

INFORMATION  
PROSPECTIVE  
SUR LES MÉTIERS  
Édition 2020

  
**JobSféric.fr**



**(DRH)**  
INCLUSIF(VE)

DRH & éthique

—

Recrutement agile

—

Former aux métiers  
de demain

—

Tisser de nouveaux liens  
dans une entreprise  
décloisonnée

[www.jobsferic.fr](http://www.jobsferic.fr)

@JOBSFERIC  
#RRHDay2019





COMPTE RENDU  
INTRODUCTION

**p 6**

COMPTE RENDU 1  
RECRUTEMENT  
& INTÉGRATION

**p 12**

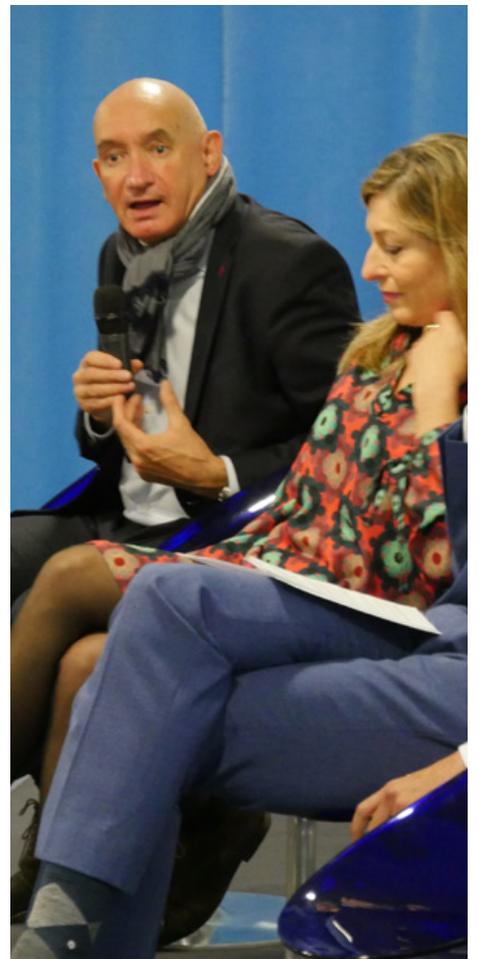
COMPTE RENDU 2  
FORMATION

**p 18**

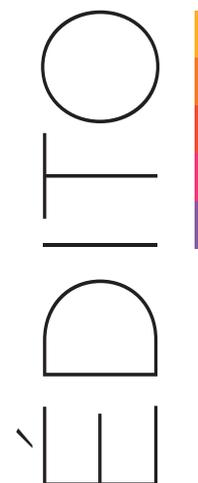
COMPTE RENDU 3  
ENVIRONNEMENT  
DE TRAVAIL

**p 28**

SOMMAIRE



# (DRH) INCLUSIF(VE)



## #2020

## Orchestrer l'harmonie et le vivre-ensemble

**E**n mathématiques l'inclusion est le fait d'inclure un ensemble dans l'autre. Dans cette logique et à une époque où le mot « inclusion » en RH est tendance, il semble cohérent que l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle grandisse pour devenir un élément du tout et soit en symbiose avec son environnement et la société. Pour rappel, la locution « en symbiose » signifie « en fusion », en « association étroite », donc pour l'entreprise cela signifie être en « harmonie » avec son environnement, son écosystème.

Sortir des logiques individualistes et mercantiles pour embrasser un changement afin de servir le collectif, le bien commun, nécessite de remettre en cause des réflexes archaïques, construits sur la peur de se « faire manger » par plus grand que soi, et peut paraître inconscient dans ce monde VUCA (acronyme de Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity), volatil, incertain, complexe et ambigu. Or, les anciens comportements peuvent être néfastes à moyen terme pour l'accomplissement d'un vivre-ensemble serein et pérenne.

Qu'en est-il alors du rôle dévolu au (ou à la) DRH ? Garant de l'éthique de son entreprise, il (elle) va devoir veiller à ce que cette dernière s'inscrive dans les nouvelles dynamiques impulsées par la loi Pacte dite « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises » (loi 2019-486 du 22 mai 2019) qui permet des avancées en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de finance durable. Les organisations doivent désormais prendre en compte les enjeux environnementaux et sociétaux dans la gestion de leurs activités. Elles peuvent également définir leur raison d'être, se porter vers ce qui fait sens aujourd'hui, et, pour les plus ambitieuses d'entre elles se transformer en entreprises à mission.

Le livre blanc « DRH inclusif(ve) » est un condensé d'expériences RH et de réflexions vertueuses pour aider à construire un nouveau modèle d'entreprise prenant en compte les nouveaux impératifs de société. Le recrutement, l'intégration, la formation, les espaces de travail, sont autant de sujets qui doivent être mis au goût du jour dans une époque pleine, certes d'opportunités, mais également de grands risques de dérives en tout genre si une métamorphose, essentiellement humaine et culturelle, ne s'opère pas rapidement. Porter le changement dans une approche holistique et inclusive est une grande responsabilité pour une DRH souvent timorée face à sa direction et soumise aux injonctions économiques et financières. Mais elle n'a plus d'autre choix... que d'ouvrir les yeux... et son cœur.

**Christel LAMBOLEZ** - Fondatrice et présidente de JobSféric

# INTRODUCTION



## Garant de l'éthique, le DRH de demain se doit de faire **évoluer son entreprise**

**Avec la loi Pacte, la responsabilité sociétale des entreprises prend de la hauteur. Qui d'autre dans l'entreprise si ce n'est le DRH pour promouvoir la RSE et l'éthique en interne ?**

Qui seront les DRH de demain et comment évoluera la fonction pour répondre aux nouveaux enjeux du monde de l'entreprise ? C'est à cette question qu'ont tenté de répondre les intervenants de l'événement #RRHDAY 2019 organisé par le média JOBSFERIC. Pour aborder la problématique, Pascal Bernard, président de l'ANDRH Île-de-France et DRH au secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales, est revenu sur son expérience. Nommé pour réformer l'ensemble des ministères sociaux, il découvre un organigramme constitué de personnes diplômées des mêmes écoles et aux prises avec une hiérarchie très descendante. « *La DRH était critiquée par les directions métiers sur le terrain, commence-t-il. Mais le problème n'était pas la fonction RH mais la RH de proximité. Il fallait repartir du sens et*

*des besoins des citoyens, qui sont nos clients, en travaillant sur les ressources humaines du dernier kilomètre.* » Le témoignage de François Dupont, directeur de l'Institut des hautes études de défense nationale, lors d'une conférence lui ouvre une perspective : « *Il a commencé son exposé en prenant l'exemple du management exercé dans un sous-marin. Quand les hommes entrent, ils enlèvent leurs galons. C'est la seule manière de mettre tout le monde sur un pied d'égalité.* » Comment alors - et l'analogie est éloquent - transformer une baleine en banc de poisson avec des entités autonomes, agiles et qui fonctionnent en intelligence collective ? Il crée donc un « Club des 30 » censé faire remonter tous les « irritants » du fonctionnement interne. Un cahier des charges pour une nouvelle fonction RH est également

lancé. « *Nous sommes à la fin de l'opération, a-t-il indiqué. Nous avons explosé le fonctionnement en bureau, nous avons supprimé les adjoints et les sous-chefs. De huit à neuf niveaux hiérarchiques, nous sommes passés à trois.* » Le système fonctionne désormais en mode projet. Chaque pôle possède un chef avec la mise en place d'une gouvernance tournante pour une durée de trois mois. « *Tout changement est générateur de stress*, prévient Pascal Bernard. *L'accompagnement est primordial.* »

### MIEUX VALORISER LES TALENTS

Quant à savoir si les agents ont envie de cette gouvernance partagée, il reconnaît, avec un franc parler, qu'il y a toujours des « *fossiles qui tirent bénéfice du système et qui sont réticents* ». Cependant l'arrivée des nouvelles générations appelle un nouveau dynamisme, et, une administration qui resterait trop figée risquerait fort de la priver de nombreux talents ! L'opération n'est pas achevée, mais à ce stade, les partenaires usagers perçoivent les changements en cours et l'évolution des mentalités. « *Le climat social s'est apaisé malgré les nombreuses résistances au changement. C'est rude mais il y a du respect.* »

Jacky Isabello, patron de PME et membre de la commission Nouvelles responsabilités entrepreneuriales du Medef, a rebondi sur ce témoignage en expliquant l'importance de laisser davantage d'autonomie aux salariés en aplatissant les lignes hiérarchiques : « *Pourquoi y a-t-il plus d'accidents dans les compagnies aériennes extrêmes orientales ? Un spécialiste de la gestion de crise s'est penché sur le sujet*, illustre-t-il. *A cause de la hiérarchie, les jeunes n'osaient pas dire aux commandants responsables des procédures de contrôle qu'ils se trompaient. Maintenant, ils inversent les procédures opératoires : le jeune commence la procédure et le patron corrige.* » Jacky Isabello poursuit sur une autre anecdote : la volonté de certains salariés de quitter leurs emplois pour créer leur propre entreprise. « *Ce qu'ils veulent, c'est mieux disposer de leur temps pour être avec leurs enfants, profiter de leur famille* », analyse-t-il. Il évoque notamment la question des outils d'essaimage comme une manière de retenir les talents (lire son interview en page 9). Il s'agit, pour une structure, d'apporter son soutien à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise. La notion de leadership est alors très importante et reconnaître la qualité du travail des managers permet de favoriser leur engagement.

### UNE SOCIÉTÉ DEVENUE LIQUIDE

Charles Henri Besseyre des Horts, président de l'AGRH, rebondit sur la notion de talents internes et externes : les entreprises peuvent-elles récupérer les gens de l'essaimage, qui sont partis créer leur propre entreprise ? « *Nous avons affaire à une société liquide, analyse-t-il. Un salarié part. Il peut aller travailler chez le concurrent puis revenir demain en ayant évolué professionnellement et acquis de nouvelles compétences* », avance-t-il (lire son interview en page 8). Cette société liquide, dans laquelle les individus vont et viennent, est le résultat de l'arrivée du numérique. Véronique Montamat, directrice marketing Sopra HR Software, est au premier poste de l'analyse de l'impact des nouvelles technologies sur les organisations. « *Quatre focus me semblent essentiels, explique-t-elle. Le premier concerne la RH augmentée. Selon un sondage de l'Usine digitale, 65 % des DRH attendent un gain de productivité des nouvelles technolo-*

*gies.* » En effet, de nombreux métiers vont être impactés par l'intelligence artificielle et le Machine learning. À titre d'exemple, les machines peuvent automatiser certaines tâches à faible valeur ajoutée en matière de gestion administrative du personnel. Aujourd'hui, les algorithmes vont même jusqu'à apprendre les savoir-faire par eux-mêmes, et, ce faisant, transforme la fonction qui doit devenir un superviseur afin de contrôler les dérives possibles de la machine qui peut notamment reproduire les biais cognitifs de l'homme. Elle prévient : « *Le rôle du DRH va être dans un avenir proche de mettre des limites dans l'usage des technologies et de les réguler.* »

### TISSER DE NOUVEAUX LIENS

Le deuxième focus concerne la spécificité de la digitalisation. Pour la première fois, une technologie est plus utilisée dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle. « *Les salariés attendent le même confort d'utilisation et de service rendu que ce qu'ils ont chez eux. Ils attendent de l'application digitale qu'elle leur fasse remonter des informations stratégiques, comme le fait le site Netflix pour les film grâce à du marketing cible, et qu'elle leur propose des services ou leur fait des suggestions comme des actions formations.* » Elle souligne l'importance du marketing RH et de l'adresse à un individu en particulier. Véronique Montamat évoque ensuite le facteur de l'accélération comme troisième focus. « *Le numérique a dans sa composition la vitesse. Il relie les gens entre eux et libère l'organisation du travail. Il permet d'utiliser des freelances et de composer ainsi un collectif d'hommes et de femmes talentueux.* » Cette possibilité revient à se poser la question de l'entreprise comme entité. « *Si des gens peuvent travailler de chez eux, qu'est-ce qui fait une entreprise ? En termes de télétravail, il semble que deux jours par semaine soit un bon curseur, sinon il y a perte de sens.* » Enfin, le dernier focus abordé par Véronique Montamat est celui de la puissance de la donnée. « *Que faire de ces données, comment les analyser, qu'est-ce qu'on peut prédire ? Est-ce qu'on peut analyser l'historique d'une entreprise pour prévenir la santé au travail ?* » Elle cite l'exemple de la police de Chicago, qui commence à prévoir dans quelles rues les meurtres ont plus de risque de se produire... Mais dans ce cas, comme avec les nouvelles technologies en général, se pose la question de la limite de l'usage. « *Emparez-vous des questions éthiques et sociales !* », lance-t-elle (lire son interview en page 29). Et si à l'avenir, le « r » de RH ne désignait plus ressources mais relations, justement ? C'est l'hypothèse de Charles Henri Besseyre des Horts. « *Le DRH est le gardien d'un certain nombre de choses, estime-t-il. Il doit redonner du temps au temps.* »

Dans un contexte de perte de confiance généralisée, à quoi ressemblera donc le DRH parfait ? Selon le président de l'AGRH, il est celui qui doit mettre en place une fonction politique dans l'entreprise. « *Il doit devenir leader, mais il n'est pas positionné pour cela.* » L'angle éthique de l'entreprise doit constituer sa première mission, insiste Véronique Montamat. « *Il doit être plus influent dans le comité de direction.* » Il est celui qui s'empare des thèmes novateurs et doit continuer à déranger. Cela dit, il ne peut pas être le seul garant de l'éthique et doit partager sa vision. Les rôles doivent être partagés, et l'énergie, collective.

■ Chloé GOUDENHOFT



**Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS**  
Professeur Émérite, HEC Paris  
& Président AGRH

## L'innovation RH passe par la prise en compte des attentes des parties prenantes<sup>(1)</sup>

### UNE ÉVOLUTION DE LA POSTURE DE L'ENTREPRISE

Quelques mois après la promulgation de la loi Pacte en France qui élargit considérablement la mission de l'entreprise avec son article 169 révisant l'article 1833 du code civil par la formulation suivante<sup>(2)</sup> : « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* », une organisation patronale Américaine reconnue, le Business Roundtable, a rédigé une déclaration en Août 2019 sur « *la mission d'une corporation* »<sup>(3)</sup>, donnant beaucoup de poids aux objectifs non financiers des entreprises, et qui a été signée par 181 PDGs parmi les plus influents outre-atlantique. Ce deux événements témoignent de l'importance grandissante accordée à la recherche de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes en dehors des actionnaires dans les décisions stratégiques des entreprises sous l'impulsion forte des dirigeants qui en font aujourd'hui un impératif absolu.

Il suffit pour s'en convaincre de voir les débats qui ont animé la 21<sup>ème</sup> université d'été, renommée Rencontre des Entrepreneurs de France (REF)<sup>(4)</sup>, du Medef fin Août 2019 ou ceux qui marquèrent la 1<sup>ère</sup> université d'été de l'économie de demain (UEED), une rencontre des modèles alternatifs d'organisations, début Septembre 2019<sup>(5)</sup> pour constater qu'un changement profond est en train de s'opérer au niveau de la gouvernance des entreprises. Les dirigeants prennent, en effet, progressivement conscience de l'influence grandissante des parties prenantes parmi lesquelles la population des jeunes diplômé(e)s de plus en plus réticente à rejoindre des entreprises qui ne démontrent pas, par des actes forts, leur engagement réel pour le progrès de la Société. C'est ce que montre avec conviction Pascal Demurger, Directeur Général de la MAIF, dans son magnifique livre plaidant pour un rôle politique de l'entreprise sur les grandes questions de société<sup>(6)</sup>.

### EXEMPLES D'INNOVATIONS RH POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Quelles peuvent être certaines des innovations proposées et mises en œuvre par les DRH dans ce contexte de transformation des mentalités collectives et en particulier celles des dirigeants ? Notre conviction est celle que la prise en compte des parties prenantes constitue une véritable chance pour les DRH. Ils/elles peuvent, mieux que quiconque dans l'entreprise, aider l'entreprise par une multitude de leviers à transformer profondément son « *modus operandi* » au quotidien pour amener, par exemple, les collaborateurs à être plus écoresponsables en remplaçant les petites bouteilles d'eau plastique par des gourdes personnelles réutilisables sur des périodes longues. C'est aussi sur le plan des transports des collaborateurs que les DRH peuvent avoir un rôle déterminant en développant des incitations privilégiant l'usage des divers modes de transport public ou des solutions individuelles ayant recours à l'énergie électrique (vélo, trottinettes...) comme on l'a vu récemment lors de la grande grève des transports liée à la réforme des retraites. Mais c'est également dès le recrutement que les DRH peuvent aider l'entreprise à mieux satisfaire les parties prenantes sur le plan de la diversité comme le montre l'exemple d'une filiale de la Banque Postale, spécialisée dans les financements et les prêts aux particuliers, dont plus de la moitié de l'effectif de 600 personnes a été recrutée dans le bassin d'emploi où se situe son siège en zone sensible.

