeur de l'entreprise. Alors que l'économie continue de croître, les candidats voudront savoir si c'est mieux de travailler pour telle entreprise ou telle autre. Les DRH vont devoir vendre et communiquer ouvertement leur politique et ne plus rester langue de bois !



Christel LAMBOLEZ



Traduction d'une transformation du métier

Aline SCOUARNEC

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université de Caen, spécialisée en Management des Ressources Humaines

TRIBUNE

Le contexte actuel de pandémie 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 précise Edgar Morin (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 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 de la crise.

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 sur la transformation RH en partenariat avec l'ANDRH et l'AGRH.

Dans un premier temps, nous allons présenter les principaux résultats en faisant état de 4 mondes possibles pour le futur du travail.

LES 4 MONDES DU FUTUR DU TRAVAIL

Le monde inspiré

Si l'inspiration peut se définir à la fois comme un souffle émanant d'un être surnaturel, qui apporterait aux hommes des révélations, un souffle créateur qui anime les artistes, les chercheurs, c'est également en physiologie, l'action par laquelle l'air entre dans les poumons, elle serait donc vitale. Transposée au monde des organisations, cette action d'inspirer, de conseiller quelque chose à quelqu'un apparaît stratégique, en particulier en termes de management avec l'émergence récente du leader inspirant.

Dans notre étude, par monde inspiré, nous entendons un monde du travail centré sur la vision, l'innovation et le développement. Au regard de la transformation globale du monde, en cohérence avec une approche postmoderne (Maffesoli, 2021), le monde inspiré serait un monde où l'ensemble des parties prenantes sont en capacité de prendre une posture de veille prospective afin de leur permettre d'anticiper au mieux les tendances, ruptures et signaux faibles dans leur propre environnement, d'avoir une vision globale et systémique de leur écosystème et de favoriser des postures dynamiques de développement à la fois pour eux et pour ceux

qui les entourent, tant en termes « business » que personnel. Une sorte de « positive attitude », reposant sur une capacité de résilience, de créativité et de dépassement de soi et ce, au service d'un monde des affaires performant.

Le monde relié

Toujours en cohérence avec cette approche postmoderne, un monde relié favoriserait la « *reliance* », autrement dit cette capacité à être relié, connecté et ainsi favoriser les échanges. Comme le précisait déjà en 2004 Edgar Morin, la notion de « *reliance* », inventée par le sociologue Marcel Bolle de Bal, comble un vide conceptuel en donnant une nature substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement, et en donnant un caractère actif à ce substantif. « Relié » est passif, « reliant » est participant, « *reliance* » est activant... Il faut, pour tous et pour chacun, pour la survie de l'humanité, reconnaître la nécessité de relier, de se relier aux nôtres, de se relier aux autres, de se relier à la Terre-Patrie »*.

Par monde relié, nous entendons donc un monde où le développement des technologies serait un facilitateur de connexions entre les personnes. Le développement des relations interpersonnelles serait aussi bien « augmenté » par des outils sans cesse plus innovants et fluides que par une volonté affichée des acteurs de vouloir favoriser le collectif et se retrouver au sein de communautés de métiers, de pratiques, d'échanges, etc.

Il y aurait ainsi deux dimensions majeures dans ce monde relié : la dimension numérique liée à la transition numérique que nous avons précédemment décrite et la dimension de renouveau relationnel valorisant les collectifs de travail et la co-création ou co-construction.

Ce monde pourrait être plus ou moins relié et ainsi avoir un impact plus ou moins favorable sur l'ensemble des acteurs.

Le monde engagé

Par monde engagé, nous entendons un monde où les acteurs auraient une conscience des enjeux sociétaux et durables et ce à plusieurs niveaux. En effet, les équipes Rh voient leur « terrain de jeu » s'élargir. Si le territoire était un concept important pour l'ANDRH depuis quelques années, il se confirme cette année. En effet, les équipes RH seront engagés aussi bien au niveau de la cité et elles auront des responsabilités citoyennes à préserver voire à développer. La prise en compte de l'ensemble des risques, de la criminologie, de la cybersécurité, etc. sont et seront de plus en plus des préoccupations RH. Dans ce monde engagé, la dimension RSE

est au premier plan. C'est aussi la part croissante à accorder à la normalisation RH, encore peu prises en compte dans la réalité des organisations.

Nous l'avions dit en 2017 et nous le confirmons aujourd'hui, la RSE est un sujet RH. Dans cet équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental, les équipes RH auront également à s'investir encore plus et certainement de manière renouvelée en matière de performance globale. Des approches innovantes associant les indicateurs clés de transformation et la prise en compte de l'ensemble des coûts et valeurs cachées sont attendues afin de positionner les équipes RH comme contributeurs clés aux bons résultats de l'organisation, tant sur le plan financier qu'humain.

Ce monde pourrait être plus ou moins engagé et ainsi avoir un impact plus ou moins favorable sur l'ensemble des acteurs.

Le monde care

Ce monde care serait un bon où la bienveillance serait le mot d'ordre. Au regard des conséquences que la crise sanitaire a pu avoir, le besoin de prise en compte de l'autre, de conseil, d'accompagnement se trouve mis au 1^{er} plan. Et si les RH étaient aussi là pour prendre soin de l'ensemble des collaborateurs ? En effet, la prise en compte du bien-être des collaborateurs, de la qualité de vie, de l'équilibre vie privée-vie professionnelle sont certes des sujets connus dans la littérature managériale mais leur traduction en pratique peut encore être variable d'une organisation à une autre. Il s'agit pour ce faire de développer encore plus toutes les politiques dites de QVT, de travailler de façon plus concertée et collective sur le management du travail, de repenser tous les équilibres temps/espaces de travail et de savoir tirer les bonnes conclusions de la crise sanitaire.

Dans ce monde du care, il conviendra également de prendre soin des collaborateurs en les faisant grandir et là, nous retrouvons les orientations de la Réforme Pénicaud sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Les RH ont un rôle crucial à jouer demain, et encore plus qu'hier sur la montée en compétences des équipes, individuellement et collectivement. Pour ce faire, c'est à une approche renouvelée de la GPEC/GEPP versus Work Force Planning qu'il faudrait arriver avec des programmes personnalisés de développement des compétences. Il conviendra également de travailler la posture des équipes RH afin de valoriser cet esprit de service tant attendu par tous. Les équipes RH auront à être exemplaires et à initier une culture de l'esprit de service dans les organisations. Ce monde pourrait être plus ou moins bienveillant et ainsi avoir un impact plus ou moins favorable sur l'ensemble des acteurs.

UN.E DRH HYBRIDE

A partir de ces différents mondes, il semble pertinent de dessiner les formes d'hybridation du DRH de demain.

Le premier niveau d'hybridation a trait au « dosage » de ces 4 mondes dans les stratégies, les politiques et les pratiques mises en œuvre par un.e DRH. Il pourrait s'agir d'une hybridation des positionnements.

Le deuxième niveau d'hybridation correspond au « dosage » de partage de la fonction RH avec les managers et les autres partenaires RH internes et externes. Il pourrait s'agir d'une hybridation des acteurs.

Le troisième niveau d'hybridation s'inscrit dans la déclinaison plus opérationnelle des compétences des équipes RH. En fonction des différents scénarios associés à chacun des 4 mondes du travail de demain, quelles sont les possibles hybridation de compétences ? Si la transversalité et la remise en cause des organigrammes RH en silo semble se dessiner, comment « hybrider des compétences en développement des compétences tout au long de la vie, mixant des compétences historiques liées à l'orientation, au recrutement, à la formation ou à la gestion de carrières par exemple.

Si l'hybridation correspond à une traduction opérationnelle des transformations en cours en matière de gestion des ressources humaines, elle invite encore une fois à adopter une posture prospective afin de savoir quoi et comment hybrider et surtout à développer des parcours de formation/développement des compétences hybrides eux aussi pour les équipes RH : un beau challenge pour les années à venir !



* E Morin, « La Méthode T I V, L'Ethique », 2004, Ed du Seuil, p.269

**Véronique MONTAMAT**Directrice marketing et prospective RH,
Sopra HR Software

La nouvelle agilité nomade du monde du travail bouleverse les codes sociaux

Pour les DRH, comment susciter et inventer de nouvelles relations au travail et valoriser le développement des compétences.

Les organisations de travail ont fortement évolué avec la crise pandémique et le télétravail se formalise et s'installe de façon pérenne. Les DRH doivent repenser de nouveaux collectifs de travail qui tiennent compte de son hybridation, avec des lieux physiques dans l'entreprise et des lieux à distance, en mode 100% digitalisé. Un nouveau contrat social ou de nouveaux liens contractuels se mettent en place avec des collaborateurs « nomades digitaux » qui apportent leur expertise et contribuent à la performance de l'organisation à distance. Cet état d'esprit correspond bien aux Millénials, souvent désireux de davantage de liberté et d'autonomie, tout en travaillant sur des missions en phase avec leurs valeurs.

DES NOUVEAUX VIVIERES DE TALENTS POUR FAIRE FACE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Selon une étude Forrester, l'Europe aura perdu en 2030 près de 13 millions de travailleurs sur l'ensemble de la population active. Les entreprises devront par conséquent redoubler d'efforts pour séduire les candidats et anticiper la pénurie de main-d'œuvre qui s'annonce. Une des pistes est par exemple de bâtir autour de l'entreprise des écosystèmes de talents grâce à des partenariats, et également des offres de services ou des actions pour former et développer l'employabilité des cibles visées en vue de recrutements futurs. Des talents vont pouvoir également être sollicités parmi les populations seniors toujours actives qui souhaitent contribuer à la transformation des organisations et à la construction du monde de demain. C'est avec des moyens nouveaux que les DRH devront répondre aux besoins de la course à la compétitivité des entreprises.

UNE MARQUE EMPLOYEUR ORIENTÉE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Travailler son identité, sa marque employeur, devient un enjeu déterminant pour fédérer et engager les collaborateurs et attirer les meilleurs talents sur un projet d'entreprise ou sur des missions claires et définies. La tendance est d'ailleurs au *reskilling*, c'est-à-dire que l'employeur mise sur la formation dès l'embauche pour former les nouvelles recrues. Ainsi la sélection des candidats se base de plus en plus sur l'identification des *Soft Skills*, des qualités de « savoir-être » qui assurent une forte adaptabilité. L'entreprise forme ensuite les nouveaux arrivants sur les compétences techniques du des métier. Cette démarche peut concerner aussi les collaborateurs de l'entreprise qui auraient vu leurs compétences devenir obsolètes au fil du temps, notamment du fait de l'évolution des technologies. Le *reskilling* leur permet

d'apprendre dans ce cas de nouveaux savoir-faire ou des métiers, au sein de l'entreprise.

GUERRE DES RESSOURCES, RECOURS À LA TECHNOLOGIE ET VALORISATION DES SAVOIR-FAIRE

Certains métiers seront inéluctablement remplacés par les machines ou robots. La population active sera orientée plutôt vers d'autres métiers, à plus forte valeur ajoutée, qui nécessitent plus la mobilisation des *soft skills*. En effet ces *soft skills* ont des qualités que la machine ou robot ne pourra pas avoir, puisqu'avant tout programmé par l'homme et dénué de prise de décision autonome pour faire face à des situations complexes ou avec une forte interaction humaine. Ainsi les métiers de la relation clientèle ou de l'expertise vont être valorisés. Les entreprises se focalisent aujourd'hui sur la *customer experience* pour séduire les clients et être au plus près de leurs attentes. Les métiers de l'ingénierie vont également continuer à avoir le vent en poupe car il va falloir inventer ! Nous manquons de plus en plus d'ingénieurs en Europe et la situation est critique.

LES MANAGERS, DES COURROIES DE TRANSMISSION

Le repositionnement du management va être déterminant afin d'assurer à la DRH la mise en place de sa nouvelle stratégie favorisant l'implication des collaborateurs même à distance. Les managers deviendront de plus en plus des coaches, avec principal objectif de faire grandir les équipes, en favorisant l'empathie et la bienveillance, afin d'accompagner ce nouveau repositionnement de l'entreprise dans la voie de la transformation. Les managers vont être également les facilitateurs de la politique RH, en étant avant tout à l'écoute des collaborateurs afin de faciliter le travail collaboratif et collectif, tout en favorisant l'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. La DRH et la Direction Générale et les managers doivent aussi procurer à leurs équipes un sentiment de fierté d'appartenance, en les plongeant dans la modernité et les projetant dans le futur.

UNE HYBRIDATION TOUS AZIMUTS POUR ATTIRER LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

À l'heure des premiers pas des entreprises dans le Métaverse par exemple et toutes les possibilités de créativité qu'il engendre, les nouvelles générations ont une grande appétence pour la nouveauté et l'immersion dans des mondes virtuels. C'est pourquoi l'hybridation du travail peut prendre plusieurs formes et peut être déclinée de trois manières, pour les espaces de travail, les modes de coopération, et, enfin, les solutions digitales hybrides mises à la disposition des collaborateurs.

Les DRH ne pourront pas bien organiser le travail collectif à distance s'ils ne possèdent pas les outils et solutions appropriés.

L'entreprise de demain aura pour levier le Digital avec un DRH « hybride », animateur de communautés à distance.

Avec le développement de collectifs de travail à distance durant toute l'année, les retrouvailles entre pairs se font plutôt dans le cadre de séminaires qui laissent une grande part au jeu et à la dilettante, afin de nouer des relations de sympathie au sein de l'entreprise, à même de renforcer le collectif. Les Millénials cherchent aussi souvent un monde du travail plus « ludique » et

dans lequel ils s'enrichissent les uns des autres dans des relations amicales et constructives pour leur avenir.

L'agilité du DRH va consister à adresser différentes populations en fonction de leur désir et besoins. Ils vont devoir innover sur l'animation des différents collectifs et c'est ce qui permettra aux entreprises d'avoir une expérience employeur séduisante et de se distinguer sur le marché du travail.