### L'INNOVATION RH TOUCHE L'ENSEMBLE DE PRATIQUES RH

En définitive, comme le souligne Pascal Demurger dans son livre<sup>(7)</sup>, c'est bien l'ensemble des politiques RH qui est concerné par la mise en œuvre d'actions innovantes par l'entreprise de réponses adaptées aux demandes des parties prenantes : recrutement, formation, carrière, évaluation, rémunération... etc... Les DRH sont amenés à identifier de nouvelles capacités d'actions pour devenir des vrais pilotes de la transformation d'une entreprise soucieuse de mieux satisfaire ses parties prenantes internes et externes. Pour pouvoir jouer un rôle beaucoup plus proactif et reconnu vis-à-vis de leurs collègues du Comex dans la recherche de solutions innovantes destinées à faire rebondir l'entreprise, les DRH doivent développer des compétences qu'un livre résumait en 2012<sup>(8)</sup> sous la formule « *Outside-in* » (Dehors-dedans) : le message principal de l'ouvrage est d'insister sur le fait que les DRH doivent d'abord s'ouvrir sur l'extérieur ! Sans regard à l'extérieur, pas d'innovation RH ! Ce postulat est d'autant plus important que les entreprises sont conduites aujourd'hui à inventer des réponses innovantes, qui concernent particulièrement les RH, aux défis simultanés de la révolution digitale et de la transition écologique : aux DRH maintenant de savoir faire preuve d'audace et de faire reconnaître leur valeur ajoutée dans la réussite de l'entreprise.

(1) Une première version de cet article a été publiée par *Entreprise et Carrières*, n°1447, 23-29/9/2019, p.29.

(2) <https://www.ampavocat.fr/post/2019/07/24/avec-la-loi-pacte-du-22-mai-2019-la-société-à-mission-fait-son-entrée-dans-le-droit>.

(3) <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

(4) <https://www.medef.com/fr/la-ref/le-programme-2019>.

(5) <http://ueed2019.com>.

(6) Demurger, P. : *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus*, Editions de l'Aube, 2019.

(7) Demurger, P. op. cit. p.163.

(8) Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012) : *HR from the outside in, six competencies for the future of Human Resources*, McGraw Hill.



## INTERVIEW

### L'outil d'essaimage doit devenir un outil majeur de gestion de vos forces vives

**Jacky ISABELLO**

Patron de la PME Coriolink et membre de la commission « Nouvelles responsabilités entrepreneuriales » du MEDEF.

**L'essaimage consiste à aider un ou plusieurs travailleurs à créer leur propre entreprise ou en reprendre une autre. Cela devient une pratique de plus en plus courante dans le monde des entreprises.**

#### **En quoi le sujet de l'essaimage devient-il un enjeu majeur pour les entreprises ?**

Les entreprises n'ont pas toujours connu le salariat. Dans un monde qu'on nous prédit néolibéral, en France, nous restons très attachés à notre modèle social. L'idée n'est pas d'opposer des ultralibéraux à notre modèle social. Il s'agit au contraire d'être agile en sécurisant la cohésion sociale.

L'essaimage est un enjeu majeur pour les entreprises car, en termes de management, si elles ne savent pas garder et conforter les meilleurs, ils risquent de partir créer leur structure. Les entreprises doivent donc se saisir de ce problème, mais en bonne intelligence.

Au départ, l'essaimage était un outil défensif pour les entreprises. Elles mettaient ce système en place afin de faire partir les personnes. Rapidement, les entreprises se sont vues confrontées à la concurrence internationale. Elles doivent opérer des choix stratégiques et être d'autant plus agiles à l'heure du bore-out.

L'essaimage permet d'appréhender cela avec un grand professionnalisme. Cela donne la possibilité aux entreprises de former leurs futurs collaborateurs qui auront en plus un fort potentiel entrepreneurial. C'est un bon outil de motivation en interne, qui favorise la mobilité. Les entreprises contribuent ainsi également à l'enrichissement du tissu économique.

Si les entreprises créent des Fab Lab et autres mesures d'accompagnement à la création d'entreprise, c'est certes par altruisme mais surtout pour rester agiles, en contribuant à leur performance et à la société de manière générale car une entreprise qui se porte bien crée des emplois.

L'avantage de cet outil d'essaimage, est également d'être extrêmement paritaire. Il installe un process reposant sur l'apport de finances et de preuves, qui permet d'attirer davantage les femmes.

#### **Vous dites que l'essaimage est l'avenir du management. Pouvez-vous expliquer ?**

Il s'agit de réussir à catalyser l'envie d'entreprendre et de la mettre au service d'entreprises hyperstructurées en veillant bien à ne pas mettre ces aspirants à l'entrepreneuriat dans un carcan.

Qui dit essaimage parle d'abord d'entrepreneuriat. Cela se fait à l'extérieur de l'entreprise (création d'une société en restant en lien avec son entreprise initiale ou pas) mais aussi à l'intérieur, on parle alors d'intrapreneuriat. Les personnes aspirent à davantage d'autonomie. Les entreprises apprécient énormément cet esprit d'initiative et de responsabilité. Elles préfèrent ces électrons libres aux bons petits soldats qui, l'histoire nous l'a appris, peuvent engendrer de grandes catastrophes.

Parmi les potentiels entrepreneurs, vous trouverez toujours des personnes qui tirent et d'autres qui freinent. Certains sont prompts à prendre des risques, d'autres font attention au moindre détail. Vous pourrez leur confier petit à petit de nouvelles responsabilités. Ils peuvent être entrepreneuriaux dans leur démarche puis vous leur faites élargir leur périmètre d'action. Tous sont entrepreneurs dans l'âme. Ce n'est pas parce qu'ils ont une aversion au risque qu'ils ne sont pas entrepreneurs. Ce qui nous intéresse tout particulièrement sont ceux qui sont sur la ligne de crête, proche de basculer d'un côté c'est-à-dire entreprendre, ou de l'autre ils privilégieront alors le salariat.

#### **Comment réussir à déceler ces talents entrepreneuriaux et les installer dans l'entreprise ?**

L'entreprise peut déceler cette intelligence du manager et les qualités entrepreneuriales en voyant par exemple la capacité des personnes à progresser et évoluer dans un environnement complexe. Cela peut être des qualités d'empathie, de raisonnement. Il est également important de savoir lever les freins, par exemple travailler le manque de confiance. Il faut que les entreprises systématisent le recours à l'essaimage comme un outil de détection des aptitudes entrepreneuriales au sens large, en interne comme en externe.

Il s'agit là d'une des responsabilités de l'entreprise libérée que de se saisir du dossier de l'entrepreneuriat et du management afin de contribuer à une société meilleure. Nous assistons à l'émergence de différentes formes de leadership. A nous de les laisser émerger au sein des entreprises.

Propos recueillis par Pascale KROLL



**Godefroy DE BENTZMANN**  
Président du Syntec Numérique



## La reconversion, un enjeu majeur de l'inclusion numérique

Le numérique optimise notre quotidien qu'il s'agisse de communiquer, de consommer ou de travailler mais bouleverse aussi le fonctionnement de l'économie et de la société. Pour certains d'entre nous, ce bouleversement peut être porteur de menaces.

Deux visions anxiogènes du numérique saturent en effet l'espace médiatique. La première, territoriale, oppose des espaces totalement connectés à d'autres qui se retrouvent sous-numérisés en voie de quasi-relégation. La seconde, sociale, présente une société à deux vitesses, où le « nouveau monde » des créateurs de start-up et des *data-scientists* pour ne citer qu'eux menace de faire disparaître les métiers traditionnels à « obsolescence programmée ». Sans parler du statut des nouveaux travailleurs des plateformes qui mobilise les pouvoirs publics sur l'épineuse question de la responsabilité sociale des opérateurs. Autre élément préoccupant : la quasi-absence des femmes des filières et nouveaux métiers du numérique.

Si l'on ne se préoccupe pas d'inclusion, le numérique pourrait bien devenir la nouvelle question sociale du 21<sup>ème</sup> siècle. Le danger serait qu'il ne soit plus associé au progrès. L'inclusion est donc la condition pour que les transformations majeures résultant des nouvelles technologies soient acceptables socialement, elles qui correspondent au processus schumpétérien de « destruction créatrice ».

### LA TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES

A ce grand processus de destruction créatrice doit répondre un immense effort de formation car le sujet de la transformation des compétences est décisif. Or, d'après la Commission européenne en

2017, 8 % des actifs en France ne disposent d'aucune compétence numérique. 27% ont un niveau faible et 33% d'entre eux ne disposent que des rudiments. Seuls 29% de nos actifs disposent d'une réelle aptitude numérique.

### RECONVERSION PROFESSIONNELLE

Un des grands enjeux pour le système de formation professionnelle dans un futur proche va donc consister à assurer la reconversion professionnelle des salariés dont les compétences seront devenues obsolètes du fait des nouvelles technologies et dont les emplois sont appelés à disparaître. Quant aux autres, ils vont devoir s'adapter. D'après une étude de 2017 du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), 50 % des actifs en poste vont devoir s'adapter pour rester employables.

Parallèlement, les nouveaux métiers offerts par le nouveau monde numérique devront trouver preneurs.

Il faut cesser de penser la formation en silo car la compétence numérique ne concerne pas que les métiers du numérique mais l'ensemble des secteurs car elle devient une nouvelle compétence transverse.

Cette question nous concerne donc tous : acteurs du numérique mais aussi pouvoirs publics nationaux et locaux.

### INCLUSION EXPÉRIMENTALE

Chez Syntec Numérique, nous menons depuis plusieurs années une politique d'inclusion expérimentale avec les régions et les entreprises locales. Elle combine l'approche formation vers le numérique sur un territoire dans un souci justement de reconversion professionnelle. Car nous souhaitons faciliter et accélérer la migration vers les métiers du numérique grâce à la formation. *Numeric'Emploi* par exemple est déployé depuis 6 ans dans la Région *Grand Est* avec des résultats très positifs, 500 dossiers par an pour un taux d'insertion dans l'emploi de 80%.

Nous avons proposé aux pouvoirs publics, non seulement de généraliser cette expérience concluante à l'ensemble des régions, mais d'en étendre le champ à l'objectif de reconversion professionnelle. Nous misons sur une démarche de terrain collaborative entre les entreprises et chacune des grandes régions. Celles-ci disposent d'une forte expérience en matière de formation professionnelle, connaissent leur tissu économique tout en disposant de financements dédiés. Les entreprises de leur côté connaissent les besoins en compétences et offrent les postes disponibles.

Nous devons réussir à mobiliser nos entreprises numériques mais aussi toutes les autres. Elles doivent plus s'impliquer dans l'analyse de leurs besoins en compétences, à court terme et à moyen terme, sur leurs territoires, pour orienter les personnes vers les bonnes formations. Sont notamment concernés les secteurs d'activité en pleine mutation technologique comme les banques, les industries automobile ou métallurgique.

En décloisonnant les besoins en formation des différents secteurs d'activité, en impliquant fortement les entreprises et en diversifiant le « sourcing » des candidats éligibles, nous estimons que la généralisation dans toutes les régions permettra de mutualiser les formations numériques adaptées au plus près des bassins d'emploi et de reconverter au moins 60 000 personnes à court terme.

L'enjeu est de taille : faire migrer les salariés de tous les secteurs d'activités qui le souhaitent vers les métiers du numérique tout en réussissant à adapter l'ensemble des emplois existants aux compétences numériques.

C'est donc en créant les bonnes conditions et en effectuant les bonnes synergies sur le terrain que nous réussirons la bataille des talents et de la transition numérique.



**Yves GRANDMONTAGNE**  
Président du Lab RH



“  
*Les équipes RH  
doivent  
« s'acculturer »  
pour permettre  
la transformation  
digitale !*  
”

## Innovation RH : passez d'une logique « sur étagère » à une approche holistique !

Sous la pression croissante de l'environnement concurrentiel, de l'évolution des attentes des salariés, et de l'arrivée d'outils et solutions boostées par le digital, les équipes RH se trouvent aujourd'hui confrontées à la nécessité de reconsidérer leurs façons d'opérer. Les formes d'innovation qui en résultent sont très différentes de celles que nous avons connues auparavant.

« L'innovation RH », dans sa composante technologique, a été longtemps essentiellement portée par le développement des SIRH, ayant vocation à organiser et automatiser les tâches de la fonction RH. Depuis leur adoption massive par les entreprises dans les années 90 (client-serveur puis interfaces web), les SIRH ont permis d'organiser la gestion des grandes thématiques RH : gestion administrative du personnel, tableaux de bord, plateformes de formation, gestion des compétences et carrières,... Cette expansion des SIRH a apporté et continue d'apporter des améliorations évidentes : efficacité opérationnelle, rigueur de suivi, mise en cohérence des pratiques, possibilités de partage d'informations, responsabilisation des diverses parties prenantes (RH, managers, collaborateurs...), développement d'une culture d'indicateurs de suivi...

### DES ACTIVITÉS RH SUR LA SELLETTE

Revers de la médaille, cette amélioration continue de l'efficacité de la fonction RH par ces SIRH, a imposé une forme de « standardisation » de la fonction, difficile à réconcilier avec le déferlement d'innovations, portées notamment par les startups, qui viennent aujourd'hui percuter les modèles établis. A l'image de la formation, qui a engagé sa profonde transformation avec l'arrivée du digital, vers des dispositifs composites « sur mesure » (« blended learning ») adaptés aux métiers et au contexte de l'organisation, toutes les activités RH sont aujourd'hui sur la sellette. Le recrutement suit ce mouvement de remise en question en considérant de nouvelles façons d'opérer : importance accrue de la marque employeur, des approches « d'inbound recruitment », de nouvelles formes d'entretiens, de l'accompagnement de l'intégration (onboarding)... Par un effet domino, d'autres innovations peuvent impacter encore plus largement les pratiques RH : l'intégration d'une solution de gestion des compétences ou de « matching », telles qu'en proposent de nombreuses startups aujourd'hui, peuvent par exemple conduire certaines entreprises à redéfinir totalement les modes de gestion de thématiques reliées aux compétences, tels que la formation ou le recrutement...

### CHANGEZ D'ATTITUDE !

S'engager dans ce monde de l'innovation nécessite d'adopter une attitude différente de celle consistant à acheter une solution intégrée « sur étagère » : l'innovation RH est plus que jamais une approche globale, un travail de recomposition sur-mesure de ses modes opératoires, de leur conception à leur mise en œuvre, et exige d'embarquer les équipes RH dans cette transformation culturelle.

D'où la nécessité aujourd'hui pour les équipes RH de « s'acculturer » et de prendre connaissance d'autres façons d'opérer, d'expérimenter (ce qui contribue notamment à faire le Lab RH, en permettant l'ouverture à de nouvelles pratiques auprès d'autres entreprises ou d'acteurs de l'innovation), d'intégrer de nouvelles compétences.. afin de recomposer ses modes opératoires, au service des objectifs d'organisations... elles-mêmes en perpétuelle transformation.

# RECRUTEMENT & INTÉGRATION



## Comment le recrutement peut-il **gagner en agilité ?**

**Comment challenger les processus de recrutement traditionnels ? Comment suivre une DRH en pleine transformation pour répondre efficacement aux futurs enjeux de l'entreprise ? Comment également travailler sur la compréhension du business en anticipant plus rapidement les compétences de demain ? La table ronde matinale Recrutement et Intégration de RRH Day édition 2019 a permis de mettre en exergue les enjeux forts qui en découlent et les bonnes pratiques mises en place par quatre intervenants du monde de l'entreprise. Ils ont été confrontés aux questions de quatre experts de la fonction RH.**

### **ANTICIPATION ET DIVERSIFICATION POUR ENGIE IT**

Le premier intervenant, Jean-Christophe Brochet, DRH Engie IT, a expliqué comment le service recrutement s'est efforcé de participer à la digitalisation du groupe en apportant de la performance opérationnelle. Selon lui, il est essentiel que la fonction RH ait une vision globalisée en termes de compétences. Ce qui signifie avoir une vision plus étendue encore, en

scrutant les compétences internes comme externes à l'entreprise et à ses seuls métiers.

*« Il y a trois ans, nous avons dû accélérer nos recrutements, explique-t-il. L'acte de recrutement n'est pas juste la panacée des RH, mais surtout des recruteurs. Ces derniers ne peuvent attendre uniquement attendre les candidatures que les RH leur proposent ! Nous avons l'habitude de recruter en 150 jours... »*

*Pour le business, cela n'est tout simplement pas acceptable. » Aller plus vite signifie avant tout anticiper. Première piste : s'exonérer des différentes procédures existantes. Pour cela, le service recrutement a travaillé sur des modalités de sourcing plus novatrices, telles que celles de hacker sur les réseaux et le dark réseau. La cybersécurité est en effet un enjeu majeur dans le groupe. Deuxième piste : ne pas se contenter des diplômés sortant des écoles d'ingénieurs trop peu nombreux. Cela nécessite d'aller chercher plus en amont les candidats. Ce qui, naturellement, pose la question des logiques de formation pour alimenter leurs viviers. Troisième piste : miser sur la diversification des profils, notamment pour trouver leurs profils internationaux. « Nous allons également chercher à l'extérieur des métiers nouveaux. Nous leur présentons de nouvelles opportunités de métiers. C'est d'ailleurs ce qui nous a permis de contribuer à la féminisation et la mixité de nos métiers informatiques. »*

### **TRANSGRESSER LES RÈGLES AFIN D'ÊTRE CONSTRUCTIF POUR SPIE BATIGNOLES**

Chez SPIE Batignoles, la principale problématique consiste à profiter du redémarrage de l'activité du BTP pour se redéployer et se réinventer. Les enjeux sont forts, avec 1 000 collaborateurs à recruter chaque année avec une tension très forte sur le marché. Pour Virginie Flore, directrice du développement RH, les méthodes traditionnelles de recrutement ne peuvent suffire. Le seul moyen de réussir était d'embarquer toute l'entreprise, de donner du sens et de la jouer collectif. Pour cela, l'équipe recrutement s'est appuyée sur les méthodes des start-up grâce au Lab RH. « Mais avant de penser outils, il est nécessaire de penser communauté, souligne-t-elle. Il s'agit de faire en sorte que nos opérationnels utilisent les outils, qu'ils se mettent en ordre de marche de manière collective, donc qu'ils apprennent à se connaître pour avoir envie de travailler ensemble. » Vient ensuite la réflexion sur la panoplie d'outils à se doter. SPIE Batignoles a choisi de travailler d'arrache-pied sur le besoin candidat et sa marque employeur. Parmi la douzaine d'outils choisis, le groupe a opté pour la cooptation, l'entretien de vidéo différé, ainsi que le lien essentiel candidats-collaborateurs en favorisant le dialogue. Le moyen efficace d'en faire de bons ambassadeurs de l'entreprise.

Ingrid Bianchi, fondatrice Think Tank Out-of-the-box visant à faire émerger des talents plus disruptifs, rebondit sur la nécessité de repenser les postes à l'heure de l'obsolescence rapide des compétences : faut-il se concentrer davantage sur les compétences comportementales, la recherche de potentialité et de motivation ? « Nous avons une difficulté à manager cette diversité de talents. Comment s'ouvrir à d'autres formes d'intelligence et manières de fonctionner ? C'est un enjeu de survie que de savoir se réinventer et remettre en question. » Ce à quoi Virginie Flore répond par l'impératif d'agilité : « L'intelligence collective est la meilleure manière de désiloter l'entreprise, d'encourager les collaborateurs à partager et savoir vers qui se tourner pour avoir cette connaissance, et s'adapter en permanence. »

### **TRANSPOSITION DU MARKETING À LA RH POUR AXA**

Muriel Nicou, responsable marque employeur France AXA, est parti d'un constat : tout le monde fait la même chose en termes de sourcing. La différence réside dans un message original et dans la marque. « Comme au niveau du marketing business où l'on cherche à répondre aux besoins de nos clients, il est nécessaire de veiller au cycle de vie collaborateur-business. Notre client RH (le candidat) évolue. Il nous faut transposer le marketing vers la RH. » Quand elle est arrivée à son poste voici trois ans, elle se souvient qu'il fallait à un candidat 32 clics pour postuler ! Il était impérieux de se concentrer sur les différents points de contact que le candidat a avec l'entreprise, de les analyser, d'élaborer une stratégie pour réussir à capter leurs différents persona afin de délivrer le bon message à la bonne personne. Résultat : AXA figure en première place des meilleures stratégies digitales au classement *Potential Park 2019*.

### **PROPOSITION DE CUMUL DE TRAVAIL AFIN DE DIMINUER LE TURN-OVER POUR LE GROUPE HOPPS**

Lionel Wazwrzyniak, HR business partner Adrexo, directeur du développement des activités RH du groupe Hopps, a quant à lui choisi de concentrer son témoignage sur l'« hémorragie subie » : « Je perds 800 distributeurs par mois ! Le taux de turn-over est de 65 %. Comment le cantonner dans des limites acceptables quand j'offre en moyenne 13 heures de travail par semaine pour un salaire moyen de 600 € ? ». La solution ? S'occuper non pas du temps de travail proposé, que le groupe ne pouvait augmenter, mais réfléchir à comment occuper le temps non travaillé. L'idée, originale, consistait à proposer de cumuler plusieurs CDI en temps partiel afin d'obtenir un temps complet. « Nous avons créé une application gratuite, JobHopps, en moins d'une semaine, explique-t-il. Elle agrège plusieurs entreprises rencontrant la même problématique que nous. Nous la mettons à disposition de nos salariés afin qu'ils trouvent des offres autour d'eux grâce à la géolocalisation. »

Si cette idée pouvait sembler de prime abord incongrue (peur de perdre encore plus de collaborateurs en les incitant à postuler ailleurs), elle a rencontré un succès certain avec une baisse de 20 % du taux de turn-over et le prix du DRH numérique 2018 de l'ANDRH.

Le parcours de recrutement apparaît de plus en plus éloigné de la logique de posting des annonces. « Nous sommes passés de modes de recrutement très top-down à une forme plus complexe et étendue, où l'on se soucie d'agir très en amont et jusqu'à l'intégration du candidat voir une logique de collaborateur ambassadeur », conclut Yves Grandmontagne, président du Lab RH. L'avenir du recrutement réside dans des lignes à bouger constamment.

■ Pascale KROLL



## INTERVIEW

### La carte de l'authenticité grâce à la parole libre

**Muriel NICOU**

Responsable Marque Employeur, Marketing & Expériences RH - AXA

**Vous avez indiqué que l'humain est particulièrement essentiel dans l'univers digital actuel et que, dans ce contexte, vos collaborateurs sont vos meilleurs ambassadeurs.**

#### Comment faites-vous concrètement ?

Accompagner les candidats dans leurs projets professionnels, c'est les aider à se projeter dans un métier et dans le quotidien de l'entreprise. Ce sont naturellement nos collaborateurs eux-mêmes qui sont les plus à même d'expliquer, sans tabou, les activités de leur poste et leur environnement de travail. Nous les accompagnons donc pour qu'ils se sentent libres de le faire.

S'il y a bien toujours des événements physiques traditionnels (forums, salons emplois, etc.), la place de l'humain est essentielle dans l'expérience digitale, sur les réseaux sociaux et sur le site carrières.

Concrètement, il y a déjà plus d'une dizaine d'années, alors que bon nombre d'entreprises bloquaient les accès à Facebook, nous avons fait le choix inverse d'accompagner nos collaborateurs pour qu'ils maîtrisent ces usages. Nous avons notamment édité le premier « guide du bon sens numérique », actualisé depuis et toujours accessible sur notre site recrutement d'ailleurs. Nous avons également beaucoup d'autres dispositifs tels que des formations (*Doyouspeakdigital*), des cafés digitaux réguliers au cours desquels les collaborateurs peuvent poser des questions à des experts, une *Digital Week* annuelle avec des stands réseaux sociaux et des conférences, etc.

#### Instiller cet état d'esprit et les y accompagner, est-ce suffisant ?

Nous offrons également à nos collaborateurs des opportunités de valoriser leurs expertises, soit en digital, soit en physique. Cela crée de la proximité avec de futurs candidats. Cela peut prendre la forme de *chatlive* sur des sujets techniques ou sur des métiers, avec par exemple des actuaires qui parlent à des étudiants en mathématiques / statistiques. C'est aussi des événements pour apporter du conseil, du service aux candidats, en mettant à leur disposition des recruteurs AXA. Tout ceci contribue à notre attractivité employeur. Il ne s'agit pas de survendre, mais d'être le plus authentique possible.

#### Comment libérez-vous la parole et donnez-vous de la transparence et de l'authenticité ?

Via les réseaux sociaux, c'est au quotidien, en relayant les messages de collaborateurs ou en valorisant leur participation à des événements. Sur le site, l'humain est insufflé tant par les photos, issues d'un *shooting* avec nos collaborateurs, qu'au travers des vidéos collaborateurs dans les fiches métiers. Nous mettons aussi à disposition une plateforme interactive permettant, lors du processus de recrutement, de dialoguer entre candidats et collaborateurs. Et nous venons de lancer un système de *webcast* pour générer une autre forme d'échanges. Nous visons l'accessibilité sous toutes les formes !

Maintenant, savoir utiliser les outils digitaux, c'est bien. Mais n'oublions pas les fondamentaux. Un exemple ? Lors de la refonte de notre site, nous avons retravaillé le *wording* avec l'intention d'insuffler au maximum « de la chaleur et de l'humain ». Dans l'onglet « contact », nous ne nous limitons pas à leur faire remplir un questionnaire ou à leur demander de nous laisser un mail. Nous mettons à leur disposition une hotline, avec un numéro de portable. C'est un téléphone dédié, avec une personne de notre équipe qui répond tous les jours. Cela est très différenciant.

#### L'innovation réside donc dans la reprise du contact la plus direct possible ?

La clé est surtout dans l'individualisation. Dans un monde digital, c'est agréable d'avoir le choix de ses prises de contact, selon ses usages, ses envies, ses modes de fonctionnement.

Nous croyons en une stratégie omnicanale. A chaque point de contact, un « client RH » (qu'il soit prospect, candidat collaborateur) doit pouvoir trouver une RH simple, moderne et humaine. Les outils digitaux viennent en support. Chez AXA, nous oeuvrons pour « *empower people to live a better life* », y compris dans leur vie professionnelle. Ce n'est pas une logique de recrutement à tout prix pour la marque employeur, c'est une logique de service pour nos candidats.

Propos recueillis par Pascale KROLL



## INTERVIEW

### D'une gestion administrative de régulation d'effectifs à une vision de besoins de compétences

**Jean-Christophe BROCHET**  
DRH Engie

**Lors de la table ronde, vous avez indiqué votre impératif de challenger vos processus conventionnels de recrutements, de gagner en agilité et rapidité. C'est-à-dire ?**

Les métiers de la « tech » sont profondément en tension. Nous recherchons tous à peu près les mêmes profils. Les durées de recrutement s'allongent, d'autant plus que beaucoup de candidats sont sur le marché caché par choix, afin de ne pas être dérangés. Nous qui avons l'habitude de recruter en 150 jours, nous devons être en capacité de recruter beaucoup plus vite. Cela nécessite des trésors de *sourcing* de plus en plus forts.

Donc on doit raisonner de manière différente. D'être plus réactifs, de mieux anticiper nos besoins.

Pour cela, nous devons avoir un échange permanent avec les opérationnels sur nos besoins, très en amont, même si ce besoin n'est pas absolument défini. Nous changeons le prisme de notre recrutement. Nous passons d'une vision purement administrative sur la régulation d'effectifs à une vision de besoins de compétences. Cela doit devenir très opportuniste. Nous serons toujours à même de définir les choses par la suite.

Actuellement, nous avons une communauté qui commence à nous connaître, avec laquelle nous communiquons en amont. Cela constitue une forme de séduction, car nous avons une forme de relation plus privilégiée avec le candidat.

Cela change radicalement les modèles tels qu'on les connaissait. Nous priorisons cette façon de procéder sur les métiers les plus critiques pour nous.

Cela nous permet de gagner du temps, de moins sous-traiter. Nous réalisons dès lors davantage de l'animation de communautés que du *sourcing* pur. Nous faisons désormais du marketing RH, afin de personnaliser notre expérience candidat. Et nous sommes sur une logique d'engagement collaborateur, afin de faire en sorte que chacun d'entre eux soit ambassadeur de la marque Engie et de son métier.

**Concrètement comment mettez-vous en avant l'engagement collaborateur ?**

Nous avons mis en place un système de cooptation reposant sur l'animation. Chaque collaborateur peut partager nos publications de posts. Cela génère un nombre de points sur un compteur individuel régi par notre plateforme « *Yes We coopt* » et permet de gagner des lots. C'est ludique. Aujourd'hui, 40 à 50 % de nos collaborateurs se sont abonnés à notre plateforme, partagent et font rayonner notre marque.

L'engagement collaborateur prend aussi la forme de partenariats avec 5 à 6 écoles (parrainage de promos, participation à des forums).

Il faut vraiment sortir du cadre, des sentiers battus, investiguer des champs sur lesquels nous ne sommes pas du tout présents. Le monde bouge à une telle vitesse que si nous n'innovons pas, nous serons vraiment à la traîne.

**Vous avez parlé à ce sujet d'entreprise étendue qui permettrait de mieux gérer les compétences dont elle dispose, à la fois en interne et en externe. Pouvez-vous expliquer ?**

Cela signifie aller sourcer en externe comme en interne. 50 % de notre effectif global est externe. Il faut jouer sur les deux leviers, dans une vraie logique de compétences. Nous adoptons une vision un peu plus élargie de la gestion des RH. Cela renvoie aussi à une vision connexe : comment l'entreprise peut-elle arriver à avoir une vision plus globale sur les compétences dont elle dispose, à la fois en interne et en externe.

Propos recueillis par Pascale KROLL



## INTERVIEW

### Nous veillons à lever tous les freins périphériques à l'emploi

**Lionel WAWRZYNIAK**

HR Business Partner Adrexo, Directeur du Développement RH HOPPS Group

**Vous avez mis en place une application Job HOPPS permettant à vos distributeurs de trouver des entreprises afin de cumuler plusieurs emplois à temps partiel. Quels sont les objectifs poursuivis ?**

Notre objectif est d'attirer de nouveaux collaborateurs en leur proposant un emploi en CDI à temps partiel et de les fidéliser en les aidant à compléter leur activité. En créant l'application, nous sommes partis du principe que le travail du DRH ne s'arrête pas au temps pendant lequel la personne travaille en entreprise. Pour réussir, il faut que la démarche soit plus globale, c'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser au temps non travaillé. C'est autour de cette idée que nous avons créé l'application Job HOPPS, pour permettre à celles et ceux qui le souhaitent de trouver une 2<sup>ème</sup> activité en CDI à temps partiel auprès de nos partenaires.

Aujourd'hui, nous avons également pour objectif d'en faire un outil d'inclusion plus global, notamment auprès des publics éloignés de l'emploi ou fragilisés.

Nous travaillons à la mise en place d'une offre d'accompagnement ou de retour à l'emploi plus complète, en lien avec différents partenaires associatifs. Dans l'avenir, cela pourrait se traduire par le fait de proposer aussi de l'accompagnement sur l'orientation professionnelle, des cursus de formation reconnus, ou par exemple des services d'aide à la mobilité ou d'aide à la garde d'enfants. Nous veillons à lever tous les freins périphériques à l'emploi.

**Près de deux ans après le lancement de l'appli, quel bilan faites-vous ?**

L'arrivée régulière de nouveaux partenaires, dont le Groupe Fnac-Darty qui a récemment rejoint l'application, nous permet d'accélérer encore le mouvement. A ce jour, nous comptabilisons près de 100 000 candidatures déposées, 10 000 CDI temps partiels pourvus dont près de 3 000 Job Hoppers qui cumulent 2 activités à temps partiel, et 7 000 offres d'emplois en ligne. Le prix du DRH numérique 2018 de l'ANDRH est également venu récompenser la création de l'application.

Notre appli est un formidable outil de GPEC territoriale du temps partiel choisi. Le principe même de l'appli est en effet de trouver un job près de chez soi, via des annonces géolocalisées. Le maillage créé avec une centaine d'entre-

prises dans différents secteurs d'activité permet aux personnes de trouver différentes opportunités très localisées. C'est un pôle de mobilité à part entière.