Points de vigilance sur l'hybridation du travail et sa variabilité d'une entreprise à l'autre

Benoît SERRE

DRH France du groupe L'Oréal, vice-président de l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines)

INTERVIEW

En tant que vice-président de l'ANDRH, Benoît Serre apporte une vision élargie du rôle des DRH dans l'évolution des entreprises notamment pour renforcer leur attractivité et piloter la transformation culturelle.

Où l'entreprise en est-elle en matière de télétravail, freins et opportunités ?

On observe trois catégories d'entreprise. Celles qui ont profité de cette crise pour rénover ou instaurer le télétravail par charte unilatérale ou par accord, celles qui ont choisi de suivre les protocoles sans pour autant officialiser le télétravail, et, celles qui en dehors des obligations ne souhaitent pas le mettre en œuvre. Par ailleurs, il faut distinguer au moins deux critères qui sont l'implantation en zone hyper urbaine/zone de villes moyennes ou petites. Dans le premier cas, le télétravail est très répandu et dans le second nettement moins. D'autre part les grandes entreprises et les PME, dont certaines de ces dernières quand elles sont de production ont finalement très peu de postes éligibles par rapport au total de leurs salariés et donc ne l'instaurent pas de peur d'avoir une entreprise à deux vitesses.

Cela étant, la tendance au télétravail, et plus précisément, à l'organisation hybride du travail est sans doute lourde et s'installera peu à peu, sachant que, d'une part, la pression des candidats et des salariés est forte sur ce sujet, et que, peu à peu, les entreprises savent de mieux en mieux s'organiser sur un plan des technologies et même sur un plan managérial. Ces deux derniers points sont les principaux freins à la généralisation et se lèvent peu à peu. Il ne faut néanmoins pas oublier qu'en France actuellement, 60% des activités ne sont pas « télétravaillables ». Par conséquent le développement structuré du télétravail passera aussi par l'identification de solutions permettant de maintenir une forme d'équité face à l'organisation du travail et ses contraintes (horaires, contrôle du temps, transports,...)

Dans ce nouveau cadre d'entreprise hybride, quelle gouvernance ?

Afin de protéger la dimension collective de l'entreprise et d'éviter que l'hybridation ne conduise à une organisation du travail très individualisée, il semble pertinent de l'organiser avec un système de validation ou de prévenance pour que le travail hybride soit réservé à des situations identifiées. Pour exemple, chez L'OREAL France nous avons fixé des règles pour l'interdire dans certaines situations (comité de

direction, entretien annuel,...) A plus long terme, il faudra aussi réfléchir à réorganiser, là où c'est possible, les tâches pour élargir l'accès au télétravail qui devient peu à peu un critère de différenciation d'attractivité employeur. Enfin, il semble pertinent d'associer le management de proximité à l'organisation de l'hybride dans son équipe sans quoi les dérives de management par la présence continueront à freiner la développement de ce nouveau modèle souhaité et souhaitable.

En imaginant la phase post-covid, en quoi l'hybridation remet-elle à plat les business modèles ?

Il pourrait y avoir plusieurs hybridations à considérer. Jusqu'à maintenant on a beaucoup réfléchi à l'hybridation du travail sur un plan individuel. La question se posera rapidement de l'hybridation de l'organisation elle-même avec ses impacts en termes de locaux, de dynamique collective, d'implantation (France et monde) avec par exemple le développement des *shared services*. Il y a enfin le point de l'hybridation des compétences qui pourraient voir apparaître une remise en cause massive du modèle contractuel en faisant cohabiter au sein de l'entreprises salariés/prestataires/*slashers* car la maîtrise de toutes les compétences aura de moins en moins besoin d'être systématiquement internalisée, notamment pour celles qui seront rares et chères. Soit l'entreprise en prendra l'initiative soit c'est le marché qui le lui imposera notamment avec les compétences rares dont les détenteurs ont plus intérêt à se vendre qu'à devenir salariés avec les contraintes que cela suppose.

L'impact sur le business modèle sera fort avec une redéfinition des coûts fixes qui connaîtront une plus forte variabilisation mais aussi des conditions de collaboration externe, puisque chacun cherchant les mêmes compétences, le prix sera évidemment moteur mais aussi la prise en charge de la protection sociale, formation etc.. comme élément d'attractivité de l'externe vu les conditions peu attractives pour les auto-entrepreneurs sur ce sujet.

Par ailleurs, la transformation digitale, le développement sans précédent du e-commerce viennent percuter fortement les organisations commerciales et technologiques des entreprises qui auront donc à investir en *reskilling*, technologie et aussi cyber sécurité. La position dominante d'Amazon devient d'ailleurs un enjeu de souveraineté tarifaire pour les entreprises sur un plan mondial qui là aussi va bousculer les business modèles dans nombre de secteurs.

Quel rôle pour la DRH dans la transformation de ces modèles ?

Exposé au premier chef, le DRH devra traiter en même temps plusieurs sujets : la stratégie de compétences futures, la transformation des compétences détenues pour éviter une génération « rebut » avec un effort formation sans précédent, la transformation managériale pour permettre cela, mais aussi, la gestion de salariés comme partenaires hors lien contractuel, la concentration des expertises, l'attractivité de l'entreprise et au final le pilotage de la transformation culturelle qui sera le réceptacle final des différentes transformations à mener. Par ailleurs, comme les autres dirigeants, la vitesse et l'agilité seront deux éléments essentiels que notre droit du travail empêche bien souvent sans compter la multiformes de relations à l'entreprise évoquée plus haut posera nécessairement la question de la représentativité sociale. Le DRH doit donc non seulement parfaitement maîtriser les impacts business pour être en situation d'anticiper en permanence et favoriser la dynamique de transformation permanente afin de rechercher la plus forte agilité possible malgré un environnement social inadapté bien souvent.

Quelle stratégie d'avenir pour la valorisation des compétences ?

Avec le temps le raisonnement par métiers/fiches de poste va perdre de son acuité au profit d'une démarche d'acquisition/reconnaissance/validation/sédimentation des compétences. Cette approche vient perturber l'approche historique des métiers au profit d'un suivi des compétences acquises pour qu'elles deviennent le socle d'activités contrairement à aujourd'hui. Cela signifie aussi être capable de développer les modèles de certification internes potentiellement reconnus à l'externe ou constituant des UV de diplômes reconnus. Le mouvement des CFA internes doit se développer au sein des services formation/universités d'entreprise/approche territoriale pour les PME notamment. En cela le lien enseignement/entreprises doit être renforcé et même redéfini pour réduire l'inadaptation structurelle entre compétences enseignées et compétences recherchées que nous observons.

Propos recueillis par
Jean-Michel GARRIGUES





Le télétravail nouvelle forme d'organisation au service de la performance

Frédéric GANET
DRH du Groupe TEREOS

INTERVIEW

La crise sanitaire a permis au groupe TEREOS d'accélérer la transformation de ses modes organisationnels pour accroître son efficacité.

Pouvez-vous nous présenter dans un premier temps vos activités ?

Le groupe Tereos transforme et valorise des matières premières agricoles comme la betterave, la canne à sucre, la pomme de terre et les céréales en divers produits ou ingrédients comme le sucre, l'alcool ou l'amidon. Les produits transformés font partie de notre quotidien car ils servent l'industrie pharmaceutique, l'industrie agroalimentaire, les hôpitaux pour les poches de glucose par exemple, ou encore les spiritueux. Nous employons 22 000 collaborateurs dans une cinquantaine d'usines.

Vos activités ont été considérées comme essentielles pendant la crise sanitaire. Comment avez-vous géré la mise en place du télétravail à une population élargie ?

Nous avons commencé à développer le télétravail en 2017 comme une mesure d'accompagnement de notre plan de sauvegarde pour l'emploi suite à la réorganisation nécessaire à la fin du régime des quotas sucriers. Nous avons alors opté pour deux jours télétravaillés par semaine. 500 collaborateurs sur 4000 en France étaient alors concernés.

Lors de la crise sanitaire, l'entreprise, considérée comme essentielle, a poursuivi ses activités. Nos composants servent notamment à la fabrication de nombreux produits du quotidien et notamment le gel hydroalcoolique. Nous avons par conséquent basculé dans le télétravail « forcé » par les circonstances. Nous étions déjà outillés et avons les fondations nécessaires pour passer à un rythme accéléré de façon fluide.

Nous nous sommes focalisés sur les activités fondamentales de production et sur le maintien des relations avec les collaborateurs et les fournisseurs. Les activités transactionnelles dites « télérobustes » se sont bien déroulées. Par contre nous avons constaté plus de difficultés sur les activités « téléfragiles » telles que la créativité, la coordination, la gestion de l'informel et de l'incertitude. Il est clair que pendant cette période nous avons été moins innovants, mis de côté la gestion de projet et moins performants à la bonne intégration des collaborateurs qui nous ont rejoint pendant cette période.

Comment faire aujourd'hui du télétravail un nouvel outil de performance ?

Après avoir écouté à la fois nos managers et nos collaborateurs, nous sommes actuellement en négociation avec nos partenaires sociaux sur son organisation. Les managers ont bien compris qu'ils devaient faire évoluer leurs pratiques pour faire de cette

nouvelle forme d'organisation un outil de performance. Ils doivent également être à l'écoute des signaux faibles pouvant conduire à des risques psychosociaux pour les salariés. Ils ont pour recommandation de veiller à bien respecter la frontière entre vie privée et vie professionnelle.

La mise en place du télétravail de façon généralisée et étendue se compose de deux axes majeurs: la réflexion sur les « technicalités », relatives au rythme et la réflexion sur l'organisation, et l'évolution de l'organisation du travail entre les collaborateurs et les managers. Il y a de nombreux sujets à traiter autour de la dynamique collective. Fédérer une équipe va plus loin que le simple fait de créer une réunion virtuelle ! Il faut réfléchir aux objectifs partagés et aux modalités de travail et de régulation communes.

Nous devons également réfléchir à la façon dont vont s'organiser les interactions entre les directions. Nous avons réalisé des focus groupe afin de réfléchir à tous ces sujets, et nous avons déjà un aperçu de nos besoins, de nos opportunités et des obstacles que pourrait offrir le télétravail en terme de performance.

Quel rôle dévolu à la RH aujourd'hui ?

Le rôle de la DRH s'est amplifié pendant la crise et elle sort renforcée dans sa mission. La fonction a dû se montrer dynamique, ouverte et créative et a gagné en crédibilité et en proximité. Nous avons fait en sorte que les RRH soient plus en lien avec les managers et l'ensemble des collaborateurs. Ils doivent être sur le terrain afin de mieux accompagner les transformations actuelles.

Nous vivons une profonde transformation de notre organisation du travail. Nous accentuons la digitalisation des processus RH d'abord en les formalisant et par exemple en développant la signature électronique de documents dont le contrat de travail. De même, nous réfléchissons à l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues, à distance. Nous réfléchissons aussi à la nouvelle organisation de l'environnement de travail de manière à générer davantage d'innovation. Notre Campus européen créé il y a deux ans offre à 500 collaborateurs une diversité des lieux de travail avec des salles dédiées à la créativité. Dans une industrie de commodités comme la nôtre, l'innovation est un élément de différenciation pour faire face à la concurrence qui a souvent des coûts de production moins importants.

Adapter nos organisation et nos modes de travail avec le télétravail doit nous permettre d'être plus performant tout en nous adaptant aux spécificités locales et culturelles. Il nous faut également réfléchir à ce qui est régalié au périmètre de l'entreprise et la marge de manœuvre à laisser aux différentes entités réparties sur le globe.

Propos recueillis par
Christel LAMBOLEZ





Les nouvelles frontières de l'entreprise hybride

Armand MENNECHET

DRH de DEKRA Automotive France

TRIBUNE

Au regard de l'ouverture d'un cycle de risques majeurs, l'entreprise organisée autour d'un noyau principal constitué des dirigeants et d'un lieu de pouvoir centralisé est désormais tenue de repenser son unité.

L'entreprise ne repose en effet plus sur un lieu (siège social) ou une pratique centralisatrice, mais sur l'organisation d'une délégation poussée voire extrême rendue soutenable par une culture de fonctionnement transparente, une chaîne de valeur ajoutée équilibrée, transparente et donc responsable.

La crise sanitaire a fait émerger l'ensemble des interdépendances nécessaires à la survie de l'organisation : continuité logistique, accès aux matières premières ou matériaux essentiels, accès aux canaux de distribution. Les semi-conducteurs pour l'amont de la chaîne de l'industrie automobile, comme les plateformes de relation client (UBER) pour les entreprises de restauration, sont des exemples de liens essentiels à la relation fournisseur/client.

La distribution doit incorporer la logique de production, la production doit incorporer la chaîne de distribution. Cet exemple d'hybridation, principe que l'on peut définir en l'empruntant à la biologie, se définit comme le croisement de deux espèces, de races, de variétés différentes à but expérimental.

L'HYBRIDATION DE L'ENTREPRISE PEUT ÊTRE ABORDÉE AUTOUR DE CINQ DIMENSIONS :

L'hybridation dans l'espace de travail

Le code du travail à la maison ?

Les salariés éligibles au télétravail ne sont plus soumis que quelques jours par semaine à certaines règles internes de leur entreprise. Le temps du télétravail, si le lien hiérarchique demeure, la localisation du salarié est impossible, ce qui conduit à faire reposer la relation sur l'objectif et sur la confiance et non sur définition d'une procédure et le contrôle de son application.

L'hybridation culturelle

En télé travail que devient la culture de mon entreprise ? Quels rites d'intégration vont demeurer ? quels sont ceux qui vont disparaître ou ne sont plus désirés ?

La référence collective est à réinventer, à ritualiser à nouveau autour de moments inédits qui vont rendre le retour au bureau, fun, signifiant, collaboratif.

L'hybridation organisationnelle

Pour répondre aux mutations déclenchées par la crise Covid, les DRH doivent contribuer à la conception de nouveaux modèles organisationnels.

La nucléarisation de l'organisation se traduit par la formation et la dislocation d'équipes de travail autour d'enjeux de business et d'innovation exigés par le marché ou les projets du moment. Ce qui freine la circulation de la collaboration doit être progressivement levé : frontières de service, références excluant un métier, représentations passées.

L'hybridation managériale

L'autorisation doit devenir la règle et l'interdiction l'exception dans le cadre de ce nouveau pacte qui s'impose à l'entreprise. Au manager d'orienter les énergies plus que les contrôler : s'assurer du bon niveau d'information utile au bon jeu des collaborateurs, comme un DJ s'assure du rythme qui donne envie aux danseurs sur la piste.

L'hybridation décisionnelle

La décision doit désormais prendre sa source dans plusieurs origines : le consensus possible, le sondage auprès de l'ensemble des salariés, la possibilité d'expérimenter et de réversibilité de décisions qui pourraient être contredites par la conjoncture de demain. L'incertitude maximale de ce vingt et unième siècle doit rendre tout arbitrage raisonné, pesé et testé auprès des instances de l'entreprise : syndicats, management, salariés, actionnaires dans un équilibre de points de vue.



2

#RRHDAY- (R)évolution RH - 3 décembre 2021
MUTATION DU TRAVAIL ET PROSPECTIVE

Quelle gouvernance mettre en place pour une organisation hybride et communautaire ?

Comment relever le challenge du management hybride ? Comment corréler des équipes mi-présentielle mi-distancielle, mais surtout les resynchroniser, fluidifier leurs échanges, booster leurs performances et les ré-engager ? Comment réussir le tout dans un climat propice au burn-out ou tout du moins générateur de stress et de friction ?

La 1^{ère} table ronde de RRH Day édition 2021 s'est penchée sur le développement de l'organisation hybride. Sachant que la culture de l'hybride n'est pas conjoncturelle et liée à la pandémie ; sachant qu'elle demande de repenser toute l'organisation ; qu'elle est hautement stratégique et nécessite force et richesse : comment apporter confiance, cohérence, ouverture, culture d'entreprise ?

Les trois intervenants du monde de l'entreprise, confrontés aux questions de trois experts de la fonction RH, ont mis en exergue les enjeux forts et les bonnes pratiques du sujet.

POUR FAIRE FACE À L'IMPRÉVU, ENGAGER ET RESPONSABILISER EN TROUVANT DE NOUVEAUX MODÈLES

Recruter sur de nouveaux territoires en axant avant tout sur les compétences

Il est des entreprises secouées plus fortement que d'autres par le séisme Covid 19. En est témoin Teleperformance, spécialiste du centre d'appels et de la gestion de la relation client. L'entreprise aura connu,

depuis la pandémie année zéro, deux événements majeurs ayant bouleversé le rôle du DRH : premier d'entre eux, celui de devoir mettre plus de 80 % d'employés en télétravail en moins d'un mois, avec la gageure de convaincre autant les clients que les collaborateurs ; deuxième événement, avec la vaccination en masse où l'entreprise, sélectionnée pour organiser les prises de RV vaccination de la population, a dû, en moins de dix jours, recruter et former plus de 1 000 collaborateurs. Le tout en télétravail. Voilà bien un défi et sacré tour de force. Il constitue aujourd'hui, de l'avis de Sandrine Wetter, la DRH de Teleperformance, première intervenante de cette table ronde, une richesse extraordinaire : *« Ce qui ressemblait fort à un tremblement de terre se révèle aujourd'hui être une réussite : nous recrutons désormais quelles que soit les géographies. Nous avons beau avoir 13 centres en France, nous ne recherchons plus la proximité géographique mais bel et bien les compétences. »*

L'art de surfer sur la vague, tout en respectant la frontière privée-professionnelle : pari tenu donc en ouvrant sur un univers du possible que cette entreprise n'avait jusqu'alors pas imaginé.

Se concentrer sur la santé des collaborateurs pour faire avancer un corps social sain

Toute activité n'est pas « télétravaillable ». C'est le cas pour la moitié des 1 300 salariés de Dekra Automotive. Cette hybridation oblige à différentes orga-

nisations, avec un risque de fragmentation certaine du collectif. Les enquêtes d'engagement internes en sont d'ailleurs les témoins, avec des résultats moyens, selon Armand Mennechet, DRH Automotive, Automotive Solutions au sein de Dekra : « Cette hybridation semble s'installer dans la durée. Nous devons faire face à des formes nouvelles d'individualisme, à une hypersensibilité lors des annonces gouvernementales. Cela nécessite de reprendre le territoire de la santé plus fortement et remettre des CSSCT [Commission santé, sécurité et conditions de travail] renforcés. Au DRH de se concentrer sur la santé des collaborateurs pour faire avancer un corps social sain et dynamique. »

S'adapter à cette nouvelle normalité qu'est l'hybridation durable. Retrouver et conforter dans tout cela des facteurs d'unité, de sens et de cohésion. Voilà bien le rôle du nouveau DRH.

Libérer la parole pour juguler le risque galopant de burn-out

Le burn-out, Aude Selly le connaît bien. Elle est tombée dedans quand elle était RRH chez Nike. Elle en a depuis fait son cheval de bataille, notamment avec son livre témoignage « *Quand le travail vous tue. Histoire d'un burn-out et de sa guérison* » adapté au théâtre. Le sujet est criant d'actualité : 82 % des RH se disent proches de l'épuisement, 2,55 millions de travailleurs ont fait un burn-out sévère. Nous sommes dans un contexte fait d'imprévus, d'insécurité de l'emploi, donc très favorable au phénomène. Cette spécialiste nous explique le tryptique du burn-out - personnalité, environnement de travail stressant et contexte sociétal -, mais aussi comment capter ses signaux faibles et ses phases principales (plaisir, alarme, choc professionnel). « *Le burn-out n'arrive pas du jour au lendemain, c'est un processus, explique-t-elle. Et si c'est un processus, si vous le connaissez, la bonne nouvelle (sic) est que vous pouvez le maîtriser.* »

Comment ? « *La clé pour travailler sur les impacts de la distance est la parole* ». L'Anact préconise ainsi les espaces de discussion sur le travail (EDD). Ce sont des espaces collectifs permettant une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux. Le terrain de jeu se prête à l'organisation en mode hybride : ils sont réalisables à distance. Et surprise : de l'avis d'Aude Selly, ces animations de groupe se sont avérées encore plus pertinentes et efficaces à distance : « *Lorsqu'ils ne sont pas obligés de mettre leur caméra et qu'ils peuvent avoir un pseudo, cela libère considérablement la parole* ».

Vous avez dit management par la confiance et la compréhension ?

Viser la co-responsabilité pour booster le réengagement

Avec un statut de SCOP, Coopaname (600 personnes, 5 établissements) est logiquement sensibilisée au fonctionnement démocratique. Avec la pandémie, l'équipe a dû se réinventer, avec mise en place du chômage partiel et télétravail. « *Nous avons mis en place des ateliers d'échanges professionnels, nous avons réinventé nos métiers d'accompagnement, mis en place un numéro vert avec coopérateurs et psychologues afin de prendre en charge la détresse psychologique* », détaille Marie Lesage, directrice déléguée de Coopaname. Ce grand chamboulement a

engendré une refonte de leurs différents pôles : leurs responsables de pôle peuvent nommer des référents qui eux-mêmes ont l'opportunité de prendre des co-responsabilités dans l'équipe de coordination générale. « *La communication passe mieux. Nous sentons un regain d'énergie et, surtout, cette réorganisation a engendré du réengagement.* »

La mise en place d'un groupe de travail ouvert à tous crée naturellement de la confiance et offre un cadre plus défini.

PAR-DELÀ LE RASSEMBLEMENT DU COLLECTIF POUR LA SURVIE, TROUVER UN NOUVEL ENVIRONNEMENT PROPICE POUR (RE)STIMULER L'ÉCHANGE

Vers un DRH citoyen instigateur de l'échange

Aujourd'hui, 20 % des personnes déclarent avoir eu un impact physiquement, 35 % psychologiquement, 45 % réfléchissent à changer de métier, de poste ou d'entreprise.

« *Les collaborateurs ont été ensemble au front pour la survie de leur organisation. Tout le monde s'est surpassé, ils ont eu de l'énergie. Nous allons désormais devoir organiser le management à distance et gérer la fragilité humaine* », souligne Véronique Montant, directrice communication marketing et prospective RH chez Sopra HR Software. Présente à la table ronde en tant qu'experte, elle interroge les professionnels sur leurs idées remettre de l'humain au sein des organisations, à l'heure où les DRH bénéficient d'une forte écoute des DG.

Comment entraîner les managers eux-mêmes épuisés dans cette 2e phase de questionnement sur leur sens, leur utilité et leur engagement ?

Pour Sandrine Wetter, le DRH a un rôle citoyen, d'employeur responsable, qui doit pouvoir créer de nouveaux rôles d'échange : création de salles de pause virtuelle à thème (cf cours de yoga, de cuisine ou de langues sur la base du volontariat). Ce DRH citoyen, à l'écoute des salariés, nécessite de l'humilité, de l'ouverture à l'imprévu et à la nouveauté. Et un goût avéré pour l'expérimentation.

Reconcevoir le nouvel environnement de travail en mode hybride

A nouvelle organisation réaménagement des locaux. Il convient de revoir l'espace de travail afin qu'il soit adapté aux modes présentiel autant que distanciel. L'idée sous-jacente n'étant pas de réduire les m2 pour réaliser des économies mais de les réinvestir dans des espaces créatifs et collectifs, le tout dans le cadre d'un projet participatif. Concernant la transformation digitale, nous avons gagné trois ans en termes de dématérialisation des outils et des processus. Au DRH de repenser maintenant l'espace digital, de s'emparer de l'expérience collaborateur et faire en sorte que la mise en œuvre de digital workplaces et télésuccès ne soit pas une source de stress supplémentaire.

Pascale KROLL





MAZARS, des amis pour la vie

Laurent CHOAIN

Chief Leadership, Education & Culture, Groupe Mazars

INTERVIEW

Le plus grand défi des organisations devient l'accès aux talents. Mazars a décidé de repenser le contrat et le sens du travail. Liberté, responsabilité, amitié.

L'innovation sociale passe par la confiance. Aujourd'hui Mazars va loin dans la liberté laissée à ses salariés. Pouvez-vous nous expliquer votre positionnement ?

Ce n'est pas un positionnement, c'est une analyse. Dans de nombreux pays du monde occidental, nous commençons à atteindre le niveau de chômage structurel. Cela signifie que les jeunes diplômés, les premiers, ont le choix de leur employeur. Si l'on ajoute que les deux ans de pandémie ont posé en termes nouveaux la question du sens du travail et des conditions de son exercice, vous comprenez que des challengers comme Mazars aient besoin de repenser leur proposition aux jeunes talents. En particulier, cela nous a conduit depuis deux ans déjà à supprimer de nos contrats de travail la clause d'exclusivité. Ce n'est pas un pari que sur la liberté, mais sur le couple liberté / responsabilité. Les gens libres et non responsables sont des tyrans, les gens responsables et pas libres sont des boucs-émissaires. Les deux sont des dangers pour les organisations, en particulier comme Mazars.

Vous êtes un groupe de conseil qui facture les entreprises à l'heure. N'y a-t-il pas une déperdition si vos salariés consacrent une partie de leur temps de travail à des missions autres que les vôtres ?

C'est à nos clients que nous facturons nos prestations, pas à nos équipes. Robert Mazars avait une formule assez juste à ce propos : vous ne devriez jamais avoir à payer pour votre propre talent. Autrement dit, chez Mazars, et même pour devenir associé, vous n'achetez pas votre job. Nous vous rétribuons pour votre travail, ce qui chez nous signifie votre impact, votre créativité, votre intégrité, votre sens du service et des responsabilités. Pas pour votre temps passé au bureau. De la même manière, nous ne pouvons pas d'un côté prôner l'équilibre de vie, le développement humain et exiger que nos équipes consacrent 100% de leur temps qu'à leur travail et qu'à Mazars. A l'origine, nous avons supprimé la clause d'exclusivité pour favoriser l'investissement social, solidaire et associatif de nos Mazariens. Mais à bien y réfléchir, nous sommes allés plus loin : nous n'avons pas à délimiter – en dehors bien sûr d'activités directement concurrentes des nôtres – ce dans quoi nos talents s'investissent.

Même si c'est un peu pionnier du point de vue de l'entreprise, ce n'est pas nouveau comme phénomène social : le *slashing* (cumuler plusieurs jobs) a commencé à être étudié au début des années 2010. Cela ne concerne pas que les jeunes diplômés mais le fait est que chez eux c'est une logique de choix, non de nécessité, qui y préside.

Au-delà de lâcher la bride, quelles sont, selon vous, les astuces qui peuvent favoriser l'engagement des salariés ?

Si l'on veut vivre dans des démocraties économiques fonctionnelles, il faut porter une attention permanente à la qualité du management intermédiaire. Dans le phénomène dit de « *great resignation* », les comportements de petits chefs ont déclenché et amplifié le désengagement des équipes. On est avant tout loyal à des personnes avant d'être loyal à une entreprise. Il est évident qu'il faut privilégier la qualité des relations humaines comme facteur premier d'attractivité et de rétention, ce que j'appelle l'amitié professionnelle, qui n'est pas une question de socialisation organisée et artificielle. Donc mon astuce, vieille comme le monde et au moins comme Mazars : devenez des pros de la relation humaine et du sens du service.

Comment les managers peuvent-ils être aidés dans leur nouvelle mission ?