**Quels sont vos futurs axes de développement stratégique en la matière ?**

Notre triptyque est d'attirer, accueillir et retenir. En complément de notre stratégie d'attirer et de retenir avec Job HOPPS, nous nous focalisons désormais sur l'accueil de nos nouveaux collaborateurs et la formation pour accompagner l'évolution de nos métiers. Depuis le début de l'année 2019, nous avons mis en place l'AFEST (Action de formation en situation de travail). Nos nouveaux collaborateurs ont ainsi l'opportunité de suivre un parcours d'intégration de 600 heures dont 150 heures de formation sur 6 à 12 mois. Cela va permettre de mieux accueillir et intégrer nos distributeurs. 123 contrats de professionnalisation ont déjà été signés entre septembre et octobre 2019.

Nous souhaitons également aller vers l'alternance de la deuxième chance. C'est en lien logique avec nos projections de créer un écosystème avec des services connexes. Nous proposons aux personnes n'ayant pas trouvé d'entreprise d'accueil une alternance chez nous. Ce n'est certes pas en lien direct avec le métier qu'elles auraient aimé faire, mais cela leur permet de développer leurs *softskills*.

En octobre 2019, nous avons lancé une première action de cumul emploi-formation dans le domaine du sport : nos distributeurs travaillent chez nous en CDI temps partiel le lundi et mardi. Ils sont en formation théorique et pratique les mercredis, jeudis et vendredis en vue de l'obtention de leur diplôme BP JEPS [Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport]. Ce dispositif permet à la fois aux jeunes de suivre une formation, de percevoir un revenu et de bénéficier du financement de leur formation par Pôle Emploi.

Propos recueillis par **Pascale KROLL**



## INTERVIEW

### Notre objectif est de répondre aux besoins de l'entreprise et non de déployer des solutions RH avec des outils RH pour des RH

**Virginie FLORE**

Directrice de la performance et de l'innovation RH, Spie Batignolles

#### **A l'heure de l'obsolescence rapide des compétences, comment repenser les postes, détecter les bonnes compétences et élaborer de nouvelles manières de fonctionner ?**

Pour faire avancer l'entreprise, en tant que DRH, nous essayons de faire bouger notre regard par rapport aux compétences et aux profils attendus. Les outils ne sont que des moyens au service d'une stratégie commune, bien comprise et portée par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

J'aimerais vous parler à cet effet d'un de nos axes forts de notre politique RH concernant la détection des compétences. Il s'agit du projet engagé le 1<sup>er</sup> octobre 2019 avec la start-up Crafty. Nous lançons la démarche pilote dans l'une de nos entités, dans le but de l'étendre à tout le groupe.

C'est une plateforme qui permet de réaliser une cartographie vivante de toutes les compétences détenues par les collaborateurs. Elle répond à une question essentielle : la compétence recherchée pour un poste, un projet existe-t-elle dans le Groupe ? C'est aussi un formidable moyen de valoriser les compétences de l'ensemble des collaborateurs.

#### **Quels sont les enjeux de cette démarche pilote ?**

J'en vois deux.

Le premier est d'adopter une approche résolument différente de la gestion habituelle de compétences. Celle-ci permet non seulement d'accélérer le *matching* entre un besoin et un profil, mais aussi, d'accélérer les mobilités et possibilités d'évolution.

Le deuxième enjeu est de pouvoir mieux partager les expertises et savoir-faire de nos collaborateurs. Le partage et la transmission du savoir aux nouvelles générations est impératif. Il faut faire circuler l'information au maximum, jouer toujours plus collectif et accélérer cette solidarité.

#### **Comment avez-vous concrètement déployé la démarche Crafty au sein de votre entité test ?**

Nous avons créé un réseau d'ambassadeurs RH et opérationnels. Pour cela, nous avons parlé en amont de la gestion de compétences, de la mobilité, de parcours, de façon à ce qu'ils puissent s'approprier cette vision avant les outils.

Il est primordial de créer les bonnes conditions pour que : 1. Répondre à notre besoin, 2. Comprendre les réticences éventuelles et lever les obstacles, 3. Créer l'envie de s'approprier l'outil. Puis la phase de manipulation de l'outil a permis à chacun de saisir toutes les potentialités de la plateforme. Nous avons ensuite élaboré avec eux le dispositif de communication appropriée.

La clé de la réussite réside dans une démarche de coconstruction, avec les collaborateurs et la start-up Crafty. Nous avons ainsi pu réfléchir avec l'entité pilote aux thématiques importantes, aux besoins avérés, aux éléments de langage. Le jour du lancement, nos ambassadeurs (une dizaine de personnes) aideront les collaborateurs à s'approprier l'outil. J'estime qu'ils seront beaucoup plus convaincants que n'importe quel RH, tout simplement parce que la plateforme ne doit pas être perçue comme un outil RH !

Nous pouvons également parler de coconstruction avec la start-up Crafty, présente lors de nos ateliers et prompte à adapter l'outil si nécessaire. Nous pourrions dans un deuxième temps réfléchir à travailler le design des outils existants afin de les optimiser : les entretiens annuels et les *Talents reviews*. L'objectif est que la plateforme soit à terme un lieu unique de gestion de compétences.

#### **Quel enseignement tirez-vous de cette expérience ?**

La réussite nécessite que la volonté et l'impulsion soient données à différents niveaux de l'entreprise : le Codir, les managers, les collaborateurs. Ces derniers doivent être réellement acteurs et partie prenantes du projet.

Notre objectif n'est pas de déployer des solutions RH avec des outils RH pour des RH. Tout cela est complètement dépassé. Au cœur de notre démarche nous nous demandons constamment si la solution que nous apportons répond réellement aux besoins de l'entreprise. Nous sommes dans le *test and learn*. Ce qui signifie beaucoup d'humilité, d'expérimentation, de communication et de priorisation : allez à l'essentiel ! Notre vision est claire. Mais le chemin n'est pas écrit à l'avance car nous le dessinons avec les équipes.

Propos recueillis par Pascale KROLL



# Préparer aux métiers de demain en incluant tout le monde

**Lors du #RRHDay 2019, de nombreuses entreprises sont venues témoigner des tendances en matière de formation et gestion des talents. Leadership et mixité sont deux axes prioritaires pour accompagner les mutations actuelles.**

## **FOCUS SUR LES FEMMES EN 2020**

Patrick Bonneau, DRH et directeur de la transformation à GRDF, a présenté la démarche de GRDF pour promouvoir les talents, en particulier féminins. GRDF compte un peu moins de 27% de femmes dans ses effectifs et s'attache à son rythme, car le *turn over* dans l'entreprise est faible, à développer la féminisation dans ses métiers techniques qui comptent 14% de femmes.

Pour être attractifs vis-à-vis des jeunes et leur donner une formation académique en partenariat avec l'Education Nationale, GRDF a créé un Bac professionnel Gaz, qui accueille 35% de femmes. GRDF a également développé des licences professionnelles en partenariat avec son homologue électricien et propose avec l'Ecole des Mines de Paris un *Master* spécialisé Gaz destiné aux ingénieurs. GRDF est conscient qu'il doit aussi travailler sur l'accompagnement de ses collaborateurs dans l'escalier social via des formations, en lien avec des écoles d'enseignement supérieur partenaires. L'objectif, leur donner un accompagnement culturel qui ne soit pas fondé que sur la maîtrise des compétences techniques. Autant GRDF arrive à accompagner des femmes jusqu'à des rôles de membres de collectifs de direction dans ses entités opérationnelles, autant elle a du mal dans les métiers de direction opérationnelle ou générale. GRDF possède un dispositif de gestion et d'identification des talents qui leur offre la possibilité de bénéficier d'un programme individuel de développement. Elle a créé une dynamique particulière pour les femmes en identifiant huit talents féminins qui bénéficient d'un accompagnement spécifique. GRDF a adjoint à son programme un autre programme initié au Canada et

au Québec qui s'implante désormais en France à Paris. Corine Galichère, Academy Director chez le groupe Vinci, a rappelé que selon le Ministère du Travail, 42% des cadres dans les entreprises françaises sont des femmes, 17% occupent des postes de direction et seulement 10% des postes de top management. Le groupe Vinci, qui emploie 220 000 collaborateurs dans le monde dont 40 000 managers, se situe dans ces statistiques et son PDG a décidé de mettre l'accent sur les *managers* et de féminiser l'ensemble des comités de direction en doublant le nombre de femmes. Il s'est adossé pour cela à deux partenaires : la chaire de l'EDHEC *Leadership et Compétences Manageriales* et WMC Partners pour l'accompagnement en mentoring collectif et individuel. La chaire de l'EDHEC a établi un diagnostic chez Vinci et tous les *managers* de France, hommes aussi bien que femmes, vont être convoqués à une formation, Vinci considérant que le leadership n'est pas genré. La formation démarrera par du *mentoring* collectif et se poursuivra par du mentoring entre mentors, une partie de la salle jouant le mentor et une partie le menté. A la fin du parcours, la chaire effectuera une étude d'impact. L'objectif est de créer un cercle vertueux, la difficulté étant de modifier en profondeur la représentation du *leadership* et d'arriver à impacter les valeurs du groupe de BTP. Soumia Malimbaum, directrice associée de Keyrus, présidente de la commission Formation du Syntec Numérique et présidente d'honneur de l'AFMD, a présenté le Syntec Numérique, organisation professionnelle du secteur du numérique regroupant 28 000 entreprises qui emploient 510 000 salariés. Elles ont créé plus de 34 000 emplois en 2018, soit un tiers des emplois nets en France. Pour cette raison, l'enjeu de formation est stratégique et aussi important que des enjeux de clients, de *business models*...

La commission Formation a agi sur beaucoup de sujets, les femmes notamment, car il n'y a que 27% de femmes dans le secteur du numérique, un chiffre plutôt en baisse

chaque année depuis dix ans. Le Syntec Numérique a aussi encouragé la création du CAPES, qui manque actuellement de candidats et de formateurs.

### TRANSFORMATION DIGITALE : FORMATION EN MASSE ET RECONVERSION

Il a également souhaité engager la formation des demandeurs d'emploi ainsi qu'un plan de reconversion pour pourvoir les centaines voire milliers de postes disponibles chaque année. En cinq ans, il a ainsi pu trouver des CDI à 20 000 demandeurs d'emploi de longue durée en partenariat avec les Régions, Pôle emploi, les entreprises... Le Syntec Numérique s'est inscrit plus récemment dans le Pacte Productif avec le programme de reconversion Numérique Emploi et s'est engagé à reconvertir plus de 60 000 personnes dans les entreprises du numérique mais aussi l'industrie, la banque, l'énergie qui rencontrent également des problèmes de formation au numérique.

Magali Noé, CDO de CNP Assurances, présidente d'Open CNP et DG de Youse, a témoigné de son expérience. *Chief Digital Officer* chez CNP Assurances depuis 4 ans, elle dispose d'une équipe de transformation interne. La CDO contribue activement à la transformation de l'entreprise qui a décidé voilà un an et demi de ne plus parler de transformation digitale mais culturelle. Elle considère que pour transformer une entreprise, il faut transformer des hommes et des femmes et leur donner envie de s'impliquer. Tous les jours, chacun vient travailler avec quatre principes d'action : l'ouverture, l'agilité, le client au coeur et l'accélération. Le tout dans une attitude positive. Quatre ans après, de petites phrases tuent malgré tout encore l'innovation, le développement et la qualité de vie au travail. Travailler sur la confiance, sur l'attitude des managers et la façon dont ils dirigent leur équipe est par ailleurs nécessaire.

Tout l'accompagnement de l'équipe digitale repose sur « apprendre en faisant ». Pour créer les *doers* qui manquent dans l'entreprise, la CDO a lancé deux initiatives. La *start-up* Youse, en intraprenariat, et Open CNP, un fond d'investissement dans les *start-up*, auquel ont été alloués 100 millions d'euros. CNP Assurances travaille en partenariat avec les *start-up* et y embarque ses équipes afin de transformer leur façon de faire. Au bout de quatre ans, la CDO conclut que sans les *managers*, rien n'est possible et qu'il faut des *managers* courageux. Pour arrêter une expérimentation si elle ne fonctionne pas ou pour continuer si on a le sentiment qu'elle peut aboutir.

### PRÉPARER AUX MÉTIERS DE DEMAIN

Laurent Nahon, DG du Fongecif Ile-de-France, a confié avoir pour sa part plutôt un problème pour recruter des hommes. Il a ensuite interrogé les intervenants sur la façon dont ils faisaient évoluer les compétences vers les métiers de demain et le rôle de la reconversion à l'intérieur et l'extérieur des entreprises.

Selon Corinne Galichère, les collaborateurs doivent pouvoir se former à tout moment selon leurs besoins pour développer une meilleure employabilité et se préparer aux métiers de demain. La multiplicité des moyens de formation le permet. Même si c'est compliqué, tout le monde ayant des budgets à tenir et des comptes à rendre, cela s'avère nécessaire.

Pour Soumia Malimba, reconversion et formation ne pourront pas se faire sans l'ensemble des parties prenantes. La loi a redonné le pouvoir aux collaborateurs, qui ne sont pas toujours conscients qu'ils doivent prendre en main leur avenir professionnel. Le Syntec

Numérique doit montrer le chemin et va aussi lancer un plan de reconversion dédiée aux femmes. Pour procéder au « verdissement » du gaz, GRDF a recruté des ingénieurs d'affaires et des ingénieurs agronomes et monté des partenariats avec la FNSEA et les territoires. Elle a aussi créé l'Académie du Gaz Vert pour que chaque salarié soit capable d'expliquer en quoi cela consiste.

Pour Magali Noé, l'assurance ne peut plus raisonner comme si elle était le centre de gravité. Elle doit désormais se fondre dans le parcours quotidien du client. CNP Assurances incite ses collaborateurs à se montrer plus humbles et à davantage écouter le client.

Lionel Prud'homme, directeur d'IGS-RH, a estimé que le jeu d'intermédiation, de désintermédiation, consistait à jouer à « qui ringardise l'autre ». Airbnb, qui éjecte tous les acteurs historiques, notamment hôteliers, par une liaison directe avec les clients, est un exemple de cette désintermédiation. Concernant la formation, le code qui permet d'embarquer les critères de sélection dans Parcours Sup est public, ce qui lui paraît important. En tant que citoyen, si on en est pas satisfait, il est possible d'entamer un contentieux. Ceci est transposable au monde de la fonction RH. La question de choisir dans l'offre infinie de l'app mobile Moncompteformation se pose aussi. Catherine Mongenet, directrice de France Université Numérique, a présenté la plate-forme FUN sur laquelle 550 cours sont disponibles et 1,9 million d'apprenants, dont 75% d'actifs. Une enquête de FUN a révélé que 75% des apprenants utilisaient FUN dans un objectif de professionnalisation pour renforcer leurs compétences et que 36% disaient avoir bénéficié d'un avantage dans leur vie professionnelle à l'issue d'un MOOC.

Johan Michel, DG de Speexx, spécialisé dans l'apprentissage des langues, a demandé à Corinne Galichère si son dispositif allait être exporté à l'international, ce qu'elle a confirmé.

### INNOVATIONS EN MATIÈRE DE FORMATION

Christel Lambomez a interrogé les participants sur la façon dont ils orchestraient toutes ces évolutions dans la formation. Patrick Bonneau a expliqué que l'école du gaz de GRDF avait déjà fait évoluer son catalogue et ses pratiques en digitalisant un certain nombre des étapes de la formation des gaziers et gazières. Vinci dispose, quant à lui, d'un *digital learning designer* pour la création rapide de contenus adaptés à chaque collaborateur et d'un *community manager* pour animer sa plate-forme de e-learning. La DRH de CNP Assurances s'est elle-même formée aux nouvelles techniques pédagogiques et l'assureur dispose d'un panel de formations variées utilisant des outils digitaux.

Pour Lionel Prud'homme, les ruptures technologiques entraînent des désintermédiations et pour recréer du lien, on a besoin - pour ne pas parler d'intermédiation - d'humain. Mais d'un humain plus compétent parce que formé. Pour Catherine Mongenet, si le rôle des enseignants reste important, il a changé. Sur les MOOC de FUN, les professeurs sont présents et lorsqu'ils construisent un cours, il construisent un moment d'échange avec des élèves, même si les apprenants peuvent aussi venir sur le MOOC juste pour butiner. Elle est convaincue que la formation tout au long de la vie sera demain le mixte entre le distanciel et le présentiel pour le geste technique, les explications en face à face... Le monde de l'entreprise ne doit par ailleurs pas hésiter à utiliser les MOOC de FUN dont certains sont professionnalisants.