Le coaching entre pairs. Tout le monde a un coach, tout le monde est un coach. Chez Mazars, nous déployons cette idée du sol au plafond. Entre nos 1200 partners internationaux, entre dirigeants expérimentés et jeunes femmes associées, entre futurs leaders et futurs associés... Cela favorise l'estime de soi, le sentiment d'appartenance – celui que n'a jamais garanti aucun contrat – les échanges et discussions, le *test & try*, le *feedback* ou plus précisément le *feedforward*, les suggestions pour l'avenir. Mais surtout, c'est le vrai sens de l'amitié professionnelle dont nous parlions : jouer un rôle dans le développement professionnel des autres. Ce n'est pas du co-développement, qui est une technologie sociale. C'est une finalité.

Propos recueillis par
Christel LAMBOLEZ





La crise a accéléré la digitalisation et la culture de l'innovation

Marc-Henri BERNARD

DRH de RÉMY COINTRAU, groupe français de spiritueux

INTERVIEW

Quelles sont selon vous les leçons à tirer de la crise sanitaire en matière de management ?

La crise pandémique nous a fait basculer vers un nouveau mode d'organisation. Les relations de travail ont fortement évolué et se basent de nos jours davantage sur la confiance et l'autonomie. Les salariés ont apprécié d'être libres d'organiser leur temps de travail et d'être responsabilisés sur les tâches à accomplir. On note de réelles attentes de leur part pour conserver leur autonomie, acquise pendant les périodes de confinement successives, et replacer la confiance au centre du travail.

Quel avenir pour le télétravail selon vous ?

Dès 2016, nous avons commencé à mettre en place le télétravail en élaborant une Charte. La période de confinement nous a permis de faire évoluer les pratiques et nous sommes passés à trois jours en présentiel et deux jours « télétravaillés », excepté pour les salariés qui sont rattachés aux sites de production. Le vrai sujet à l'heure actuelle est la façon dont les DRH vont gérer l'équité en matière d'organisation du travail entre ceux qui font des tâches « télétravaillables » et les autres.

Qu'en est-il de la digitalisation des processus RH ?

La crise sanitaire nous a permis d'accentuer la digitalisation de nos processus RH, en particulier celui de la formation grâce notamment à la plateforme *LinkedIn Learning*. Nos collaborateurs ont été captifs pendant le confinement et nous en avons profité pour mieux les acculturer au Digital, notamment par le biais de notre *Digital Academy*.

Quels sont aujourd'hui les enjeux du groupe en matière de digitalisation ?

Contre toute attente pour un groupe dont l'activité principale est la vente de spiritueux, les confinements ont provoqué une accélération de nos ventes en ligne. Nous y étions très peu préparés. La consommation à domicile a explosé et nous constatons à l'heure actuelle que les habitudes s'installent. Nous avons par conséquent décidé d'augmenter le nombre de formations dédiées au e-commerce. La vente en ligne est devenue un axe fort de la stratégie du groupe pour continuer à se développer.

Cela signifie-t-il vous vous êtes dorénavant en quête de nouveaux profils pour faire face aux défis du développement du commerce en ligne ?

Nous sommes effectivement à la recherche de *Digital Natives*. Ces populations sont très volatiles et recherchées partout. Nous nous confrontons à d'autres groupes internationaux qui les chassent partout, notamment les groupes chinois. Nous sommes un

groupe familial assez discret et nous avons intérêt à développer notre communication marque employeur afin de nous démarquer sur le marché du travail.

La formation en interne représente également un bon levier pour accompagner la transformation de votre business modèle. Comment est organisé le Talent management chez Rémy Cointreau ?

Notre philosophie est de garder nos talents et de les former pour qu'ils nous accompagnent dans nos transformations. Nous recrutons des talents et les inscrivons dans un parcours d'évolution de carrière. Nous avons mis en place une Direction des talents qui est directement rattachée à la Direction générale. La DRH ne s'immisce pas dans les trajectoires professionnelles. Notre Direction des talents suit individuellement 600 personnes sur les 2000 collaborateurs du groupe. Nous souhaitons que les collaborateurs se sentent suivis et écoutés dans leurs désirs et souhaits. Nous misons sur un management de proximité et nous organisons pour des populations identifiées et ciblées de nombreux événements et des expériences professionnelles.

Comment créez-vous la cohésion de groupe et facilitez-vous l'engagement des salariés pour répondre aux objectifs de l'entreprise ?

On constitue des groupes de talents et on leur donne 6 mois pour travailler sur une thématique particulière. Leur travail est ensuite présenté au Comex et aux membres du Conseil d'administration. Non seulement nous favorisons ainsi le fonctionnement en équipes pluridisciplinaires, mais nous leur donnons aussi un sentiment d'appartenance. Nous les valorisons car ils bénéficient d'une visibilité incroyable auprès de la direction.

La crise sanitaire vous a poussé à innover notamment en matière de e-commerce. Est-ce que cela engendre aujourd'hui une culture de l'innovation plus poussée ?

Nous avons réorganisé nos espaces de travail pour passer en *flex-office* et repensé dans la foulée à l'usage des nouveaux lieux partagés par les équipes. Nous devons faciliter l'innovation et la créativité et il s'agit d'un véritable défi pour organiser les nouveaux espaces de travail et les animer. La crise nous a montré que nous vivons des remises en question permanentes et l'absolue nécessité de développer notre agilité afin de rester un groupe familial de tradition française pérenne.

Propos recueillis par
Christel LAMBOLEZ





RH et Hybridation : enrichir les synergies et les connexions humaines

Patrick PLEIN
DRH Vinci Energies International & Systems

TRIBUNE

L'hybridation est une véritable tendance de fond et constitue un nouveau défi pour les entreprises et leur management des ressources humaines.

Hybridation et ressources humaines. Un concept beaucoup évoqué à l'heure actuelle pour expliquer la mutation de l'organisation du travail et par conséquent les évolutions significatives des relations au sein de l'entreprise. Mais qu'est-ce que signifie exactement le mot « hybridation » ? Selon les travaux de la philosophe Gabrielle Halpern, l'hybridation consiste à combiner, à croiser des diversités, à créer des ponts inédits entre les choses. L'avantage pour les entreprises est certain : dans un environnement en perpétuel mouvement, hybrider crée de la différenciation et peut être source d'innovation. Appliqué au domaine des ressources humaines, le concept nous invite à aller au-delà de nos approches traditionnelles et incite à créer de nouvelles combinaisons qui n'existaient pas jusqu'alors. Cette approche ne se limite pas à la dichotomie entre les environnements physique et digital de l'entreprise. Il s'agit plutôt d'élargir son horizon pour appréhender le monde de l'entreprise de manière différente. Dans un monde complexe, le DRH doit à l'heure actuelle s'exercer à faciliter les échanges et à nouer les liens entre des individus, des communautés, ou encore des partenaires divers, pour amplifier la capacité d'innovation et d'agilité des organisations. Les crises que nous traversons nous montrent combien les entreprises doivent aujourd'hui s'adapter rapidement aux évolutions brutales du contexte socio-économique et même pandémique et, pour se faire, s'appuyer sur toutes les ressources nécessaires. Une occasion inespérée pour les RH de jouer un rôle stratégique d'amplificateur de la richesse humaine de l'organisation.

Prenons trois illustrations pour tenter de rendre concret ce concept d'hybridation en matière RH.

Un recrutement élargi

En premier lieu, le recrutement. Trop souvent encore, du moins en France, le recrutement s'effectue sur la base du diplôme et d'une expérience correspondant au poste à pourvoir. Dit autrement, on recrute des profils qui soient bien « dans les rails » de ce qui est attendu. Les profils dits « atypiques » sont de fait régulièrement écartés d'un processus de recrutement, ne correspondant pas naturellement à l'emploi à pourvoir. Pour autant, dans l'environnement en mouvement qui est le nôtre, ces profils doivent être regardés de plus près car ils apportent un regard nouveau, ont des capacités

d'adaptation plus grandes, font preuve de polyvalence, font bouger les lignes et « dérangent » l'organisation au bon sens du terme.

Des compétences transverses, diverses et transférables

En second lieu, les compétences. On le sait, dans une économie du service et de l'expérience, les compétences deviennent l'or noir des entreprises. Dès lors, leur management jusqu'alors plutôt vertical doit davantage devenir transversal. Il peut s'agir, par exemple, de combiner des directions ou des services différents dans l'accomplissement d'un projet ou d'une mission. Cela développe des formes de collaboration nouvelles, est source d'innovation et de performance pour l'entreprise. Il s'agit également d'organiser pour les collaborateurs non pas une carrière mais des « aventures professionnelles », en leur proposant des parcours (missions, postes, etc.) différents de leur « silo » traditionnel.

Une organisation moins étanche, plus ouverte et intégrée dans son écosystème

Enfin, l'organisation. Et lorsque l'on parle d'organisation hybride, on limite bien trop souvent le sujet au travail en présentiel vs télétravail. Cela n'est certes pas faux mais limite le raisonnement. Hybrider son organisation consiste également à rendre ses frontières plus poreuses, à l'ouvrir davantage sur son écosystème, via la mise en œuvre de centres d'innovation, d'incubation de start up, de création de fab labs, de partenariats avec des universités et écoles, mais aussi en ayant une approche plus intégrée avec ses clients et ses fournisseurs, par exemple.

Ces quelques illustrations ne constituent qu'une partie des métamorphoses à promouvoir au sein de notre environnement. La fonction RH se trouve de fait aux premières loges pour accompagner ces métamorphoses. Bien plus, elle doit être porteuse et proactive de cette évolution de fond à la fois sur le plan culturel (accompagner l'évolution de la culture de l'entreprise), organisationnel (faire évoluer les organisations et les modes de travail) mais aussi et surtout sur le plan humain, tant dans la dimension individuelle que collective.



Le management hybride doit trouver un bon équilibre entre écoute et performance

Madeleine PODEUR
DRH OMNIUM

INTERVIEW

La digitalisation des processus RH doit permettre de nouer des liens de proximité renforcés avec l'ensemble des collaborateurs.

Comment vous êtes-vous organisé pendant la crise pandémique pour mettre en place le télétravail ?

Le groupe Omnium est un groupe d'origine bretonne qui regroupent des marques familiales centenaires dont Devred 1902, et Bouchara, dans le domaine du retail.

Le travail à distance a toujours été pratiqué au sein de notre groupe, notamment pour les salariés de la Holding qui ont l'habitude d'interagir à distance avec ceux des enseignes. De même, les services centraux des enseignes travaillent en distant avec le réseau de magasins. Un directeur régional manage 20 directeurs de magasin et se déplace environ une fois par mois pour les voir en présentiel. Environ 80% de nos effectifs sont sur site dans des magasins, et n'ont pas d'empreinte numérique. Pendant les périodes de confinement et surtout de fermetures des magasins, il a fallu trouver le moyen d'échanger avec eux. Par chance, nous avons déjà opéré notre transformation numérique avec la dématérialisation des documents administratifs et le coffrefort numérique. Les salariés avaient pris l'habitude de recevoir leurs bulletins de paie et les informations les concernant via le Web. Pendant la crise sanitaire, le SIRH a été notre « cordon ombilical » car il nous a permis et d'informer les salariés des évolutions de la crise sanitaire et des mesures à respecter. Par ailleurs, la DRH a eu un rôle central pour obtenir les aides et continuer à assurer le paiement des salaires. Nous avons également été très présents pour soutenir les équipes.

Comment le télétravail peut-il améliorer le travail en équipe ?

Le travail à distance induit davantage de rigueur puisque ce qui est écrit reste. On est obligé d'aller à l'essentiel. Il y a moins d'informel et d'émotionnel dans les communications écrites. Nous devons clarifier les idées et avoir plus de transparence dans les échanges. Un bon usage des outils digitaux permet d'augmenter l'efficacité des messages véhiculés et de dissiper les malentendus. S'appuyer sur des échanges écrits est un gage de rigueur et de justesse. La distance permet également de prendre du recul sur les sujets et laisse le temps nécessaire à la réflexion. Elle contribue à assainir les relations entre les individus et permet à chacun de pouvoir se concentrer et de réfléchir à son travail au calme.

Quelles sont les clés d'un management hybride réussi ?

Les managers doivent apprendre à laisser davantage d'autonomie à leurs équipes. Personnellement, dès le premier confinement, je me suis concentrée sur les résultats obtenus plutôt que les temps de présence en ligne.

En revanche, l'isolement peut être en frein pour certains : leur efficacité peut décroître car ils ne sont pas dans l'émulation d'un groupe de travail. Nous sommes restés très vigilants à ce que les salariés ne décrochent pas. Certains d'entre eux avaient tendance à s'isoler et interagissaient de moins en moins.

Comment définissez-vous le rôle de la RH dans les prochaines années ?

La fonction RH va de plus en plus se digitaliser. On sélectionne déjà les candidatures sur écran. Le salarié reçoit son contrat de travail dans son coffre fort, et y appose une signature électronique, on forme en partie en e-learning. L'écran est partout, mais il ne doit pas nous couper des vraies relations, tant auprès des collaborateurs que des clients.

Nous devons veiller à ce que nos vendeuses et vendeurs aient un réel échange avec les clients. Lors de nos recrutements, nous retenons de plus en plus les qualités comportementales ou *Soft skills*.

Dans les deux cas, collaborateurs/clients, une complémentarité est à définir entre la relation à distance – digitalisée, et la relation en présentiel, dans les bureaux et au sein des magasins.

Propos recueillis par
Christel LAMBOLEZ





Quelle gouvernance pour une nouvelle organisation hybride du travail avec une approche compétences

Sandra HAZELART
DRH du groupe Monoprix

INTERVIEW

Où l'entreprise en est-elle en matière de télétravail, freins et opportunités ?

Seulement 6% de notre effectif est éligible au télétravail. La cadence est de 2 jours par semaine. Le télétravail a été mis en place dans l'urgence, sous contrainte, dès le début de la crise sanitaire, cela n'a pas été anticipé et il n'a pas été préparé, pensé, organisé comme un mode de travail hybride pérenne. Il passe petit à petit de l'état de dispositif de protection des salariés contre le virus à un dispositif de protection de l'équilibre personnel des salariés.

Il est perçu dans l'esprit de certains salariés comme un dû, une preuve que l'entreprise se soucie d'eux, voir une revendication ou une condition d'embauche

Il est perçu dans l'esprit d'encore trop de managers comme une contrainte imposée dont il faut gérer les conséquences au quotidien.

Les bienfaits que l'on connaît sont la baisse de la fatigue liée aux transports, la baisse de la charge mentale pour beaucoup de salariés, l'augmentation du niveau de productivité des fonctions comptables, paie, administratives, IT, le développement d'outils de communication de masse ... Les effets défavorables portent sur l'innovation, la conduite de projets transverses, la cohésion d'équipe, l'acculturation pour les nouveaux venus, la convivialité/ambiance entre directions, fidélité à l'entreprise ...

Dans ce nouveau cadre d'entreprise hybride, quelle gouvernance ?

Je ne parlerais pas d'entreprise hybride, car une entreprise ne se définit pas par l'organisation du travail de ses salariés, mais par la valeur qu'elle produit, son business modèle, au service de ses clients. Je parlerais plutôt de la gouvernance de cette nouvelle organisation hybride du travail. Je dirais qu'elle doit être pensée, pour ne pas dire repensée, par son comité de direction sous le pilotage du binôme DG/DRH afin de la pérenniser, selon un rythme à définir, tout en maintenant le niveau de performance de l'entreprise, sa capacité à innover et à mener à bien sa feuille de route stratégique.

En imaginant la phase post-covid, en quoi l'hybridation remet-elle à plat les business modèles ?

L'organisation du travail est inhérente à l'entreprise, elle ne doit pas remettre en question son business model puisque celui-ci est déterminé par rapport à son marché, aux attentes de ses clients...

Le télétravail peut toutefois avoir un impact, à la marge, sur ses lignes de coûts notamment sur les loyers en réduisant les surfaces utiles pour les entreprises qui optent pour le flex

office. Pour l'avoir testé, cela n'a fait qu'accentuer les risques évoqués en matière de cohésion d'équipe, d'acculturation, de convivialité/ambiance entre directions, fidélité à l'entreprise...

Sur le volet business, le télétravail impacte notre modèle commercial. Nos magasins sont situés dans des zones à forte densité de bureaux qui, avant l'explosion du télétravail généraient un flux de clientèle important aux heures du déjeuner et le soir répartis de manière équilibrée sur les 5 jours de la semaine. Ce n'est plus le cas aujourd'hui ce qui nous oblige à repenser nos organisations en magasins.

Quel rôle pour la DRH dans la transformation de ces modèles ?

Dans son modèle d'organisation du travail, le DRH doit définir un fonctionnement optimal en présentiel, en distantiel, laisser l'autonomie aux directions en fonction de leur activité tout en maintenant le principe d'équité, former les managers à encadrer la performance à distance, et puis assurer une bonne ambiance de travail et une fidélité à l'entreprise.

Dans son modèle commercial, il a un rôle à jouer en matière de transformation des organisations du travail (allocation des ressources), de la transformation des métiers (proposer des offres de produits et de services qui répondent aux nouveaux besoins des télétravailleurs). En matière de croissance externe, le DRH intervient pour assurer l'ouverture de nouveaux magasins dans les villes (province, banlieue) qui bénéficient du télétravail.

Quelle stratégie d'avenir pour la valorisation des compétences ?

Concernant le télétravail, il faut travailler les compétences en lien avec l'autonomie, l'organisation, la gestion de projets, l'animation de la performance à distance...

D'une manière plus globale, il faut avoir une approche compétences et ne plus parler de métiers (qui enferment les esprits dans un cadre figé et qui diminue le champ des possibles, les perspectives). Il devient crucial de développer des compétences transposables à plusieurs fonctions, activables en fonction des besoins de l'entreprise. Après des années de formations aux *hard skills*, les formations aux *soft* et *mad skills* doivent être sur pondérées.

Propos recueillis par
Jean-Michel GARRIGUES





Le rôle citoyen de l'entreprise est une évidence

Sandrine WETTER
DRH de Teleperformance

INTERVIEW

La crise sanitaire a élargi le champ d'intervention de la RH, plus impliquée dans le développement personnel, la qualité de vie au travail et la RSE.

Avec la crise sanitaire les frontières entre vie professionnelle et vie privée sont devenues poreuses. Comment en tant qu'employeur intervenez-vous pour améliorer la qualité de vie au travail ?

Nous avons vu avec la crise pandémique une accélération de la digitalisation des organisations. Les confinements successifs et le développement du travail à distance nous ont par ailleurs révélé des fragilités mentales de toutes sortes dues notamment à des difficultés à respecter l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Le droit à la déconnexion est un sujet qu'il ne faut pas prendre à la légère pour préserver la santé mentale des salariés. Avec le développement accru du télétravail, l'employeur voit son rôle s'étendre puisqu'il prend part à la vie de ses collaborateurs car il y a une intrusion au sein de la sphère privée. Sa politique QVT (Qualité de Vie au Travail) doit être renforcée afin d'apporter des solutions qui vont bien au-delà des obligations légales. Nous offrons par conséquent des formules de bien-être qui peuvent être des cours de yoga à distance par exemple ou des challenges communautaires sportifs. Nous créons de nombreux événements en ligne et sommes en train de développer des challenges orientés RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) pour ceux qui voudraient s'investir dans des actions solidaires sportives, culturelles ou humanitaires.

Aujourd'hui l'employeur s'immisce dans la vie personnelle des individus et nous l'assumons totalement, dès lors que c'est aussi un souhait du collaborateur bien entendu, et qu'il s'agit donc d'offres de services. Notre rôle Rh ne se cantonne plus à l'établissement des fiches de paie et au déroulement des carrières.

Avez-vous pensé à investir le Métaverse ?

Oui. Nous avons déjà lancé notre grand rendez-vous annuel, le *Fun For Festival* (FFF) dans le Métaverse au travers d'un Webinaire. Depuis 2008, le *For Fun Festival* de Teleperformance revient chaque année pour donner l'opportunité aux collaborateurs de l'Entreprise de dévoiler leurs talents artistiques dans un esprit de divertissement et de compétitions. Ce concours annuel permet à nos collaborateurs de devenir des stars de l'Entreprise à travers la publication de vidéos les mettant en scène en train de réaliser une œuvre artistique, de chanter, jouer de la musique ou en dansant (et même bien plus). Ces vidéos diffusées sur un réseau social,

permettent de sélectionner les finalistes selon le nombre d'interactions générées. Les vainqueurs sont ensuite désignés par un jury mondial constitué d'influenceurs et de membres de Teleperformance.

A travers ce festival *For Fun Festival*, Teleperformance organise un événement d'ampleur mondiale et crée l'opportunité de célébrer ses collaborateurs et leurs talents, tout en mettant à l'honneur les différentes nationalités et cultures qui font la richesse culturelle de Teleperformance.

Nous comptons développer d'autres événements au sein de cet espace virtuel qu'est le Métaverse afin de promouvoir l'innovation, répondre à une attente générationnelle, et de renforcer les communautés TP entre elles.

Que pensez-vous du rôle citoyen de l'entreprise ?

En tant qu'entreprise humaine, Teleperformance attache une importance toute particulière à valoriser la personnalité de ses collaborateurs autrement que dans le traditionnel contexte purement professionnel. L'entreprise doit permettre aux salariés de se sentir appartenir à une communauté et a de nos jours un véritable rôle citoyen à jouer. Chaque année, nous faisons également des dons à de nombreuses associations et nous mobilisons actuellement pour aider nos salariés ukrainiens qui continuent à percevoir leur salaire malgré la cessation de leur activité et pour aider ceux qui viennent en France retrouver du travail quand ils maîtrisent notre langue.

Toute entreprise doit aujourd'hui être respectueuse de l'environnement et s'engager en permettant notamment à nos salariés de s'investir dans différents projets pour préserver la planète. Nous avons ainsi créé un Comité d'études des s solidaires pour les accompagner. Notre maxime *Citizen of the World* est d'ailleurs forte de sens.

Propos recueillis par
Christel LAMBOLEZ





#RRHDAY- (R)évolution RH - 3 décembre 2021
MUTATION DU TRAVAIL ET PROSPECTIVE

Stratégies d'avenir et valorisation des compétences

Comment conserver les talents et transmettre les savoirs à l'ensemble des collaborateurs à l'heure de la Data ? Comment imaginer la gestion des compétences sur le long terme alors que les compétences de demain sont encore inconnues ? Comment réussir à mailler les dimensions stratégique et opérationnelle pour édicter une carte des compétences et instaurer un bon dialogue social ?

La 2e table ronde de RRH Day édition 2021 vous apporte différents éclairages, témoignages et stratégies, émanant de trois intervenants du monde de l'entreprise et de trois experts de la fonction RH.

Mettre en place un programme de knowledge management

Chez Framatome, 40 % des collaborateurs sont ouvriers. Le télétravail est par conséquent quasi-inexistant et le groupe ne mène aucune réflexion sur la mise en place d'un workshop depuis un ordinateur... Par ailleurs les salariés travaillent sur du temps long. Un des axes prioritaires pour cette entreprise du nucléaire est donc de savoir comment maintenir et développer les compétences techniques à distance. « Nous avons arrêté de construire depuis un certain temps, explique Jean-Luc Minard, Directeur des Relations Humaines et des Savoirs de Framatome. Nous nous sommes aperçus que nous avons un peu perdu la main sur la conception et les gestes. Notre constat : si nous poursuivions ainsi, nous allons perdre 25 % de notre expertise dans les cinq ans. Il était impératif de nous pencher sur la gestion de nos savoirs. »

Pour cela, Framatome a mis en place un programme de *knowledge management*, sur dix ans, articulé autour de cinq thématiques fortes : 1. la transmission

des compétences afin d'accompagner les experts sortants pour leur transfert de compétences, de même que les entrants ; 2. l'initiative sur le partage des connaissances, en élaborant des communautés de savoirs, transverses aux *Business Units* ; 3. le *Lessons Learn*, à partir de bases de données renseignées à la fin d'une mission et accessibles à tous ; 4. le stockage des savoirs ; 5. leur transmission à l'ensemble des collaborateurs.

Avoir une vision prospective des effectifs et des compétences

Chez CDC Habitat sous l'égide de la Caisse des dépôts (10 000 personnes), la réflexion sur la gestion et la transmission des compétences offre un prisme instructif. Pour Catherine Chavanier, DRH CDC Habitat, son rôle de DRH consiste à faire grandir le groupe et chacun de ses salariés, donc de passer d'une logique d'usager à celle de client. « Nous avons besoin de diplômés et compétences assez pointues en aménagement durable, nouveaux matériaux et levées de fonds. Toute la gageure est de réussir à imaginer les compétences dans les années à venir. Mon rôle est de construire une vision prospective sur les effectifs : de quoi vais-je avoir besoin d'ici trois ans ? »

Structurer pour mieux prévoir en mettant en place une démarche de vision prospective des effectifs. Pour cela, CDC Habitat dispose d'un plan à moyen terme des logements. Le premier travail est de convertir les chiffres en effectif salarié et en métiers dans les trois ans. Et d'envisager comment ces compétences pourraient évoluer dans les métiers. Vous avez dit DRH visionnaire ?

Entamer une réflexion sur l'attractivité et la rétention des talents en misant sur la créativité

Pendant la crise, « *le monde entier a trinqué* »... Rémy Cointreau, le groupe français de spiritueux (2 000 personnes dans le monde, 1 milliard de CA) dont les activités principales sont la production de cognacs, de liqueurs et de champagne, a de son côté bénéficié de l'explosion du e-commerce. Les équipes digitales ont dû être renforcées dans l'urgence. « *Nous sommes quasi-dépassés par la croissance observée et la vitesse de propagation de ce canal de diffusion, explique Marc-Henri Bernard, DRH du groupe. Aujourd'hui, nous sommes confrontés au problème de pénurie de main-d'œuvre et de rotation. Et celui-ci est encore plus criant sur les talents digitaux, en Chine et dans le monde entier.* »

Comment dès lors attirer ces talents et assurer la rétention ? La réflexion est d'autant plus difficile que ce sont des populations assez volatiles et que l'entreprise Rémy Cointreau affiche un attachement au temps long, pour les produits comme pour les hommes.