■ Patricia DREIDEMY



**Catherine MONGENET**  
CEO de France Université Numérique



**F**rance Université Numérique a été lancée en 2013 pour mettre à disposition des établissements d'enseignement supérieur français une plateforme de diffusion de MOOC.

Les objectifs de cette organisation sont de gérer la plateforme et ses évolutions, de développer de nouveaux partenariats et activités dans le cadre de la formation professionnelle continue et d'accroître sa visibilité internationale notamment dans le monde francophone. La plateforme FUN a été créée avec des règles strictes en matière de politique de gestion des données.

Cinq ans plus tard, FUN MOOC est devenu une plateforme de référence en France et dans les pays francophones avec plus de 570 MOOC, produits par plus de 135 membres et partenaires et comptant plus de 7 millions d'inscriptions.

Enfin, France Université Numérique déploie des plateformes en marque blanche au service des organisations qui souhaitent mettre en œuvre leur propre politique éditoriale.

## Et si les entreprises s'emparaient de MOOC pour leur plan de formation ?

### EN QUOI CONSISTE VOTRE PLATEFORME FUN ?

Le service répond d'abord à une mission de service public ouvert à tout type de participants. Le projet a été initié en 2013 par l'enseignement supérieur, dans le cadre de la stratégie numérique. L'objectif était de mettre à disposition des universités, des grandes écoles et de leurs partenaires francophones une plateforme mutualisée pour la diffusion de leur MOOC, ces cours en ligne ouverts à tous. Cinq ans plus tard, la plateforme comptait plus de 550 MOOC. Un certain nombre d'entre eux sont professionnalisants et intéressent les salariés car ils permettent d'acquérir des compétences tout au long de la vie.

### DE QUELLE FAÇON LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES S'APPROPRIER CES COURS ?

Nous travaillons actuellement, en liaison avec nos établissements d'enseignement supérieur partenaires, à la formalisation du catalogue de formations continues en ligne de FUN Partenaires. Gilles Bensaid, qui dirige la filiale de FUN en charge de la formation professionnelle continue, nous a rejoint pour afficher de façon claire ce qui est accessible pour les entreprises. Nous voulons permettre aux entreprises d'avoir à disposition des programmes de formation continue. Un salarié ou un directeur de la formation peut tomber sur un de nos MOOC de façon personnelle et se dire qu'il pourrait être utile dans le cadre de la politique de formation de son groupe. Les entreprises peuvent privatizer ces MOOC et les rendre accessibles dans des temps spécifiques pour former leurs salariés. L'employeur peut aussi l'inscrire sur son plan de développement des compétences voire le faire refinancer sur les fonds mutualisés, soit via la contribution obligatoire au titre de la formation professionnelle pour les entreprises de moins de 11 salariés, soit via la contribution conventionnelle ou volontaire pour les plus grandes entreprises. Le MOOC est alors transformé en SPOC (Small private online course) et est vendu à l'entreprise cliente. Des services additionnels sont proposés permettant d'inscrire le cours en ligne dans un réel parcours pédagogique visant un objectif professionnel : accès à des forums ou des classes virtuelles permettant aux apprenants d'échanger entre pairs et d'échanger avec l'enseignant-chercheur, possibilité de certification professionnelle ou de certificat correspondant à des crédits ECTS. Enfin, nous veillons à fournir au financeur des éléments probants de l'action de formation (temps estimé des activités de formation, travaux réalisés par l'apprenants, évaluations intermédiaires et finales, etc.) permettant à l'employeur de valoriser son effort de formation.

### QUEL EST LE RÔLE DE LA FORMATION DANS LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE, SELON VOUS ?

Les entreprises sont contraintes de s'adapter à des mutations économiques et technologiques fréquentes et itératives. La formation est un levier pour adapter les compétences des salariés et servir le projet de ce que l'on nomme désormais couramment une « société des compétences ». Aujourd'hui la seule formation présentielle ne correspond plus aux attentes de l'ensemble des apprenants. Pour une bonne part des moins de 35 ans, se former à distance est devenu une évidence et un facteur d'appétence pour la formation. Dans ce contexte, il faut inventer des parcours hybrides associant formations présentielles, formations à distance et formations en situation de travail. Les SPOC que nous proposons, via FUN Partenaires, permettent de massifier l'accès à la formation tout en offrant des modalités personnalisées de formation à la faveur de la souplesse qu'offre la formation à distance et des prestations additionnelles mentionnées plus haut.

Des millions de jobs vont disparaître en Europe à cause de l'automatisation et de la robotisation, et parallèlement de nouveaux emplois vont apparaître. La formation est donc primordiale pour faire monter les collaborateurs en compétence. Il faut diversifier les dispositifs, donner de la flexibilité et permettre aux salariés de se former de façon différente.

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOOF



**Johan MICHEL**  
Directeur Général de Speexx France

**speexx**  
empowering communication

## Les nouvelles méthodes de formation comme facteur d'inclusion et de multiculturalisme dans l'entreprise responsable

Il a beaucoup été question d'inclusion et de multiculturalisme au cours de cette journée de conférence du #RRHDay. Si d'après la loi, tous les hommes et les femmes sont égaux, ce traitement égalitaire doit aujourd'hui être dépassé pour offrir à chacun une égalité des chances. Pour y arriver, les professionnels des ressources humaines ont plusieurs cordes à leur arc. On entend même parler de plus en plus aujourd'hui de mise en place de plan d'action « Diversité et Inclusion » au travail pour créer une véritable culture de l'inclusion dans les entreprises les plus en avance sur le sujet.

**Parmi les différentes actions qui sont envisageables la formation est un puissant levier de changement. C'est particulièrement le cas quand il s'agit de permettre à des collaborateurs, qui font déjà partie des effectifs de l'entreprise depuis plusieurs années, de mieux intégrer leurs nouveaux collègues issus d'un recrutement inclusif.**

Bien sûr, certaines formations en présentiel au sein de l'entreprise jouent déjà ce rôle, mais leurs limites sont aussi connues (absence de répétition, disponibilité des participants...) et elles ne s'adaptent

pas forcément à toutes les situations. Dans certains cas, les nouvelles technologies peuvent aujourd'hui jouer ce rôle. Outre l'avantage d'un déploiement à l'échelle globale (ce qui devient particulièrement important dans le cas des grandes organisations qui comptent des équipes internationales en leur sein), cela résout également le problème posé par la disponibilité (ATAWAD) et la répétition (micro-learning) qui seront des facteurs clés pour que les comportements changent et donc que la formation soit un succès. Car pour une entreprise et les hommes et femmes qui la composent ne pas être inclusif est rarement un choix délibéré. Cela se cache plus souvent dans des biais cognitifs, de mauvaises habitudes et seule la répétition et la compréhension profonde des enjeux sont vraiment efficace contre ces ancrages. Microsoft a d'ailleurs développé et déployé auprès de ces employés un module e-learning appelé « Unconscious bias<sup>(1)</sup> » pour les aider à prendre conscience et à reconnaître leurs propres biais. Les discriminations peuvent aussi être systémiques ou indirects mais là aussi la technologie, de par son essence même, évite bon nombre de ces biais humains.

Les nouvelles modalités de formations et d'information comme le blended learning, les vidéos, les podcasts sont également conçues pour respecter les dernières normes qui tiennent compte des problèmes d'accessibilité comme la surdité, la cécité, le daltonisme, ou les handicaps moteurs.

**Si tout le monde s'accorde sur le fait que la diversité au sein de l'entreprise est une force, certaines différences impliquées par le multiculturalisme (comme la langue ou la culture) peuvent devenir un frein au développement ou à la bonne marche de l'entreprise si elles ne sont pas prises en compte.**

La langue est en effet le premier et le plus direct moyen de communiquer. Comment peut-on parler d'inclusion ou de multiculturalisme s'il n'y a pas d'échanges entre les salariés d'une entreprise ? L'établissement d'une langue « corporate » vise donc, avant tout, à permettre à tous les employés d'une même société de pouvoir échanger et donc travailler tous ensemble en évitant les pertes de temps et d'argent dues aux erreurs de compréhension. Le langage en tant qu'élément de base de la communication est également ce qui rend possible la compréhension des différences culturelles.

En effet les réalités culturelles et psycho-sociales font parties des incontournables de toutes bonnes formations linguistiques.

Le rôle des ressources humaines est d'autant plus important que c'est une chose de constater que ses employés du monde entier communiquent entre eux « bon an, mal an » en anglais et de laisser faire, mais c'en est une autre d'établir cette langue comme langue « corporate » dans laquelle tous les documents de l'entreprise doivent être rédigés et que tous les salariés doivent parler avec un niveau intermédiaire au minimum. De telles mesures brisent des silos de communication qui peuvent exister et permettent de mieux intégrer tous les collaborateurs. Parler une même langue pour connaître l'autre est un premier pas très important pour créer une véritable cohésion au sein d'une équipe ou d'une organisation. Au-delà de la langue « corporate », l'apprentissage des autres langues, c'est aussi être en contact avec le contexte culturel dans lequel s'inscrit cette langue, c'est aussi découvrir d'autres visions du monde et des choses. Ce qui permet de s'ouvrir à la compréhension de l'autre plus facilement et de favoriser l'interaction au sein d'équipes multi-culturelles. C'est là que le responsable formation peut faire la différence en accompagnant les collaborateurs dans leur apprentissage de langues et cultures étrangères.

Au-delà d'une mode issue de la RSE, l'inclusion et le multiculturalisme en entreprise, sont des clés majeures pour développer à la fois le bien-être au travail et l'efficacité collaborative des collaborateurs. En outre, elle amène une richesse, un dynamisme à l'entreprise qui profite également d'une meilleure image de marque employeur, évite la porte pivotante<sup>(2)</sup> et retient ses talents. Autant d'éléments stratégiques et nécessaires pour qu'une entreprise soit durable.

(1) « Être inclusif, ça s'apprend » <https://www.exclusiverh.com/articles/marque-employeur/etre-inclusif-ca-s-apprend.htm>

(2) Phénomène où des personnes (issues d'une minorité) placées en position de pouvoir hiérarchique élevé sont exposées à des difficultés d'intégration d'une telle ampleur qu'elle décide de quitter rapidement l'entreprise. Cela entraîne un biais de confirmation qui conforte l'idée que la personne n'était pas apte pour ce type de fonctions très exigeantes.



## INTERVIEW

### Réforme de la formation professionnelle : il faut que toutes les entreprises s'en emparent !

**Laurent NAHON**

Directeur général du Fongecif Île-de-France

#### Quels sont les changements majeurs entraînés par la réforme de la formation professionnelle ?

Cette réforme met l'accent sur la liberté d'agir pour sa formation. Tous les acteurs se sont mis en mouvement. C'est une réforme structurelle qui touche tous les volets comme le financement, l'accès à la formation, etc. Par exemple, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le compte personnel de formation de transition professionnelle a été mis en place. Il s'agit d'un nouveau dispositif pour se reconverter professionnellement. Cela va permettre de financer des formations certifiantes de reconversion et c'est désormais le seul dispositif à la main de l'individu pour à la fois changer de métier, de qualification et faire financier sa formation professionnelle. Autre exemple, le compte personnel de formation est désormais alimenté en euros. Toutes ces nouveautés sont régies par France compétences qui va gouverner la politique de la formation.

#### Quelles sont les conséquences pour les entreprises ?

Cette réforme permet de partager la responsabilité. La formation ne repose plus uniquement sur l'entreprise, chaque salarié va avoir un accès direct à la formation par le biais de l'application « MonCompteFormation » lancée au grand public en novembre. Pour les entreprises, il s'agit plus de fidéliser les équipes et d'accompagner un salarié dans l'investissement qui est fait sur ses compétences.

#### Comment fonctionne cette application ?

Chaque actif a un capital de 500 euros par année qu'il peut cumuler jusqu'à 5 000 euros. Pour les peu ou pas qualifiés, il s'agit de 800 euros par année, qu'ils peuvent cumuler jusqu'à 8 000 euros. Plus on utilise ce capital et plus il se recharge, alors que, si aucune formation n'est suivie, le plafond de 5 000 euros ou 8 000 euros ne pourra pas être dépassé. Ce capital peut être utilisé sur un programme de son choix lié à l'application et son financement peut être complété par un apport de l'entreprise du salarié.

#### Est-ce que cela ne risque pas d'être difficile pour le salarié d'orienter soi-même sa formation ?

Le conseil en évolution professionnelle, gratuit, sera repris par les opérateurs privés choisis grâce à des appels d'offres régionaux. L'idée, c'est que tous les actifs

soient accompagnés dans leur projet et de mailler au maximum le niveau d'information des salariés.

#### Quels sont les challenges de cette réforme ?

Il y a toute une palette d'outils, il faut que toutes les entreprises s'en emparent, pas que les grands groupes. Tout un travail d'accompagnement est nécessaire. Car les enjeux de demain, ce n'est pas de se demander quels seront les nouveaux métiers, mais plutôt quelles seront les compétences dont nous allons avoir besoin dans le futur. Il faut faire du pas à pas dans la formation des salariés en apprenant par blocs de compétences et les nouvelles modalités technologiques plutôt que de viser uniquement un métier particulier.

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOFT

“  
Cette réforme  
permet de  
partager la  
coresponsabilité.  
”



**Magali NOÉ**  
Présidente de Open CNP, DG de Youse, CDO

## INTERVIEW

### Mise en action et expérimentation : sortir les salariés de leur zone de confort !

#### Quel est le rôle de la formation dans la transformation de l'entreprise ?

Elle joue un rôle dans la transformation digitale mais aussi culturelle de l'entreprise. Elle met l'humain au cœur de la transformation et cela motive toutes nos actions, pas seulement RH. La propagation virale des technologies est irréversible, cependant les femmes et les hommes constituent les meilleurs moteurs pour dessiner les changements de notre société et de nos entreprises.

#### Comment cette vision se traduit-elle dans le quotidien de vos collaborateurs ?

Quel que soit son niveau hiérarchique, nous amenons chacun à privilégier quatre axes dans ses décisions et ses actions : l'ouverture, l'agilité, le client au cœur et l'accélération. Et le tout dans une positive attitude et curieuse.

J'entends encore trop souvent : « on n'y arrivera jamais », « par où commencer ? », « nous avons toujours fait comme cela et ça marche », « je dois d'abord demander à mon manager », « je n'ai pas le temps, j'ai un métier moi ! ». Ces petites phrases sont du venin pour l'innovation, le développement, la mise en mouvement de l'entreprise. La transformation doit être vue dans son ensemble c'est-à-dire en intégrant le contexte global de chaque personne concernée. Il faut être « *employee centric* ». Voici une anecdote sur la distribution des ordinateurs portables aux salariés. Nous avons pensé à tout : la technique, le wifi, l'assistance, la simplicité d'utilisation... Mais les managers nous ont avoué qu'au cours des réunions, les collaborateurs tapaient sur leurs ordinateurs sans qu'ils sachent s'ils étaient en train de travailler ou de s'occuper de leurs affaires personnelles... Voilà un frein qui n'est pas lié à la technologie mais bien à la culture et donc aux talents. Il s'agit de softskills, de la confiance entre collaborateurs et managers.

#### Quelles actions concrètes avez-vous mises en place sur ces questions ?

Nous avons lancé un champ de formation sur les *softskills* : savoir présenter ou défendre une idée, travailler en collaboratif... Nous sommes en train de développer un programme pour immerger les salariés au sein de start-up, cela devrait être testé en 2020. Nous avons aussi mis en route des challenges d'*open innovation* où les collaborateurs sont invités à réunir une équipe pour proposer une idée et la réaliser. Un travail de coaching est proposé par l'entreprise pour les aider à passer de l'idée au prototype. Lors de notre premier challenge, trois des cinq idées proposées sont passées en production.

Un troisième challenge aura lieu bientôt. Nous effectuons un travail collaboratif et nous essayons de faire apprendre par l'action. Un réel travail d'accompagnement des managers et des collaborateurs est mené en ce sens. Nous recommandons une démarche qui place le manager comme le déclencheur majeur du mouvement. L'idée, c'est que les gens soient des « *doers* » et non pas qu'ils exécutent bêtement des *process*. Pour favoriser un environnement propice à l'inventivité et à la collaboration, et sans nier l'importance du respect de règles, il est nécessaire de proposer des expériences, l'apprentissage se faisant en dehors des zones de confort.