Pour bien gérer ses talents, le groupe a choisi de miser sur la créativité. Elle a une particularité : la direction des talents est rattachée directement au directeur général et non pas à la direction des RH. « *C'est une organisation assez différente et un peu décalée, souligne Marc-Henri Bernard. Elle offre l'avantage d'une créativité totale, parfois complètement débridée, mais qui donne des résultats. Cette direction des talents est composée de quatre personnes, géant plus de 600 collaborateurs ; notre notion des talents est très large, elle n'est pas réservée à une élite de moins de 10 %.* »

Concrètement, cette créativité se caractérise par la capacité à prendre le risque de faire changer de métier afin de continuer à évoluer dans le groupe. « *Cela donne l'occasion de sacrées success-stories* ». Elle concerne également la gestion des événements : « *Nous voulons leur offrir une expérience, unique, qu'ils ne vivront jamais ailleurs que chez Rémy Cointreau. Cela a une intensité très forte qui, en termes de fidélité et de reconnaissance, est sans égal.* »

Motiver et engager en donnant du sens

Donner du sens à la mission permet de mieux vivre son travail et d'engager sur le long terme. Pour motiver, il faut leur parler du sens de leur métier. Catherine Chavanier, de CDC Habitat, en est convaincue. Elle relate une histoire parlante : « *J'ai été touchée par la manière dont les gardiens d'immeuble parlent de leur quotidien et le sens qu'ils donnent à leur métier. Pour eux, être gardien, c'est être très à l'écoute des locataires, réaliser de l'accompagnement social et du tutorat. Un bon gardien est un facteur de cohésion sociale, il est primordial dans la vie des quartiers. Eux en sont absolument persuadés. La gageure est maintenant de le faire partager en plus haut lieu.* »

Scénariser l'occupation d'un poste dans la durée grâce aux référentiels compétences

Pour Mathieu Heidsieck, associé Xperteam et co-fondateur de Mobiteach, tout l'enjeu est de « *savoir s'occuper non pas des superstars mais des rock stars* », signifiant par là que chaque échelon compte et qu'une bonne gestion des talents implique de

scénariser l'occupation d'un poste dans la durée. Les entreprises présentes lui ont répondu. Pour le groupe Rémy Cointreau, les valeurs fortes liées au temps et au terroir ne suffisent pas. Il convient d'y associer des valeurs et comportements, avec un référentiel manager et un référentiel non manager. Une grille d'évaluation a ainsi été édictée afin de vérifier si chacun des comportements était bien dans l'attendu. « *Nous tenons ensuite à communiquer sur ces comportements attendus, en montrant qu'ils sont les mêmes de la direction à la standardiste. Il n'y a pas de castes protégées. Cette exemplarité et cette uniformité soudent assurément* », répond Marc-Henri Bernard. La culture d'entreprise doit vivre en interne mais également être visible à l'extérieur. Et surtout il importe que cette culture soit partagée. Un point de vigilance important dès l'entrée. Il est va de même pour Catherine Chavanier, de CDC Habitat. Elle souligne l'intérêt de monter un système de progression des métiers par compétence afin que chacun puisse se créer son parcours : « *Nous avons mis en place un système où on reste dans le métier, en tant que rock star, mais où il est possible pour chacun d'acquérir des compétences. Nous tenons à leur faire passer un message clair : constitue-toi ton portefeuille de compétences et sois l'acteur de ton parcours.* »

Mettre la compétence au cœur de la réflexion stratégique

Comment organiser cette carte des compétences en faisant remonter les informations des opérationnels et assurer le bon pilotage des data ? La compétence est la 1ère des dimensions stratégiques de l'entreprise. Chez Framatome, elle est bien au cœur de la stratégie avec la GPEC, le plan de recrutement, le développement de carrière et la gestion des savoirs. Son système GPEC permet ainsi de voir l'évolution des compétences en termes quantitatives et qualitatives (*softskills*).

Initiative intéressante, le groupe capitalise sur les savoirs : il a mis en place une sorte de Wikipedia d'entreprise permettant la mise en commun toutes les bases de savoirs. Un moteur de recherche indexe tous les savoirs et des tutoriels vidéos. A ce jour, l'entreprise dispose de 7 000 enregistrements sur des sujets techniques.

Au-delà de la perpétuation des savoirs techniques, il importe de se préparer à accueillir les compétences de demain. Une bonne nouvelle est qu'on les entrevoit déjà aujourd'hui : experts et entreprises citent spontanément le travail en équipe et le goût d'apprendre.

Autre bonne nouvelle : tout s'apprend et tout le monde peut apprendre.

Pascale KROLL





Paulo-Antonio LOPES
 Directeur Formation continue
 & Executive education
 Filière RH du Groupe IGS

Les métiers des ressources humaines sous haute tension

En première ligne pendant la crise, toujours en première ligne en cette période où tout s'accélère, les professionnels des RH ont à la fois besoin de souffler, de prendre du recul, de repenser les nouvelles pratiques pour répondre aux nouveaux besoins : captation et fabrique des compétences, organisations hybrides, digitalisation et réinvention de la fonction RH, dialogue social, RSE, marque employeur, gestion des risques...». Depuis fin 2021, ils sont très recherchés par le marché tant des TPE - PME que les grandes entreprises ou le Conseil, à condition d'avoir les bonnes expertises.

LE RENOUVEAU D'UNE DRH CRÉATRICE DE VALEURS ÉCONOMIQUES ET HUMAINES ?

On le voit tous les jours, de nombreux secteurs n'arrivent plus à recruter et donc à se développer faute de ressources : « pas d'humains, pas de croissance ». Nous n'y étions plus habitués. Il faut faire avec l'existant, anticiper, former, reconvertir massivement, vers des métiers en pénurie, qui émergent ou n'existent pas encore. **Les métiers des ressources humaines n'échappent à pas « à la guerre des talents »** : ils sont très recherchés, à condition de proposer des compétences pointues : responsable marque employeur, digitalisation & DATA RH, dialogue social et parties prenantes, stratégie d'anticipation et pilotage des emplois, compétences, comp & ben, international... Les **DRH se sont rapprochés du « business »** et de tous les acteurs. **Leur rôle au sein des comex s'est renforcé** : ils aident le management à réussir les changements d'organisations, trouver des ressources adaptées, engager les collaborateurs, tenir les promesses RSE... Nous observons également **un turn over plus important** dans cette profession. Certains profils sont en tension : DRH PME, DRH « change, people and organization », RRH pour « *les petites start up qui deviennent grandes* », Marque employeur- Recrutement, DATA RH, PAYE, RH à l'international...

La période renforce les besoins d'accompagnement et de transformation RH. La fonction tend à passer **d'une DRH transactionnelle à une DRH créatrice de valeur** et de **sens donné** à ce que l'on fait : **tant pour le management, les collaborateurs, que les partenaires sociaux et les parties prenantes**. C'est une formidable opportunité pour réinventer et redorer le blason d'une fonction RH avec un grand « H » : orientée clients et collaborateurs. Ce n'est pas intuitif mais la digitalisation **remplace l'intervention humaine au plus haut niveau de valeur** : par la différenciation, l'intelligence individuelle et collective. Qui plus est sur une planète que nous devrions couter que couter préserver, par nos choix et nos actes.

L'ACCÉLÉRATION DES TRANSITIONS CONFORTE SON RÔLE D'ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE DES MUTATIONS ET DES CRISES

Les professionnels des RH ont été sur - sollicités lors de la crise Covid. La fonction ressources humaines a fait face aux nombreuses pro-

blématiques liées à la pandémie, aux stop and go, à la généralisation du travail à distance et de manière plus générale à **l'hybridation du travail et des organisations**. Ces évolutions, qui étaient déjà en gestation, se sont répandues, accélérant ainsi les transitions en cours de 5 ou 10 ans. Nous ne travaillerons et nous ne nous formerons plus comme avant, nous avons vécu un changement contraint qui a **accélééré notre courbe d'apprentissage dans plusieurs domaines**. **Nous souhaitons pouvoir choisir entre être avec ses équipes, ses pairs ou être parmi eux**, en fonction des envies certes, mais surtout en fonction de ce que cela nous apporte : **du lien social, des temps de création et de partage de valeur, un équilibre d'organisation « vie pro-perso »**. Nous sommes plus exigeants, plus autonomes et nous voulons pouvoir choisir.

Il en va de même pour la formation ! Face aux nombreux enjeux business - RH - crises qui se succèdent, les professionnels des RH ont de nouvelles exigences sur les contenus et les modalités : formation temps plein, partiel, hybride, digital learning, mix... Ils ont **moins de temps** pour se former compte tenu des urgences à traiter **de crise en crise ou de projet en projet**. La tendance est aux **formats plus courts**, thématiques, aussi bien inter qu'en intra entreprises. **Ce qui ne change pas, c'est le besoin de reconnaissance** et que les parcours bénéficient d'un **label - certifiant** pour renforcer leur capital employabilité (ex : le label IGS, + label France Compétences - CPF).

VERS LE « BLENDED LEARNING », L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS ET LE DÉVELOPPEMENT DES « SOFT SKILLS »

Il y a deux ans, le groupe IGS a créé pour deux de ses titres phares **Management des RH et Responsable Gestion des RH** une version **Digital Learning Accompagné** (mix évaluation, auto-formation multimodale, classe virtuelles et coaching). Nous avons été bien inspirés puisque ces deux cursus qui avaient démarré tranquillement ont enregistré une croissance de près de 400% en 2020 ! Les stagiaires y ont trouvé des parcours adaptés en termes de contenus, de rythme, de modalités. Nous avons créé dans la foulée des **parcours hybrides** pour se former sur les fondamentaux en ligne et **s'entraîner, se perfectionner en présentiel**. Cette formule est plébiscitée par les professionnels qui recherchent des parcours souples, **combinant apports techniques éprouvés et exploitables dans leur environnement**. Cela nous a amené à changer vers une **nouvelle LMS** (« Rise Up ») pour la saison 2022/23. Nous avons besoin de monter encore en gamme, de travailler en profondeur les parcours, d'intégrer les meilleurs outils existants dans une unique plateforme, de **simplifier les systèmes et les usages pour tous** : stagiaires, formateurs - coachs, responsables formation.

Le temps, le choix pertinent sont devenus des valeurs suprêmes. Les parcours sont individualisés par blocs de compétences, parfois combinés à une **VAE** partielle et étalés dans le temps jusqu'à l'obten-

tion d'un diplôme. C'est un modèle auquel nous croyons beaucoup. Nous avons pour cela développer des **outils et une démarche systématique d'orientation on line pour fiabiliser les parcours**. Notre offre par **blocs de compétences** propose de nombreuses possibilités : Stratégie, leadership RH, accompagnement des transformations, management des compétences, Digitalisation de la fonction RH, Dialogue social, RSE, engagement & QVT... Depuis 6 mois les entreprises nous sollicitent à nouveau pour des **formations à la demande** très opérationnelles en « **intra-entreprises** ». **L'enjeu est double : « 1) renforcer les capacités de ses équipes, 2) les fidéliser ».**

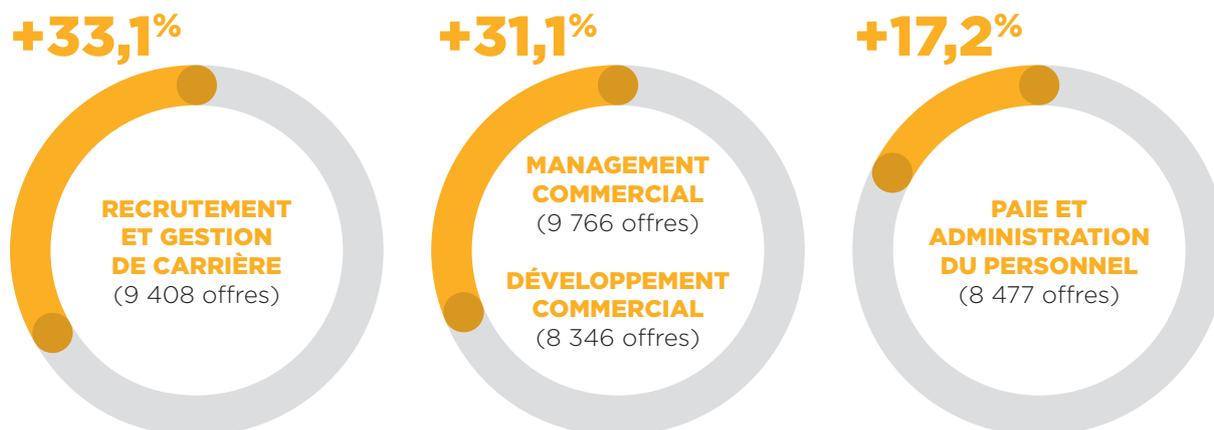
Dans la même tendance, nous constatons, le retour en force des **Académies, Universités, Ecoles d'entreprises, avec des programmes**

spécifiques pour les populations RH. Le monde nouveau qui s'annonce invite à prendre de la hauteur, décrypter les tendances, repenser son rôle, **développer son leadership, se perfectionner, partager des bonnes pratiques.** Les entreprises offrent ainsi des parcours de développement destinés **à la fois à muscler les compétences techniques et comportementales,** ainsi qu'à fidéliser **les équipes RH maillon fort des transformations compétences.** Comme dans la vie personnelle, si l'on veut maintenir nos **capacités d'adaptation et de résilience,** il faut régulièrement reprendre le chemin de l'Université, de la salle de sport, du yoga, de la méditation, de toute pratique qui contribue à entretenir nos **ressources mentales, cognitives, émotionnelles et physiques.** Notre environnement VUCA**, l'exige. C'est une question d'employabilité et de durabilité.

Les fortes progressions de recrutement par famille de métiers entre 2019 et 2021

Une analyse approfondie de 522 000 offres d'emploi cadre sur l'Apec a permis de mettre en évidence quelques familles de métiers dont le volume d'offres d'emploi a augmenté de plus de 10% entre 2019 et 2021 ! Sur cette analyse, on retrouve haut placés des secteurs comme les Ressources Humaines, le Management et le Commerce pour lesquels le Groupe IGS Formation Continue propose des parcours diplômants et certifiants à destination des salariés et demandeurs d'emploi.

Parmi les familles de métier qui ont le plus recruté sur l'Apec en 2021 (+8000 offres d'emploi), on peut lister :



ÉVOLUTION DE L'ENSEMBLE DES OFFRES D'EMPLOI : **-1%**

Source : Offres d'emploi publiées sur www.apec.fr - D'après l'analyse « Les métiers cadres porteurs en 2022 » de l'APEC.



* Learning Management System
** VUCA (volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)



Notre objectif est de devenir un groupe référent en organisation apprenante

Jean-Luc MINARD

Directeur des relations humaines et de gestion des savoirs groupe
FRAMATOME

INTERVIEW

Partager les savoirs et transmettre les connaissances pour assurer la pérennité du savoir-faire.

Framatome emploie 16 000 personnes dans le monde, c'est un des leaders mondiaux de l'énergie nucléaire. L'entreprise fabrique, installe et entretient les grands composants, les combustibles et les systèmes de contrôle commande pour les centrales nucléaires.

Quels sont vos challenges en termes de compétences ?

Pour face aux défis de la filière nucléaire dans les dix prochaines années nous avons besoin de milliers de ressources et de nouvelles compétences sur nos métiers traditionnels : soudeurs, usineurs, personnel d'interventions , mais aussi des profils type chef de projet et depuis peu des nouvelles compétences digitales et cybersécurité. Pour acquérir toutes ces compétences, nous recrutons massivement et nous cibons quelques acquisitions pour monter rapidement en compétences sur des profils rares.

Comment organisez-vous votre Knowledge management ?

La gestion des connaissances est LA première des priorités stratégiques de Framatome et le *Knowledge management* est le programme qui répond à cet objectif. J'en suis le sponsor et une petite équipe anime ce programme. Il s'agit d'un véritable travail d'évangélisation au plus près du terrain. Des relais ont été identifiés dans les usines que cette équipe coachent et aident pour que des démarches de KM soient élaborées sur les sites de production. Cette petite équipe très créative a inventé plusieurs médias pour faciliter l'acquisition de compétences comme des films pour que tous les usines aient une vision complète de leur contribution dans l'élaboration du produit. Ces vidéos nous permettent également d'expliquer aux salariés l'ensemble de nos de nos métiers et d'avoir une vision globale des activités du groupe.

Qu'avez-vous mis en place pour devenir une organisation apprenante ?

D'abord nous avons considérablement enrichi notre offre de formation et nous avons standardisé de nombreux parcours. Ensuite nous avons beaucoup travaillé à faciliter les transferts de savoirs avec les plus anciens qui partent en retraite mais également entre pairs avec des communautés de sachants sur différents thèmes techniques. Enfin avec des outils de partage de savoirs, puisque nous avons notre propre Wiki Framatome, ou notre Google interne , nous avons même un You Tube Framatome qui met à disposition de tous des vidéos enregistrées par nos experts

Que signifie pour vous avoir un statut d'entreprise apprenante et quel est votre objectif en la matière ?

Une entreprise apprenante est une entreprise capable de transformer le savoir des salariés en savoir d'entreprise afin de pouvoir capitaliser et le rendre accessible à l'ensemble des populations en interne. Cela nécessite une forte implication des équipes RH, des managers et des salariés au niveau mondial puisque notre approche est globale. Notre programme de Knowledge Management a été lancé il y a 5 ans et aujourd'hui nous partageons avec d'autres grands groupes qui s'inspirent de notre démarche et avec lesquels nous partageons nos bonnes pratiques en matière d'organisation apprenante. Un savoir n'a d'intérêt que s'il se partage. Nous souhaitons devenir un groupe référent en matière d'organisation apprenante.

Propos recueillis par
Christel LAMBOLEZ





Employabilité des salariés : quelle est la responsabilité de l'entreprise aujourd'hui ?

Nicolas LLORENS
DRH de la MACIF

TRIBUNE

Dans un monde que certains qualifient comme VUCA (volatile, incertain, complexe, ambigu), l'entreprise n'échappe pas à cette réalité. Bien avant la crise sanitaire, l'émergence de l'intelligence artificielle et le développement du « faire faire » par les clients avait engagé une évolution des fonctions « front office » : moins d'expertises techniques au profit du développement des compétences comportementales appelées aussi soft skills. La crise pandémique a accéléré le mouvement avec un impact sur de nombreux métiers : chômage partiel, baisse des flux des commerces physiques au profit d'une digitalisation de la relation, management hybride d'équipe pour partie en télétravail, etc.

Les organisations doivent s'adapter à ce contexte. Aujourd'hui plus qu'hier, elles accompagnent les salariés tout au long de leur parcours professionnel pour garantir durablement la présence des collaborateurs dans l'entreprise en anticipant les évolutions à venir.

La formation est la première clé de l'employabilité pour garantir une intégration facilitée et réussie

Une fois cette première phase de montée en compétences réalisée, les actions de formation peuvent se faire plus succinctes ou espacées. Or, le maintien des compétences au fil des ans doit permettre aux entreprises d'accompagner en continu les salariés et la diversité de l'offre, tant sur le fond que sur les formats (classes virtuelles, serious game, réalité virtuelle, etc.), rend cet exercice plus aisé que par le passé.

L'employabilité peut s'appréhender avant l'intégration de futurs collaborateurs en CDI

A la Macif, convaincus que nous avons un rôle à jouer pour faciliter l'accès à l'emploi et à la formation des jeunes et personnes en reconversion professionnelle, nous avons créé notre Centre de Formation des Apprentis en pleine crise sanitaire. Près de 150 alternants sont accueillis au sein de « classes Macif ». Ils suivent pendant un an une formation certifiante « sur mesure », au plus proche de la réalité de nos métiers, avec une perspective d'embauche en fin de cursus. Parce que la transmission des connaissances et l'apprentissage sur le terrain sont primordiaux, nous renforçons encore notre politique d'alternance pour accueillir 200 alternants dans nos classes en septembre 2022.

Trouver en interne des compétences rares sur un marché en tension

Sur les métiers liés à la Data, au Digital et à la Cybersécurité les entreprises ont souvent le même réflexe : faire appel à un cabinet de recrutement spécialisé pour « chasser » des profils expérimentés. Pourtant une autre solution existe : faire éclore en interne, à l'occasion de revues RH, ces compétences en accompagnant des collaborateurs volontaires avec des formations certifiantes voire diplômantes. Nous allons l'expérimenter à la Macif dans une démarche gagnant / gagnant. Le collaborateur s'inscrit dans un processus apprenant et obtient un diplôme, l'entreprise s'enrichit quant à elle d'une expertise rare et fidélise le collaborateur.

Le manager : un rôle en pleine évolution qui doit être accompagné

La crise sanitaire nous a rappelé à tous ô combien son rôle est essentiel au sein de nos entreprises. Au bon niveau de compétences techniques et comportementales, le manager est plus que jamais le premier acteur RH de nos organisations. Nous sommes passés durant ces derniers mois, d'un manager surplombant à un manager supportant, avec pour conséquences plus d'accompagnement et moins de reporting !

Pour autant, les sujets de la régulation sociale et du bien vivre ensemble doivent être mieux appréhendés, au moment où la délimitation entre vie professionnelle et vie personnelle est de plus en plus ténue. Ainsi, la refonte de nos dispositifs d'intégration et de montée en compétences des nouveaux managers Macif est une de nos priorités pour 2022.

Quels que soient le statut du collaborateur ou les étapes de son expérience au sein de l'entreprise, son employabilité est un enjeu clé. La valorisation des compétences humaines est plus que jamais au centre des stratégies RH des entreprises, pour assurer la pérennité de nos organisations, accompagner les équipes au quotidien et fidéliser les salariés. Les entreprises doivent faire preuve d'agilité et d'ingéniosité pour s'adapter aux changements récurrents. Au-delà même de la gestion prévisionnelle des emplois et de la performance, le véritable enjeu est celui de l'expérience collaborateur. Un collaborateur au bon niveau de compétence, est un collaborateur qui appréhende positivement son métier, qui s'engage et qui comprend le sens de son action.



Evolution des métiers : anticiper, informer et former pour recruter les bonnes compétences

Catherine CHAVANIER
DRH du groupe CDC Habitat

INTERVIEW

Quels sont les challenges de CDC Habitat à l'heure actuelle ?

Le groupe CDC Habitat, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations, est un opérateur global de logement, regroupe 13 sociétés de HLM et gère près de 540 000 logements en France métropolitaine et d'outre-mer. Nous employons à l'heure actuelle 10 000 salariés. Les besoins en matière de logement sont importants et en perpétuel développement. En 2022, ce sont 20 000 nouveaux logements qui doivent être fournis à la population. Nous vivons une crise du logement sans précédent et nos missions regroupent également la maintenance technique et la gestion locative. Nous avons donc besoin de développer nos compétences en interne pour faire face à l'ensemble des besoins du groupe.

Quelles missions sont dévolues à la RH pour répondre aux besoins du marché ?

Le groupe s'est constitué rapidement et il faut établir une cartographie de l'ensemble des effectifs et prévoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de manière à anticiper nos besoins pour les prochaines années. La première étape est de recueillir, auprès des opérationnels et des experts métiers, une photographie exacte des besoins en compétences. Le DRH doit s'appuyer sur un bon SIRH mais également avoir une méthode efficace pour disposer de la bonne Data. Il faut connaître précisément le nombre d'effectifs par métier et type de poste pour pouvoir faire des projections à moyen terme. Organiser des séminaires stratégiques métiers est un bon moyen ensuite de faire de la prospective. Il sera plus facile par la suite de bâtir des plans de formation. Le DRH doit rester très attentif aux contenus des formations afin qu'elles soient bien en adéquation avec les évolutions futures des métiers. D'ici trois ans nous aurons 13 000 salariés et il va falloir anticiper la répartition des compétences par métier.

Il existe de nombreuses tensions sur le marché du travail. Comment comptez-vous vous y prendre pour attirer les candidats ?

La meilleure façon d'attirer les candidats de nos jours est d'être une entreprise qui assure le développement des compétences. Il faut prévoir les effectifs dans les trois ans et mener une démarche stratégique à plus long terme dans les dix ans. Cette double vision à moyen et long terme permet d'adapter son recrutement.

Il faut également bien informer sur le futur des métiers. Par exemple, nous regardons les *soft skills* lors de nos recrutements même pour le métier de gardien dont la mission évolue vers

l'écoute et l'accompagnement social. Les relations avec les prestataires vont être davantage automatisées et il va devoir se concentrer sur la gestion des problèmes sociaux. Le métier change de contenu et devient plus complexe puisqu'il touche à la relation humaine et au service de proximité. La RH doit expliquer la nouvelle philosophie des métiers et sa stratégie pour faire grandir les compétences.

Qu'en est-il de la culture du groupe ?

Quelle va être votre promesse employeur ?

Nous devons développer une culture d'entreprise et les enjeux de la RH vont être d'harmoniser l'ensemble des politiques en matière de statut des salariés, de mobilité intra-groupe et d'expérience collaborateur. Notre groupe se développe fortement et il va falloir offrir des opportunités de carrière notamment en favorisant la mobilité interne. Nous allons simplifier nos processus Rh de manière à utiliser au mieux l'ensemble des ressources et des compétences.

Comment voyez-vous l'évolution du monde du travail ?

Nous allons nous orienter vers des modes organisationnels plus collaboratifs avec davantage d'autonomie, de responsabilisation des salariés mais également un droit à l'erreur afin de favoriser l'esprit d'initiative. Les pratiques managériales vont devoir fortement évoluer mais là je ne vous apprend rien. Le DRH ne peut accomplir sa mission que s'il ou elle est épaulé par une équipe. Pour ma part je suis accompagnée par une équipe de 70 personnes à la DRH groupe et de 200 RH dans l'ensemble du réseau pour accomplir cette transformation d'organisation.

Propos recueillis par
Christel LAMBOLEZ





Le conseil en évolution professionnelle, une clé pour faciliter un dialogue constructif entre l'entreprise et ses salariés

Claudie BÉGUET

Directrice de projet CEP au sein du Réseau EVA

TRIBUNE

Créé en 2015, le conseil en évolution professionnelle permet aux salariés qui le souhaitent de faire le point sur leur situation et d'être accompagnés dans leur évolution professionnelle. Pour l'entreprise, inciter ses salariés à avoir recours à ce service constitue ainsi un levier efficace face aux mutations économiques et aux transformations du travail, en leur donnant tous les outils pour construire et assumer leurs projets professionnels et en valorisant les engagements RH de l'employeur.

Le conseil en évolution professionnelle, une logique gagnant-gagnant

A première vue, ce droit, à la main du salarié, ne concerne donc pas les entreprises et leur politique Ressources Humaines.

A y regarder de plus près, il pourrait pourtant bien permettre de favoriser le dialogue entre le salarié et son entreprise, dans une logique gagnant-gagnant.

En effet, le conseil en évolution professionnelle peut être mobilisé pour une diversité de projets et de situations : du simple questionnement sur sa place dans l'entreprise à la reconversion mais également l'appui des personnes en fragilité dans leur emploi (risque d'inaptitude, burn out etc.), la création d'entreprise ou encore la mobilisation du Compte Personnel de Formation ou l'engagement dans une VAE.

Les salariés mobilisant le conseil en évolution professionnelle se trouvent à différentes étapes de leur parcours professionnel, étapes qui impactent obligatoirement directement la vie de l'entreprise et que les politiques RH se doivent de prendre en compte.

Prendre du recul, se poser les bonnes questions et se remobiliser

En situation de fragilité (salarié occupant un emploi menacé ou en risque d'inaptitude par exemple), le lieu neutre et impartial que constitue le CEP leur permet d'anticiper et de sécuriser leur reconversion forcée. L'enjeu de ces situations est de ne pas attendre et de permettre à l'individu de se projeter dans un nouvel emploi. C'est tout le sens du dispositif Transitions collectives lancé par le ministère du travail et de l'emploi, en co-construction avec les partenaires sociaux, depuis le 1er février 2021 : anticiper sa reconversion, investiguer un nouveau métier et mettre en place un parcours de formation avec à la clé toutes les chances de retrouver un nouvel emploi.

Dans un moment de démotivation ou lassitude, il permet au salarié de prendre du recul, se poser les bonnes questions. Si à l'issue de ce temps de réflexion, le salarié confirme que son avenir se situe en dehors de l'entreprise, il pourra, avec son conseiller, travailler son projet et envisager une sortie sereine de l'entreprise

(mobilisation du dispositif démissionnaire, financement d'une reconversion dans le cadre d'un projet de transition professionnelle etc.). A contrario, ce travail peut également lui permettre de réévaluer l'intérêt et les bénéfices de son emploi actuel et ainsi se remobiliser.

Développer ses compétences au service de l'entreprise

Le salarié souhaite développer ses compétences et évoluer ? Les employeurs ont tout intérêt à repérer ces aspirations pour leur permettre de s'épanouir dans l'entreprise. Selon une récente étude de France compétences sur les reconversions professionnelles : « une reconversion professionnelle sur quatre s'opère chez l'employeur initial. [...] Pour les trois personnes en reconversion sur quatre qui quittent leur entreprise, l'employeur de départ est une figure absente ». Le salarié aurait peut-être pu développer de nouvelles compétences au service de l'entreprise. Faute d'appui de son employeur, il risque de les proposer à une autre entreprise. Enfin, bien dans son entreprise mais se posant des questions sur son évolution, le salarié peut préparer avec son conseiller son entretien professionnel et ainsi rendre ce temps d'échanges constructif pour lui et son employeur.