#### Quels seront les défis de demain en termes de formation et de gestion des talents ?

L'un des défis concerne la mise en action. Face aux enjeux économiques, politiques, sociaux, climatiques, technologiques, ajoutons celui de l'éthique qui place l'humain au centre. Il est facile dans nos entreprises, et plus largement dans notre société, de se sentir impuissant et de se « laisser aller », nous remettons rarement en cause la pertinence des *process* que l'on applique. Les circuits sont habituellement descendants et la lourdeur du dispositif déresponsabilise. Il faut libérer les énergies pour oser agir à titre individuel pour le collectif. Pour cela, un accompagnement des managers est crucial, pour un management responsabilisant dont les fondements sont basés sur la diversité et le libre arbitre.

#### Comment travaillez-vous avec les équipes RH sur ces sujets ?

Nous travaillons à la gestion des talents et plus encore à l'environnement de travail qui favorise des comportements collaboratifs. Ce travail inclut l'équipe digitale et sollicite aussi l'appui de l'IT et du secrétariat général. L'ambition est commune : nous avons fait le constat que nous sommes immergés en permanence dans un secteur réglementé, comprenant de nombreux processus et contrôlé... Donc être à l'aise dans des milieux « *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* » n'est pas très naturel pour nos managers et collaborateurs. Quand l'équipe digitale est à l'origine d'une initiative qui a fait ses preuves, elle est reprise par les directions métiers qui la propagent et l'améliorent. Par exemple, elle a développé et mis au point une formation pour apprendre à « *pitcher* ». Cela a donné naissance à un catalogue complet de développement de softskills développé et animé par les RH.

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOFT



## INTERVIEW

### Former à la qualité managériale pour une entreprise innovante et vertueuse

**Patrick PLEIN**  
DRH de Vinci Energies International et Systems

#### Quelles pratiques RH innovantes sont en place chez Vinci ?

Depuis toujours, notre modèle est très décentralisé. Il y a des axes politiques communs, huit engagements précis pour lesquels Vinci s'engage tels que la diversité et l'égalité des chances ou encore la gestion de parcours professionnels durables, etc. Chacun des business se les approprie et les déploie en fonction de son propre contexte. C'est ce fonctionnement qui permet d'être agile et de pratiquer l'innovation pour trouver des solutions adaptées à tous les niveaux et à tous les contextes. Cela permet une multitude d'initiatives et ce dans tous les domaines, pas que dans les RH. Ces initiatives peuvent être reprises par d'autres régions. Par exemple, il y a quelques années, la politique Diversité a été lancée au sein du groupe. Dans la région Rhône-Alpes, le dispositif Trajeo'H avait été créé pour accompagner les questions liées aux personnes en situation de handicap, comme le recrutement ou la reconversion professionnelle. Cette initiative locale s'est avérée très pertinente et aujourd'hui, Trajeo'H est présent sur toutes les régions et dispose d'une coordination nationale.

#### Quels sont les enjeux de demain en termes de ressources humaines ?

Cela n'est pas nouveau, mais ce sont essentiellement les problématiques d'attractivité et de guerre des talents. Dans ce domaine, nous nous devons d'être différenciant. Pour cela, nous avons par exemple lancé une campagne sur la marque employeur. Cette dernière place les qualités humaines au centre de notre message : « *Soyez vous-même, chez Vinci vous ne serez pas dans un moule* ».

#### Comment ces enjeux se traduisent-ils en matière de formation ?

Vinci est une entreprise formatrice, nous investissons de façon importante dans la formation, mais aujourd'hui, ce n'est plus suffisant. Le développement des compétences ne passe pas que par la formation. Nous avons dû innover en termes de pédagogie et aussi sur le plan digital. Aujourd'hui, il faut développer des compétences pour répondre à des besoins précis. Des réflexions sont menées au sein du groupe pour savoir comment mettre les salariés dans une situation permanente d'apprentissage. La formation classique n'est qu'une brique dans le dispositif, l'enjeu est bien plus large.

#### Et concernant l'environnement de travail ? Cela fait aussi partie des politiques d'attraction des talents...

Il faut bien évidemment offrir des environnements de travail modernes, mais il faut également mener l'action sur la question de la qualité managériale. Pour citer une initiative parmi d'autres, nous avons mis en place, au sein d'une de nos entités, un programme pour accompagner les managers dans la montée en puissance de leurs compétences managériales.

C'est souvent cela qui fait la différence dans un service qui fonctionne. Si le manager est bon, peu importe qu'il y ait un baby-foot ou non, encore plus dans un contexte où c'est de moins en moins l'entreprise qui choisit le candidat mais l'inverse.

#### Quel sera le rôle du DRH de demain ?

Ce sera de sortir de son champ d'application traditionnel et d'investir dans une logique d'accompagnement des transformations de l'entreprise. Si la fonction RH ne se mobilise pas sur cette question, elle perdra une part de sa légitimité. L'autre enjeu porte sur le développement des enjeux sociétaux au sein de l'entreprise. Un groupe qui n'aura pas clairement défini ses engagements dans ce domaine ne sera pas au rendez-vous des attentes de ses parties prenantes.

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOFT

“  
*Des réflexions sont menées au sein du groupe pour savoir comment mettre les salariés dans une situation permanente d'apprentissage.*  
”



## INTERVIEW

### GRDF met en place des programmes de développement spécifiques des talents

**Patrick BONNEAU**

DRH et directeur de la Transformation chez GRDF

#### Qu'avez-vous mis en place pour travailler sur les talents de votre entreprise ?

Notre démarche n'a pas été déterminée pour être innovante mais surtout pour être efficace ! Avant, nous travaillions sur un « vivier » prédictif. Nous « labellisions » des cadres talentueux avec un potentiel d'évolution significative dans le temps, à horizon plus ou moins long, mais les résultats étaient plutôt décevants, en termes de concrétisation dans le parcours de carrière. Depuis 2018, nous avons mis au point des programmes de développement de 18 mois à deux ans, avec une visée plus orientée vers le débouché d'emplois à responsabilités dans l'organisation. Dans la session « *Up Codir* », nous identifions des cadres à la fois performants et porteurs des valeurs de l'entreprise, et qui démontrent par ailleurs une motivation avérée d'évolution professionnelle, de prise de responsabilités. Intégrer ce programme leur permet d'être accompagnés dans la concrétisation de leur objectif professionnel et d'être positionnés dans des listes de succession sur des postes dans nos collectifs de direction d'entités. Environ 130 personnes participent à ce programme. La session « *Up Directeur* » compte environ 25 personnes qui ont vocation à devenir des directeurs de l'opérationnel, membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise. La sélection pour cette session se fait prioritairement parmi des collaborateurs qui sont déjà dans nos collectifs de direction d'entités.

#### Comment ces programmes fonctionnent-ils ?

Ces personnes bénéficient d'un plan de développement personnel avec des formations et un accompagnement déterminé avec leur référent carrière. Ce suivi personnalisé nous permet de mieux préparer les personnes identifiées à leur future évolution, et de mieux les connaître. Ainsi, quand un poste clé est à pourvoir, nous disposons d'un premier « état des lieux » des profils susceptibles d'être sollicités. Nous vérifions que la zone de mobilité géographique correspond à leurs envies ou possibilités et si elles sont intéressées par le type d'évolution proposé. Avec cette approche, nous gagnons également en opportunité d'élargir le « champ des possibles » par rapport aux profils sollicités pour pourvoir des postes à responsabilités. Par exemple, le programme « *Up Codir* » a pu nous permettre de parier sur la jeunesse de collaborateurs en choisissant un profil avec un peu moins de séniorité qu'à l'accoutumée.

#### Ces programmes agissent donc aussi comme moyen de fidélisation ?

Oui, c'est aussi un signe de reconnaissance pour les collaboratrices et les collaborateurs, c'est du gagnant-gagnant. Mais l'intégration à un programme n'a rien de définitif. Nous pouvons aussi décider de ne pas maintenir une personne dans le dispositif : si, par exemple, nous estimons que les résultats ou l'engagement ne sont plus au rendez-vous, ou si, pour des raisons plus personnelles, le projet du collaborateur a évolué ou si sa mobilité professionnelle ne lui permet pas d'envisager de changer de poste.

#### Votre société s'attache aussi à promouvoir les talents féminins...

Nous avons en effet lancé un dispositif Talents dédié à des collaboratrices, appelé Boost'Her. Nous avons choisi huit femmes, qui sont déjà dans des collectifs de direction et qui font partie du programme « *Up Codir* ». Le but consiste à les accompagner, tout au long d'un parcours de 18 mois, pour accélérer leur mouvement vers les postes de direction opérationnelle. Nous avons identifié une marraine, un membre du Comex, qui sponsorise et anime cette promotion. Outre leur propre développement personnel, les collaboratrices travaillent ensemble à des thématiques collectives variées : développement de leur soft skills, de leur leadership et de leur capacité d'influence, de leur confiance personnelle et de leur image, de leur réseau professionnel... autant de clés de succès pour les soutenir dans l'aboutissement de leur projet professionnel. Leur développement passe également par des actions très concrètes : par exemple, conduire des missions pour le compte du Comex, interagir avec des collaboratrices d'autres entreprises dans le cadre d'un réseau de femmes, travailler avec un autre distributeur de gaz partenaire à l'étranger, échanger lors d'ateliers avec des dirigeantes du Groupe Engie dont nous sommes une filiale... L'idée, au-delà de challenges individuels et collectifs à mener, c'est aussi qu'elles gagnent en visibilité et qu'elles soient appréciées par les décideurs de l'entreprise.

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOFT



**Maryse JURANVILLE**  
Présidente de l'association  
Esprit de Service France



**Anne DURRIEUX**  
Responsable programme  
relation, groupe Air France

# INTERVIEW

## Plusieurs entreprises créent une formation digitale commune afin d'améliorer le service en France

**Le 5 juin 2019, l'association Esprit de Service France a lancé un MOOC inédit pour améliorer le service en France dans l'optique des JO de Paris 2024. Interviews croisées de Maryse Juranville, présidente de l'association Esprit de Service France, et d'Anne Durrieux, responsable programme relation attentionnée au sein du groupe Air France.**

### Dans quel état d'esprit avez-vous lancé et pris part à cette innovation ?

**Maryse Juranville :** Chaque année, 11 milliards de dollars sont dépensés dans les logiciels d'analyse des données clients et dans le développement de l'intelligence artificielle, avec l'objectif d'améliorer l'expérience des clients, des collaborateurs, des visiteurs, des spectateurs et des usagers.

Pourtant toutes les enquêtes montrent que les clients ne sont pas encore satisfaits. C'est la preuve d'un vrai déficit d'intelligence relationnelle. Nous ne savons plus être avec l'autre, avec une vraie attitude relationnelle à cet égard.

Au sein d'Esprit de Service France, nous avons donc travaillé à l'élaboration d'un modèle de management en mettant l'humain au cœur de la transformation et de la compétitivité.

Ce MOOC est un programme gratuit de formation digitale pour améliorer l'accueil et le service en France. Il a été conçu spécifiquement pour les secteurs du service, du sport et du tourisme mais surtout pour développer l'employabilité de tous, au quotidien, tout au long de sa vie.

Nous pensons que nous pouvons transformer nos organisations par l'« esprit de service », en incarnant collectivement un état d'esprit afin de valoriser l'attention à l'autre. La France doit retrouver l'excellence du service et retrouver le plaisir de faire plaisir. La qualité et l'excellence relationnelle apportent énormément dans nos relations individuelles et professionnelles.

**Anne Durrieux :** Air France fait partie d'un écosystème au sein duquel tous les acteurs ont un rôle à jouer pour renforcer l'attractivité de la France. Nous pensons que c'est en développant un esprit de service spécifique à Air France que nous ferons la différence par rapport à nos concurrents.

Nous partageons en cela les valeurs d'Esprit de Service France. C'est pourquoi nous avons pris part à la construction du MOOC avec conviction et enthousiasme.

### Comment se présente le MOOC et quel rôle ont joué les entreprises dans sa co-construction ?

**MJ :** Le Moco s'articule autour de quatre parties d'une heure, réparties sur quatre semaines :

1. Qu'est-ce que l'esprit de service ? Afin de réfléchir aux notions d'accueil et de service,
2. Ecouter, afin d'identifier pleinement les besoins des interlocuteurs,
3. S'adapter, afin de créer une relation personnalisée au quotidien,
4. Faciliter, afin de s'appuyer sur son équipe et son environnement, et créer des souvenirs mémorables.

Les sujets sont répartis selon les domaines de prédilection des différents partenaires et entreprises. Les contenus pédagogiques sont très variés, avec une diversité de formats (vidéos, infographies, tutoriels, témoignages) afin de donner du dynamisme. En tout, le MOOC se compose de 16 modules différents et permet in fine la délivrance d'une attestation de réussite.

**AD :** Le MOOC a été construit de manière très transverse. Air France a ainsi travaillé avec la Fédération Française de Tennis, le Comité Régional du Tourisme d'Ile-de-France et plusieurs autres membres actifs de l'association pour définir le synopsis et les différents contenus. Nous avons plus particulièrement apporté notre contribution sur les parties concernant les dimensions de l'accueil et l'adaptation aux différentes cultures. Nous nous sentions en particulier légitime sur ces sujets, la clientèle étrangère représentant plus de la moitié de notre clientèle. Nous sommes d'ailleurs la seule compagnie aérienne au monde à avoir mis en place une équipe multiculturelle avec des natifs des pays représentés, dédiée à l'accueil et à l'accompagnement de leurs concitoyens

### Quel retour pouvez-vous nous en faire depuis son lancement en juin 2019 ?

**MJ :** Nous avons déjà eu plus de 800 inscrits. 25 % viennent de l'univers du tourisme, puis la vente, puis banque-assurance. 50 % d'entre eux sont allés au bout de la formation. Nous y voyons une vraie satisfaction sur la qualité des contenus. Les apprenants ont redécouvert les fondamentaux de la relation. Cela leur permet de comprendre qu'il est préférable d'être dans une relation d'excellence relationnelle dès le départ. Ils gagnent en efficacité. Car la réparation de la relation coûte psychologiquement et fait perdre du temps. Et c'est sans compter le plaisir de faire plaisir !

**AD :** Nous avons mis cette formation à la disposition de tous les salariés d'Air France en l'intégrant à notre plateforme d'apprentissage digitale Mylearning. Le MOOC, en reprenant les fondamentaux sur l'esprit de service, l'écoute, l'adaptation et la facilitation complète parfaitement notre dispositif interne de formation.

Il permet en outre d'avoir une vision élargie et une ouverture aux autres secteurs du monde des services qui partagent les mêmes enjeux que nous. Les collaborateurs l'ayant suivi le recommandent pour ses contenus variés, riches, adaptés et concrets. Des collaborateurs commerciaux nous ont indiqué que cela leur permettait de bénéficier d'enseignements d'experts auxquels ils auraient eu difficilement accès étant loin du siège. C'est une véritable ressource de développement personnel des compétences relationnelles, pour plus de performance et de plaisir au travail !

Améliorer l'accueil et le service en France est une ambition exigeante qui nécessite l'engagement de tous les acteurs du service. Participer à la réalisation et au succès de ce MOOC est un formidable défi collectif, une belle expérience et une belle preuve de ce que porte l'association Esprit de Service France.