Le message que nous pourrions donc lancer en conclusion aux employeurs et managers RH est de ne pas craindre d'informer leurs salariés sur leurs droits et la possibilité de rencontrer un conseiller en évolution professionnelle. Un salarié prenant en main son avenir professionnel ne peut être qu'un atout pour l'entreprise.

LE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE, KESAKO ?

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est une mission de service public créée en 2014 et confirmée dans la loi pour « la liberté de choisir son avenir professionnel » adoptée en 2018. Gratuit, le CEP permet à tout individu de rencontrer, à son initiative, un conseiller pour faire le point sur sa situation professionnelle et, le cas échéant, formaliser un projet visant l'évolution professionnelle.

En Auvergne Rhône-Alpes, le réseau EVA, piloté par le CIBC Auvergne Rhône-Alpes, a été sélectionné en 2019 et délivre ce service depuis janvier 2020, auprès des salariés du secteur privé et des indépendants.

Avec son conseiller, l'individu peut coconstruire une ou plusieurs perspectives d'avenir crédibles, formaliser un plan d'actions décliné en objectifs/délais/moyens, sécuriser son parcours d'évolution professionnelle et être accompagné(e) par un professionnel avec un regard objectif et neutre sur sa réflexion et la faisabilité de son projet potentiel.



xperteam
Digital Learning Experience

WE LEARN
WE DO
WE SHARE

Mathieu HEIDSIECK
Associé de Xperteam
et co-fondateur de Mobiteach

L'entreprise apprenante : une approche et une culture

A l'heure où les DRH bénéficient d'une forte écoute des DG, ils ont l'opportunité de mettre la culture et le développement au centre de leur action. Nous percevons tous le changement de « texture » de l'époque. Il est l'heure d'intégrer de nouveaux réflexes pour approfondir notre talent et délivrer le meilleur. Grandir plus sûrement, pour nous même comme pour nos équipes.

1. CÔTÉ HUMAIN, RENAISSANCE

REMETTRE DE L'HUMAIN, QU'EST-CE À DIRE ?

Désormais, l'indicateur clé, c'est l'indice de développement des compétences. Avec cette nouvelle jauge vient de nouvelles responsabilités. Un intérêt plus soutenu pour le potentiel de croissance de chacun. C'est la fin de la prédominance des « super stars », ces collaborateurs dont le potentiel d'évolution d'un rôle à l'autre est considéré comme supérieur. Il y a désormais une compréhension qu'il faut également porter une attention soutenue aux « Rockstars », ces gratteurs de guitare, collaborateurs passionnés, qui font le socle de nos organisations. LVMH, avec son attention portée à chacune de ses maisons, à leurs savoirs faire exclusifs, à leurs collaborateurs « artisans » qui exercent un même métier dans la longue durée, en sait quelque chose.

LE PLAT ET LA PENTE

Au sein d'organisations plus plates, avec une réduction des niveaux hiérarchiques, nous sommes voués à occuper une même fonction plus longtemps. Il faut alors recréer de la perspective d'évolution, de la pente. Faute de quoi les meilleurs vont voir ailleurs rapidement. Savoir nourrir et accompagner l'ambition d'une maîtrise supérieure. Savoir la reconnaître, c'est savoir scénariser l'occupation d'un poste dans la durée ; discriminer les niveaux de pratiques, reconnaître les différentes dimensions et les seuils avec objectivité, accompagner la pente ascendante aux différents niveaux de maîtrises.

CE QUI DIFFÈRE, CE QUI RESSEMBLE

Permettre les transferts d'expertise d'une entreprise à l'autre avec plus d'ouverture.

Mieux comprendre les compétences transférables suppose un art renouvelé d'identification des compétences. Cela permet de voir ce qui peut s'exprimer dans de nouveaux contextes. C'est en cours. Ou l'on découvre que des esthéticiennes sont recrutées pour leur capacité à lire scrupuleusement les consignes dans une industrie sensible ! Cette nouvelle approche, que l'on attribuait jusqu'ici

aux plutôt aux anglosaxons, plus indifférents aux contenus des formations initiales qu'aux capacités démontrées - de la philo à la finance... -, semble prendre corps en France aujourd'hui.

L'INCOMPÉTENCE CONSCIENTE

La prise de conscience d'une incompétence, c'est une étape vers le progrès. Cela suppose une culture d'humilité, de sécurité et d'exigence.

Qu'est-ce qu'exceller ? Chez Valeo, les meilleurs ouvriers spécialistes du plastique sont comme des cuisiniers 5 étoiles qui mettent jusqu'à 10 ans pour maîtriser leur art. Ailleurs, 10 ans d'études sont un argument d'autorité qui dispense de reconnaître ses limites de compétences ; cf l'argument d'autorité qui permet aux psychiatres d'imposer des pratiques délétères pour les autistes asperger. C'est l'incompétence inconsciente. La culture apprenante est au contraire faite d'humilité et de grande curiosité, d'identification des gaps de compétences et d'une volonté généralisée de progresser.

CE MÊME FOND QU'IL FAUT CREUSER

L'aptitude et la disposition d'esprit portée à l'exigence. C'est finalement la même attention introspective, qui ne se contente pas des surfaces séduisantes. Le « savoir être » qui consiste à gratter l'enjeu dont on se sent responsable et à révéler un vrai talent. Ce qui sépare les bons des très bons médecins, managers, techniciens, startupper, formateurs, scénaristes, politiques, garagistes, comédiens, programmeurs, réalisateurs, danseurs, architectes, agriculteurs, fleuristes et artisans, CEO, footballeurs, entraîneurs, commerciaux, marketeurs... n'est pas aussi fondamental qu'on le croit. Ils ont plus de points communs qu'on ne le pense couramment, si on veut bien y réfléchir. Ce qui peut les réunir est une qualité d'être, qui est aussi un apprentissage. Un même travail, au même endroit, pour porter sa pratique métier à un niveau d'exigence supérieur. De quoi faire le socle rassembleur d'une culture ambitieuse, partagée, respectueuse, qui fait la différence.

RAISONNER, CE N'EST PAS RÉSONNER

Quelle compétence, comportement, attitude et posture améliorer ? Comment définissez-vous qui est qualifié et qui possède des compétences de haut niveau ? Mieux saisir la dimension humaine, ce qui fait ou défait le sentiment d'appartenance, la capacité de collaboration et de communication. Le politique, l'égotique... ou le socratique. Savoir regarder les éléments « à plat » est indispensable, mais ne pas se contenter d'être une « talking head » qui sait raisonner. L'époque est trop exigeante pour cela et elle pardonne peu. Elle exige d'apprendre à « gratter » le fond des choses pour faire émerger une qualité d'être. Ce qui permet d'incarner et d'avoir de la résonance, au sens de la vibration profonde qui porte et qui vous vaut l'oscar.

EQUIPE D'ÉQUIPES

Les entreprises sont constituées d'équipes. Dans ce monde qui veut de l'agilité, le coaching d'équipe est une nouvelle frontière. Alors, comment porter des comportements individuels et collectifs de progrès. Il y a le collectif au service de l'individu, pour soutenir le collaborateur dans sa quête de progrès autonome, tout en facilitant l'orchestration des acteurs au service de son développement ; le manager, le tuteur, l'expert, le mentor, le pair, le formateur. Et il y a le collectif au service du projet, qui fait équipe, pour faire aboutir la mission. C'est là que la mission de l'arrière comme l'avant, au football comme ailleurs, c'est de faire gagner l'équipe.

2. CÔTÉ L&D, UN ART MIEUX MAÎTRISÉ

AUGMENTÉ SANS DILUTION

Après une décennie d'innovations qui a vu la démultiplication des solutions au sein des organisations, le domaine du « *learning* » et du développement des compétences vit sa consolidation fonctionnelle. L'écosystème peut désormais être tout à la fois global et pointu. Il est possible de réunir les leviers de l'engagement et de la collaboration, de la connaissance et de la compétence travaillée et coachée sur le terrain, dans un environnement dédié.

SIMPLIFICATION AMBITIEUSE :

La longue liste des acronymes du digital learning - AMS, LMS, LCMS, LXP, LRS, ILT, V-ILT, MML, etc - est en passe de se fondre en un nouvel ensemble, qui ne renie rien de ce qui s'est inventé, mais qui unifie l'ensemble ; piloter va devenir plus simple. Mais unifier le *L&D* n'est pas le diluer dans le SIRH, ce qui reviendrait à une simplification simpliste de façade. Le *L&D* est un sujet trop raffiné et important. Retrouver toute la richesse et le potentiel pédagogique de l'évaluation dans la plateforme ; disposer de capacité de pilotage du mix et de la *compliance*, créer facilement des ressources, engager par une ux moderne et une forte identité, clarifier par la data visualisation, renouveler l'animation de formation présentielle et distancielle, développer la culture apprenante par le micro *mobile learning*, etc.

COMMENT INSPIRER UNE CULTURE FAITE DE ROUTINES DE PROGRÈS ET DE PROJETS DE CROISSANCE ?

Alors comment s'assurer qu'un collaborateur a les moyens pour se développer ?

L'ADJUVANT DE LA LEARNING CULTURE :

Plus intéressant encore, c'est aussi la culture d'entreprise qui peut être portée et amplifiée via le dispositif *L&D*. Le portail formation des organisations apprenantes se diversifie avec des mini sites dédiés aux différents enjeux : les universités métier bien sûr, mais aussi les initiatives transformatrices ; « ma journée développement » qui permet aux collaborateurs de Leroy Merlin de partager leurs retours de « *learning expéditions* », le mini site « tous leaders », etc.

MIGRATION DES APPROCHES 360 :

Aussi, on voit poindre au sein des démarches compétences, de nouvelles approches. Les *feedbacks* 360 sont désormais associés aux démarches de progrès plutôt qu'aux évaluations annuelles. Par exemple, voyons comment évolue dans le temps la posture de leadership du manager qui se forme à devenir un « manager coach » ; l'entretien de compétence se rapproche lui aussi du dispositif de pilotage des compétences et des activités de coaching au long cours.

C'est une autre philosophie qui s'attache moins au jugement et plus à la dynamique de progrès, pour capitaliser sur les individus pour mieux les faire « croître ». C'est le fameux « *growth mindset* » des organisations apprenantes. Celles qui ont plus de résilience, des collaborateurs et de meilleurs résultats.

COLLABOREZ COMME DES SPORTIFS :

Le principal défi pour les organisations dans l'utilisation des technologies et des processus 360° est de réussir à les utiliser pour créer efficacement du changement. Bien que le 360° puisse fournir des données clés et mettre en évidence des domaines d'analyse et de progrès, la question clé reste de savoir comment transformer les comportements.

Voici le focus nouveau sur le travail d'équipe et la collaboration haute performance. Les environnements *L&D* sont généralement très centrés sur les individus, mais puisque nos entreprises sont des équipes d'équipes, il faut soutenir cette capacité. Nos entreprises qui ont de grandes marges de progrès sur la collaboration à l'échelle des équipes, plus encore celles qui sont constamment réorganisées autour des projets. C'est ici que l'innovation arrive aussi du monde du jeu vidéo. Ce domaine a inventé la collaboration multi joueurs, à grande échelle. Là se sont développés des compétences de collaboration exceptionnelles. Qui ne s'est pas risqué à jouer dans une équipe de *e-sportifs*, comportant de jeunes joueurs aguerris, et n'a pas traversé cette expérience d'humilité transformatrice, ne sait pas vraiment de quoi je parle... En engageant dans une même mission une équipe qui va apprendre ce qu'est la collaboration de haut niveau, on voit jusqu'à des seniors managers de grandes organisations émus de leur apprentissage.

INTELLIGENCE DES DONNÉES

Puisque nous avons les moyens d'impacter significativement la performance, il est grand temps de travailler la qualité des indicateurs. De la formation au *coaching*, de l'asynchrone au synchrone, on apporte déjà une vaste mesure de l'efficacité de la formation. Une mesure « introvertie » dans le sens où elle regarde l'évolution de la compétence produite. La véritable mesure d'impact sera « extravertie » ; elle se nourrira de données externes, notamment issues de la production.

La data visualisation sera rendue disponible bons acteurs, permettant des comparaisons stimulantes pour ;

- Mesurer l'impact de l'apprentissage et voir l'investissement à l'œuvre,
- Faire le lien entre connaissance, compétence et performance
- Comprendre la portée ou le potentiel d'une nouvelle approche avant de se lancer à plus grande échelle

Le moment est venu de compléter l'impact cognitif avec l'impact comportemental, mais aussi de suivre l'impact opérationnel. Et la prise de décision sera simplifiée avec un rôle toujours plus stratégique de la DRH.

EPOUSEZ LE MOUVEMENT

Dans un contexte de turn over important, avec de nouveaux critères d'attractivité et de rétention, la nécessité d'être plus créatifs, rapides, engagés, le besoin d'un management hybride, l'attention portée aux « *powerskills* »... c'est un moment clé. Désormais, les témoignages des DRH montrent régulièrement que la crédibilité de l'entreprise en matière d'accompagnement du développement est un des points clés des attentes des collaborateurs.

L'agilité et la surperformance des organisations apprenantes sont attestées. Une étude Bersin & Associates met en avant une croissance des bénéfices trois fois plus élevée que leurs concurrents au cours des quatre dernières années. L'organisation apprenante des années 2020 gagnera à prendre pleinement conscience de cet effet de seuil ou de double déplacement du centre de gravité des dimensions humaine et digitales. Elles y gagneront une capacité supérieure à embarquer leurs équipes, à survivre, à se transformer, innover, et saisir les opportunités.

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 :



Jobsferic



Contact : **Christel LAMBOLEZ**

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



www.jobsferic.fr

@JOBSFERIC

#JobsfericLab





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