Propos recueillis par **Pascale KROLL**



---

# ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

---



## Comment relier dans le monde de **l'entreprise décloisonnée ?**

---

**Avec la digitalisation du monde du travail et la transformation des rapports hiérarchiques, comment faire de l'entreprise une entité qui rassemble - et motive - ses différents éléments ? La question est au cœur des réflexions sur les environnements de travail, sujet de la troisième table-ronde du #RRHDAY2019 de Jobsféric.**

### **UTILISER LES PLATEFORMES DIGITALES COMME UNE OPPORTUNITÉ DE CRÉER DE NOUVEAUX LIENS SOCIAUX**

Pour Malika Bouchehioua, DRH chez Derichebourg Multiservices, l'un des challenges de sa société consiste à être en contact avec les collaborateurs qui travaillent à distance chez les clients. « *Les outils digitaux doivent être utilisés pour créer le lien social, explique-t-elle. Nous avons mis en place un portail de salariés très basique qui permet de conserver cette connexion. Il y a cinq fonctionnalités : les congés payés, la gestion de la paye, les changements de si-*

*tuation et la possibilité de poser une question.* » La simplicité d'usage permet aux collaborateurs de s'approprier le portail. « *C'est notre service après-vente au sein de la RH. Il faut réserver le téléphone pour les échanges qualitatifs sur l'évolution, la carrière, etc.* »

### **TÉLÉTRAVAIL ET MANAGEMENT DE PROXIMITÉ**

La préservation de ce lien et du sens donné au travail en entreprise est d'ailleurs ce qui doit motiver toute transformation de l'espace, selon Jérôme Friteau, directeur des relations humaines et de la transformation de la Cnav. « *Il ne faut pas faire du télétravail ou*

*digitaliser la formation parce qu'il s'agit d'un effet de mode, insiste-t-il. La fonction RH doit s'interroger sur ce qui change dans l'entreprise et l'aménagement de l'espace doit être réfléchi selon le contexte car tout le monde n'est pas prêt pour le digital. Certaines entreprises se sont engouffrées dans le télétravail et y ont perdu leur âme. Yahoo a reculé dans cette pratique, c'est l'un des exemples les plus connus. »*

### **INTRAPRENEURIAT**

Il est aussi primordial d'accompagner tout changement, selon le DRH. Trois questions doivent être posées : comment maintenir un collectif, comment l'animer et comment créer le sentiment d'appartenance à une même famille. Pour répondre à ces enjeux, la Cnav, qui doit intégrer 400 nouveaux collaborateurs à Paris en janvier 2020, a mis au point un réseau social. Conçu comme un outil de partage et de communication, il rassemble 11 000 salariés (Cnav et Carsat pour les régions). Un système de mentorat a aussi été mis en place pour accompagner les nouveaux arrivants dans l'organisme. *« Nous avons testé des méthodes agiles pour faire travailler sur un même plateau des designers, des développeurs et des utilisateurs finaux », poursuit Jérôme Friteau. La Cnav tente également l'intrapreneuriat pour faire émerger l'innovation. « Nous avons mis en place des petits open space, non pas par effet de mode mais pour lancer une nouvelle dynamique. Nous voulons décroisonner afin de donner envie aux salariés de partager et travailler sur la complémentarité des métiers. »*

### **INNOVATION MANAGÉRIALE**

Pour motiver ses équipes, Pierre Alouges, président de la CHSCT de la tour Société Générale à la Défense et directeur de la conformité, a expérimenté le modèle de l'holocratie sur une équipe de six à huit personnes. *« Il s'agit d'un modèle de hiérarchie écrasée, explique-t-il. L'équipe fonctionne de façon autonome et très agile. On attribue des rôles à chacun et chacun est responsable de ce qu'il fait. La personne se sent ainsi actrice de son développement. Nous avons aussi supprimé le jugement. Les gens doivent eux-mêmes faire des feedbacks sur leur travail. »* Pierre Alouges reconnaît que l'instauration d'un tel modèle demande de l'accompagnement pour que les collaborateurs se sentent à l'aise avec leur projet. *« L'équipe était contente d'aller dans leur entreprise parce qu'ils avaient envie de travailler sur leurs sujets. Malheureusement la Société Générale n'a pas eu envie de capitaliser sur cette expérience. »*

### **DONNER UNE VISION AUX COLLABORATEURS**

L'écoute et la prise en considération des salariés semble en tout cas se généraliser au sein des entreprises. Par exemple Philippe Raynaud, Country manager Western Europe chez PeopleDoc, a voulu exprimer son mea culpa. Dans une entreprise précédente, la gestion de l'environnement de travail reflétait un mode de fonctionnement à l'ancienne et hiérarchique qui ne se souciait pas de l'impact de l'organisation de l'espace sur les salariés. *« Dès que la structure grossissait, je l'éloignais des centres-villes, raconte-t-il. J'occupais le plus haut bureau et le plus gros bureau, pendant des années, ce qui me coupait des collaborateurs. Or, la vraie valeur de nos entreprises, se sont justement nos salariés. J'ai rencontré des start-ups, et elles ont tout compris. Elles cherchent des locaux pour être dans Paris et à côté des gares pour que leurs*

*salariés aient le moins de trajet possible. Elles ont supprimé les bureaux pour améliorer la communication. »* Pour fidéliser les jeunes de 30 ans, il estime qu'il faut proposer le meilleur environnement de travail, avec moins de management, plus de confiance et plus de télétravail. Néanmoins, Malika Bouchehioua n'est pas d'accord avec cette catégorisation par âge. Selon elle, certains collaborateurs ont besoin d'un management bien présent, et ce quel que soit leur âge. *« Dans mon entreprise, certains jeunes veulent un bureau fermé, des personnes plus âgées plébiscitent l'open space. Notre entreprise est à Créteil et je suis contre le fait de nous installer à Paris. Parmi nos salariés, il y a des jeunes qui n'iront jamais travailler à la Défense ! »*

### **LE RESPECT AVANT L'AUTONOMIE ?**

Pour nombre des intervenants, la vraie question est de donner une vision aux collaborateurs. Selon Éric Singer, président de la BVA nudge Unit et DG de BVA, les sciences comportementales expliquent qu'il y a trois sources de motivation. Une entreprise doit se montrer équitable : respecter les salariés, ne pas les mettre en danger, bien les rémunérer. Elle doit leur permettre de s'accomplir et de progresser en tant qu'individu. Enfin, elle doit créer des conditions qui créent la camaraderie, car les humains sont des êtres sociaux et ont besoin de ses relations sociales. Pour nombre d'intervenants, ces enjeux de transformation de l'entreprise reviennent aux ressources humaines. *« Il faut écouter les collaborateurs et donc prendre des coups, souligne Jérôme Friteau. Il faut être prêt à jouer le jeu de la transparence. »* Malika Bouchehioua va même plus loin et estime que le DRH doit être l'agitateur du Codir. *« Sur des questions comme la parité, le DRH doit prendre des décisions. Il doit faire preuve d'un peu d'audace pour transformer les choses. »*

### **ÉQUILIBRE ENTRE CONTRÔLE ET LIBERTÉ**

La fin de l'infantilisation des salariés apparaît aussi comme une des conditions sine qua non pour opérer un changement dans la motivation des collaborateurs. Samuel Metias, président de Comeet et fondateur de la Happytech, un mouvement d'entreprises qui utilisent la technologie pour soutenir le bien-être des collaborateurs, en fait une priorité. *« Il faut lâcher un peu de pouvoir et faire confiance », assure-t-il. Les réticences à l'égard du télétravail est pour lui l'une des conséquences de ce manque de confiance. A la Cnav, Jérôme Friteau croit au télétravail mais estime qu'il faut le déployer de façon sécurisée. « Nous n'avons pas que des gens surrengagés dans l'entreprise, à l'inverse d'une start-up. Nos managers sont à l'aise justement parce que nous n'y sommes pas allés tous azimuts. »* Samuel Metias reconnaît que, si les jeunes ont besoin de prendre des initiatives, il leur faut également des repaires. Pour cette raison, les intervenants de la table-ronde s'accordent à dire que le principe de l'entreprise libérée, qui livre les salariés à eux-mêmes n'est pas des plus fonctionnels. *« Ce concept est une grosse plaisanterie, intervient Pierre Alouges. Il faut tenir compte de l'équilibre délicat entre liberté et contrôle. »* Ce qui est en jeu, c'est avant tout l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs dans un cadre qui les soutienne et les accompagne, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

■ Chloé GOUDENHOOF



**Rémi MALENFANT**  
HR4HR Enablement Partner,  
HR Transformation Services



## L'intelligence artificielle arrive... Jusqu'ici tout va bien !

Selon le Forum économique mondial, d'ici 2022, 75 millions d'emplois actuels pourraient être supprimés du fait de la modification de la division du travail entre humains, machines et algorithmes. Beaucoup de gens craignent que les progrès de la technologie ne menacent leur travail, leur avenir et celui de leur famille. L'impact est réel.

Nous pouvons facilement avoir peur de ces chiffres et de nombreuses personnes tentent de déterminer qui seront les gagnants et les perdants de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle. Mais y a-t-il une bonne raison d'avoir peur ?

Il semble que non : d'un point de vue purement quantitatif, le Forum économique mondial pense en fait qu'il existe une perspective nette positive en matière d'emploi, alors que 75 millions de postes peuvent être supprimés, 133 millions de nouveaux postes peuvent être créés simultanément.

Aujourd'hui déjà, de plus en plus de technologies et d'intelligence artificielle font leur entrée sur le lieu de travail. Mais qu'est-ce que l'intelligence artificielle et que permet-elle de faire réellement aujourd'hui ?

### QUE FAISONS-NOUS MAINTENANT AVEC L'IA ?

De nombreuses entreprises ont réalisé d'énormes progrès au cours de la dernière décennie. Dans le monde des ressources humaines, par exemple, les organisations les plus avancées ont intégré l'intelligence artificielle dans leurs processus de ressources humaines. Je pense que c'est une période très excitante pour les ressources humaines,

car l'intelligence artificielle, le machine-learning et les algorithmes peuvent vraiment nous aider à passer au niveau supérieur et à mieux servir les employés et l'entreprise.

Dans une enquête récente, Gartner a identifié les 3 cas d'utilisation de l'IA les plus courants en matière de ressources humaines et de recrutement :

- Recrutement et Talent Acquisition - utiliser l'IA pour mieux identifier les compétences des candidats et les associer aux meilleurs postes.
- Engagement des collaborateurs - analyse des commentaires des salariés dans les enquêtes menées auprès des employés pour mieux comprendre leurs sentiments à grande échelle
- Assistant virtuel ou chatbot HR - développer des chatbots pour répondre aux questions les plus récurrentes des employés et bots pour traiter des activités transactionnelles telles que la saisie de données.

Ce n'est que le début, mais ce qui se passe aujourd'hui dans le monde des ressources humaines est un bon exemple de la raison pour laquelle nous ne devrions pas avoir peur de l'IA. Presque toutes les technologies d'intelligence artificielle tentent d'apprendre du passé. Les ingénieurs essaient de faire en sorte que les codes de l'IA reproduisent des modèles qui mènent aux mêmes conclusions. Nous développons des machines pour faire ce que les humains peuvent très bien faire, comme le «replay» quand nous sommes capables de nous souvenir d'événements. C'est ce qui se passe par exemple lorsque vous vous demandez si vous avez vraiment fermé votre porte et que vous vous souvenez de l'avoir fait.

Dans le podcast DeepMind, Greg Wayne, un chercheur travaillant sur l'IA, a déclaré qu'aujourd'hui, nous formons l'IA comme nous entraînerions un chien. En donnant une récompense (un score plus élevé) lorsque le chien (l'agent, c'est à dire la ligne de code qui peut prendre des décisions autonomes) choisit les bons comportements (codés comme les meilleures décisions). Alors... devrions-nous avoir peur d'un chiot ?

### CE QUE L'IA NE PEUT PAS FAIRE... POUR LE MOMENT.

Il y a beaucoup de choses que nous pouvons faire en tant qu'humains que les machines ne sont pas (encore ?) en mesure de savoir:

- Savoir que le passé ne signifie pas toujours la vérité
- Savoir que le changement est nécessaire
- Être capable de changement

Si aujourd'hui l'IA se concentre principalement à reproduire les expériences passées, l'enjeu est de la rendre plus humaine, c'est à dire de reproduire l'esprit humain dans toute sa complexité. Être créatif, établir des liens entre différentes informations, comprendre les émotions et les communications non parlées. De nos jours, les caractéristiques humaines ne sont pas bien gérées ou pas du tout par l'IA. Nous ne savons pas bien comprendre comment fonctionne notre cerveau aujourd'hui. Il sera donc extrêmement difficile de reproduire tout cela avec la technologie.

### NOUS AVONS TOUJOURS BESOIN D'HUMAINS !

La capacité à changer et à conduire le changement sont les principales compétences qui importeront dans le futur, sans savoir ce qui a été fait dans le passé. Pour cela, nous avons des machines, pour préparer l'avenir, nous avons des gens, des humains.

À mesure que l'automatisation se répand sur le lieu de travail, nous constatons la nécessité de redonner du sens au travail. Il est également de plus en plus important que l'IA soit développée avec les meilleures intentions en tête. Comme ma collègue Cécile Alper-Leroux l'a dit, nous devons faire attention à la manière dont nous élevons l'IA afin de limiter les préjugés et la discrimination (et ne pas commettre les mêmes erreurs que nous avons faites auparavant), mais je pense aussi que l'une des missions les plus importantes pour les professionnels des ressources humaines maintenant est de former les collaborateurs à l'Intelligence Artificielle. Les gens doivent comprendre comment fonctionne l'IA et doivent apprendre à travailler en collaboration avec les machines ; si l'on veut que la technologie puisse vraiment nous apporter de la valeur. Les personnes qui adopteront la technologie et pourront apprendre à la gérer auront plus de chances de sauver leur emploi.



**Véronique MONTAMAT**  
Directrice marketing SOPRA HR Software



## Des DRH garants de l'éthique et de la transparence dans un monde professionnel digitalisé

### **Le numérique offre l'opportunité aux RH de s'imposer comme les défenseurs d'une entreprise responsable qui allie performance et enjeux sociétaux**

La révolution numérique et ses répercussions sur le monde du travail et la gestion des données impliquent désormais une nouvelle forme d'implication des DRH sur les sujets éthiques. Selon le baromètre de l'Observatoire Cegos de 2016, 46 % des DRH avouaient agir contre leur éthique (enquête auprès de 960 salariés et 245 directeurs ou responsables de ressources humaines dans des sociétés de plus de 100 personnes). Cantonnés souvent encore à la gestion administrative des RH et au développement des carrières, ils manquent de poids auprès des directions générales. L'avènement des nouvelles technologies les pousse aujourd'hui sur le devant de la scène, quant à la gestion et l'exploitation des données personnelles des salariés, dans un but d'efficacité du pilotage de la politique RH. Il leur revient entre autres de veiller au respect du RGPD, règlement européen sur la gestion des données personnelles. C'est le moment pour eux de s'emparer de nombreux sujets d'ordre éthique engendrés par l'accélération des nouvelles technologies et le manque de recul (ou de discernement) sur ses impacts sur le travail des femmes et hommes de l'entreprise.

### **UNE MATURITÉ DIGITALE RH BIEN ACQUISE**

Les fonctions RH arrivent effectivement à une maturité digitale et vont pouvoir utiliser les nouvelles technologies pour mettre en place de nombreuses actions. Le Big Data aidé par l'intelligence artificielle et le Ma-

chine Learning, permet de s'appuyer sur de nombreuses données RH et d'élargir les types d'analyses possibles, voire de mettre en place des analyses prédictives et prévoir les zones de risques...

Aujourd'hui la technologie et l'IA permettent d'augmenter la productivité de nombreux métiers au sein de l'entreprise. On entre dans l'ère du « salarié augmenté par la machine ». Les innovations ont des incidences également sur les métiers RH. La fonction RH peut disposer des capacités de la RPA (Robotic Process Automation) qui lui permet d'éliminer des tâches répétitives pour se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Elle peut également bénéficier de la reconnaissance optique de caractères (ROC), en anglais optical character recognition (OCR), procédés informatiques qui permettent de traduire rapidement des images de textes imprimés ou dactylographiés en fichiers de texte. Les métiers de gestionnaires administratifs sont en quelque sorte 'industrialisés' au sein des organisations et on demande aux équipes de se concentrer sur des aspects plus « RH » comme anticiper les besoins en matière de compétences, mettre en œuvre les politiques d'attraction, de recrutement et de rétention des talents...

### **VEILLER À L'ÉTHIQUE ET LA TRANSPARENCE DES DONNÉES RH**

Il se pose par conséquent aux RH des questions de contrôle et d'éthique vis-à-vis du traitement des différentes données collectées pour servir la stratégie RH. Les algorithmes d'apprentissage automatique doivent être bien appréhendés et maîtrisés, car leur déploiement pose de réels enjeux et freins d'ordre éthique. On a constaté par exemple qu'ils avaient tendance à reproduire les biais humains, cognitifs, car ils évoluent en fonction de la manière dont ils ont été pensés et écrits. On a vu des exemples des cas de discrimination algorithmique à l'embauche. Quels garde-fous prévoir et comment les DRH peuvent-ils s'emparer de ces sujets ? En France, la CNIL a recommandé, dans un rapport de 2017 sur les enjeux éthiques des algorithmes et de l'intelligence artificielle, d'établir un principe de « loyauté » afin de représenter le plus fidèlement possible la réalité (<https://www.cnil.fr/fr/comment-permettre-l'homme-de-garder-la-main-rapport-sur-les-enjeux-ethiques-des-algorithmes-et-de>).

### **VEILLER À L'UTILISATION POSITIVE DE LA TECHNOLOGIE DIGITALE**

La technologie digitale utilisée à bon escient offre de multiples possibilités pour permettre aux DRH de devenir des véritables offreurs de e-services RH aux collaborateurs, en mode agile, c'est-à-dire à tout moment, et, à n'importe quel endroit depuis une tablette, un smartphone ou un ordinateur. L'information est dorénavant presque entièrement dématérialisée et doit pouvoir être accessible de partout et instantanément, afin de faciliter le quotidien des salariés, dans le respect de l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée. Cependant, il faut faire attention aux limites afin de ne pas être intrusif ; les intermédiaires ont été abolis et le contact est devenu beaucoup plus direct. Certains dirigeants ont même mis en place des plateformes qui privilégient les interactions directes entre les collaborateurs et la Direction Générale. Les modèles changent et les usages et les mentalités évoluent rapidement. La « digital workplace » ou espace de travail digital prend de l'ampleur. Les services RH doivent pouvoir s'y intégrer pour faciliter le partage et la diffusion de l'information RH. De plus en plus, on voit les assistants virtuels s'y développer en ayant des champs de connaissances RH.

Le digital permet de relier différemment les personnes entre elles et de tisser de nouveaux liens notamment grâce à l'abolition des distances. Il peut contribuer à dynamiser le collectif et favoriser un dialogue social constructif, sous la responsabilité de la fonction RH.

### **VEILLER À INNOVER DE MANIÈRE RESPONSABLE**

La question est de savoir quels vont être les prochaines applications digitales à développer et déployer pour contribuer à la performance des collaborateurs et également les satisfaire en tant que « clients internes ». Mais attention à la « course aux innovations », car le numérique a un fort impact environnemental et il va falloir faire des choix et distinguer les innovations gadgets de celles qui apportent une réelle valeur ajoutée en terme de productivité et gain de temps. La prise de conscience de l'intérêt du Green IT ou informatique verte ou « écoresponsable » gagne du terrain auprès des individus et des organisations.

Les DRH deviennent donc peu à peu les garants d'une transformation digitale positive, car ils sont les plus à même au sein de l'organisation de pouvoir « modérer » les usages du digital, dans le cadre d'une responsabilité sociétale et éthique.



## INTERVIEW

### Holocratie : responsabiliser les collaborateurs mais dans un cadre formalisé

**Pierre ALOUGES**

Président de la CSSCT de la tour Société Générale à la Défense et directeur de projets au sein de la Direction de la Conformité

#### **Vous avez mis en place un système d'holocratie. Comment avez-vous organisé cette expérience et qu'en avez-vous pensé ?**

C'était une expérimentation à très petite échelle, sur une équipe de huit personnes et sur un projet de deux ans. L'holocratie est un système de gouvernance d'entreprise qui vise à aplatir la hiérarchie et à découper l'activité de l'organisation en une série de rôles répartis entre les membres de l'équipe. Les équipes sont auto-organisées et les responsabilités communes à tous réparties. C'est très pratico-pratique. Nous avons des projets de deux natures : déployer des fonctionnalités nouvelles et animer une communauté de plus de 1 000 personnes. L'équipe a été dissoute à la suite d'un arbitrage budgétaire mais cette expérience a été très conclusive et très pertinente.

#### **Quels sont les aspects positifs de ce genre d'organisation ?**

Chaque porteur de rôles est 100 % autonome sur sa tâche et entièrement responsable. Le rôle nommé « premier lien » regarde ce que les rôles délivrent, mais il n'a pas son mot à dire sur la façon dont s'y prend le collaborateur pour atteindre son objectif. Il y a donc une montée en responsabilisation individuelle, cela libère beaucoup la capacité d'innovation. Par exemple, une des personnes de l'équipe, qui était alternante, devait être en contact direct avec un sponsor qui correspond à un niveau hiérarchique quatre ou cinq fois supérieur au sien. Elle n'était pas très à l'aise au début mais au bout de deux ans, elle était tout à fait capable de soutenir la conversation avec lui. Il y a plus de fluidité dans les relations entre les personnes.

#### **Quels sont les aspects négatifs ?**

Je n'en ai pas vu... Nous avons intrigué les autres salariés car l'équipe était contente d'aller au bureau ! Certains ont pensé que, fatalement, cela voulait dire qu'on ne travaillait pas... Nous avons même créé un rôle pour communiquer sur notre activité au sein de l'entreprise. Cela dit, certaines personnes avec une longue expérience en entreprise peuvent avoir du mal avec ce type d'organisation. Il est important de les accompagner pour leur faire accepter ce mode de fonctionnement. L'holocratie ne prend pas en charge les conflits entre les personnes et ne permet pas particulièrement de les régler. Nous avons eu besoin de créer un rôle de médiateur pour gérer ces problèmes.

#### **N'y a-t-il pas un risque de démultiplier les rôles pour que ce type de modèle fonctionne ?**

Tous les mois, il y a une réunion de gouvernance pour examiner la pertinence des rôles. Si l'un d'eux devient obsolète, il peut être supprimé. La personne qui en était en charge a aussi d'autres rôles sous sa responsabilité, cela ne remet donc pas en cause sa place dans l'équipe. L'organisation est ainsi assez agile. Comme les personnes portent plusieurs rôles, ils n'ont aucune difficulté à dire qu'un de leur rôle n'est plus utile. Or, dans un fonctionnement plus classique, une personne qui juge sa fonction inutile ne se manifesterait pas au risque de perdre sa place.

#### **Quelles sont les différences entre ce modèle et celui de l'entreprise libérée ?**

Dans l'entreprise libérée, le dirigeant décide de façon unilatérale de libérer le fonctionnement. La structure part d'une page blanche pour trouver son mode de fonctionnement. L'holocratie est au contraire un système qui dispose d'une constitution, c'est quelque chose de formalisé, les collaborateurs ont un cadre sur lequel ils peuvent s'appuyer. C'est très rassurant. Il est possible de s'épanouir dans le cadre d'un rôle et s'il y a un doute, on peut s'en remettre au cercle (qui rassemble plusieurs rôles, ndlr) pour s'orienter.

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOFT

“  
Il y a donc  
une montée  
en responsabilisation  
individuelle,  
cela libère beaucoup  
la capacité d'innovation.  
”



## INTERVIEW

### L'enjeu des espaces de travail de demain : la fluidité de la communication

**Malika BOUCHEHIOUA**  
DRH chez Derichebourg Multiservices

**Dans votre entreprise, spécialiste de prestations de services, les salariés travaillent chez vos clients. Comment réussissez-vous à créer un sentiment d'appartenance chez les collaborateurs alors que le lien est distendu avec l'entreprise ?**

Même bureau au sein d'un bureau, il est difficile de créer du lien social ! Pour moi, cela repose sur le partage de responsabilités. Expliquer une décision sans consulter, cela revient à travailler de façon très verticale et, pour certaines personnes, cela ne fonctionne pas. Nous portons un projet d'entreprise défini par notre vision stratégique, mais nous laissons la main à nos managers de proximité. Ils sont en charge de trouver la ressource, de développer le chiffre d'affaires et de satisfaire le client, mais aussi de manager les hommes et les femmes de notre entreprise et de veiller à leur sécurité et à leur bien-être. Le manager de proximité est comme le patron d'une business unit ! Il a sous sa responsabilité d'une dizaine à une centaine de personnes. Si nos salariés sont chez les clients, ils sont rattachés à des agences physiques. En 2019, nous avons créé une centaine de maisons Derichebourg dans les grandes villes comme Bordeaux, Lille, Metz ou Toulouse. C'est là que se déroulent nos parcours d'intégration et les échanges de pratiques. Les salariés sont aussi formés sur place et plus seulement au sein de notre centrale. Cela contribue à créer du lien social.

**Comment avez-vous travaillé sur l'aménagement de l'espace de ces maisons ?**

Nous avons créé des espaces ouverts qui permettent un travail en commun ou individuel. Le modèle d'aménagement est quasi identique pour toutes les maisons. Il comprend un espace d'accueil pour des moments de convivialité. Ces maisons ont permis de booster la mobilité interne et nous avons essayé d'y développer le multimétier au lieu de se concentrer sur un secteur en particulier par maison. Les expériences de partage sont appréciées par nos salariés. Au sein de ces maisons, les managers ont aussi réussi à augmenter le temps de travail en partageant les missions avec d'autres filiales. Cela contribue à fidéliser les collaborateurs et à augmenter leur pouvoir d'achat.

**Quels sont, selon vous, les enjeux de demain face aux évolutions des espaces de travail ?**

Le partage d'information est crucial. L'espace de travail peut être virtuel ou physique, ce qui importe, c'est que le

travail soit bien fait là où je me trouve. L'enjeu, au-delà de faciliter l'accès au travail et la qualité de la prestation, c'est la communication. Si j'ai accès à l'information qui vient de mon équipe de manière fluide, je vais pouvoir structurer mon travail de manière efficace.

**Quel est le rôle du DRH vis-à-vis de ces enjeux et de la transformation de l'entreprise ?**

Le DRH est en fait le directeur de la transformation ! C'est lui qui conduit le changement. Pour cela, il nous faut des outils qui simplifient la gestion de l'administratif. Il faut anticiper et accompagner en fluidifiant le langage, en formant... En tant que DRH, je dois garantir les évolutions et je dois m'assurer que j'aurai les compétences de demain, c'est là le grand défi.

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOFT

“  
*Si j'ai accès à l'information qui vient de mon équipe de manière fluide, je vais pouvoir structurer mon travail de manière efficace.*  
”



# INTERVIEW

## L'innovation doit faire SENS

**Jérôme FRITEAU**

Directeur des relations humaines et de la transformation à la Cnav

### Quelle est la place du DRH dans la transformation de l'entreprise ?

Le DRH a un rôle majeur dans l'accompagnement des transformations. Aujourd'hui, il reste trop souvent cantonné à une activité à fortes dimensions administrative et juridique, mais il peut jouer un rôle de médiation très important. Il a une influence sur les démarches participatives associant les salariés, et, il peut prendre le rôle d'animateur des transformations car il a la maîtrise de nombreux leviers : le dialogue social, l'évolution des métiers, la formation, le coaching, etc.

### La modification des espaces de travail ne doit pas répondre à des effets de mode, selon vous.

#### Qu'est-ce qui doit les motiver au sein d'une entreprise ?

Au-delà de la tendance, il faut donner du sens et surtout assurer la cohérence de l'action. Les salariés sont sensibles au fait qu'on leur propose un environnement de travail compatible avec les modalités de fonctionnement de l'entreprise et avec sa culture managériale. L'intégration ou non de l'innovation doit se faire en fonction des objectifs poursuivis. A la Cnav, nous avons de nombreux défis à relever avec les évolutions des services publics et des enjeux sociétaux liés au vieillissement de la population. L'intégration du Régime social des Indépendants (RSI) au sein du Régime Général de Sécurité sociale est un exemple très concret et nous sommes en train de le vivre sur un calendrier très serré. A Paris, nous allons intégrer 400 nouveaux salariés en janvier 2020 et 1 700 dans les Carsat à l'échelle nationale. Nous avons une obligation de réussite dans cette intégration inédite dans notre histoire, que ce soit en termes d'enjeu de service public ou d'enjeu humain vis-à-vis des salariés qui subissent cette transformation.

#### Comment avez-vous organisé cette intégration ?

Nous avons travaillé le plus en amont possible et créé un plan d'intégration, baptisé « la Fabrique du Lien », en mode UX (user experience) design. Nous avons ainsi identifié les écueils possibles à l'intégration massive de collaborateurs à partir des témoignages de ceux qui sont arrivés en avance de phase. Une box artisanale, sur le modèle des coffrets surprise thématiques que l'on reçoit tous les mois, nous a permis de jouer sur les émotions et les sens pour questionner les salariés sur ce qu'ils appréciaient à la Cnav, ce qui leur faisait peur, ce qu'ils en attendaient, sur leurs modalités d'accueil... Nous sommes partis du besoin de ces collaborateurs pour penser l'intégration.

### Avez-vous des exemples de solutions concrètes mises en place ?

Les futurs collaborateurs ont des questions concrètes sur leur nouvelle convention collective, sur leurs modalités d'intégration. Ils veulent savoir quelles seront leurs conditions d'accès sur leur accès au télétravail, aux tickets restaurants ou à la carte dématérialisée, quelles sont leurs possibilités d'horaires de travail, etc. Nous avons donc mis en place un chatbot RH disponible 24 heures sur 24. Un système d'intelligence artificielle alimenté par plus de 600 questions, que l'on peut solliciter en langage naturel de son écran d'accueil de l'intranet.

Nous sommes aussi résolument engagés avec nos managers depuis déjà 5 ans dans une transformation managériale, en utilisant des méthodes collaboratives. La DRH accompagne la communauté managériale, par exemple actuellement, dans le management des mutations des nouveaux modes de travail (accélération des temps, flexibilité des horaires, travail à distance, nouvelles attentes des salariés...).

### Comment cela va-t-il se traduire du point de vue de l'environnement de travail ?

Nous allons récupérer les locaux historiques de la caisse nationale de l'ex RSI (devenu au 1<sup>er</sup> janvier 2018 la Sécurité sociale des indépendants), ce qui permet de gérer la transition.

En parallèle, nous avons un vaste programme de rénovation de notre siège piloté par Murielle Bialès, notre secrétaire générale, qui vise à améliorer nos performances énergétiques mais aussi à aménager des espaces propices à l'animation de l'intelligence collective et qui permettent la circulation de l'information et le développement de la créativité. C'est un projet antérieur à la réforme du RSI qui en renforce les enjeux. Nous allons en effet devoir créer encore plus de mixité des profils et des cultures. Nous avons déjà l'expérience de plateaux agiles qui mêlent des profils très différents tels que des développeurs, des UX designers et des utilisateurs finaux des services développés sur le plateau projet. Cela offre beaucoup d'agilité dans la réalisation. La prochaine étape, en lien avec la Direction de l'innovation et la DSI, est d'expérimenter l'intrapreneuriat à la Cnav, sur 2 startups internes : l'une tournée vers les services à nos assurés, l'autre vers nos salariés, sur le thème du hacking de l'évaluation individuelle...

Propos recueillis par Chloé GOUDENHOFT



**François SILVA**  
Professeur à KEDGE BS  
et chercheur au DICEN-CNAM

## Le nouveau rôle des RH face à la transformation des organisations

Jusqu'aux années 80, le traitement et la gestion de l'information RH se faisait d'une façon bureaucratique sur support papier. L'organisation du travail est aujourd'hui structurée par les ERP qui ont générés de très importants gains de productivité en automatisant les tâches et en générant des logiques de flux et de processus. Ainsi, le SIRH a permis de diminuer de moitié le nombre de salariés dédiés aux tâches administratives (paye, gestion administrative, dossier des salariés...). De plus, le traitement de l'information a permis de réduire les délais, voire de fonctionner en temps réel. Pour tirer les bénéfices de ces investissements importants, il a été nécessaire de faire les bons choix de réorganisation sans susciter des frondes ou des refus des salariés qui auraient pu saboter le déploiement de ces nouveaux outils.

### DÉCODER POUR ÉVITER UN BROUILLAGE MENTAL DÙ À L'« INFOBÉSITÉ »

Le grand danger des organisations aujourd'hui est de se laisser envahir par l'« infobésité » en mettant tous les salariés, dont les managers en premier lieu, sous la pression de masse d'informations de plus en plus importantes à gérer. Les technologies de l'information et de la communication sont porteuses d'un paradoxe. A priori, elles permettent de mieux faire communiquer les gens entre eux ; mais de fait, si grâce à ces outils, tout le monde se parle et échange de plus en plus, dans les faits, on s'écoute de moins en moins car on a de moins en moins le temps pour se comprendre et pour partager. Les technologies ne doivent pas masquer les dimensions relationnelles « traditionnelles » nécessaires à la qualité du vivre ensemble dans la société qui est en train d'émerger.

### AMÉLIORER LA GESTION DE LA RELATION HUMAINE

Une question centrale pour une entreprise dans les dix prochaines années est de veiller aux relations entre les personnes mobilisées par ces nouveaux outils. C'est pourquoi il est nécessaire de s'appuyer sur une démarche régulière d'audit concernant non pas la gestion de l'information mais la façon dont les relations se déroulent entre les personnes : les flux d'information, les destinataires, le temps de réaction... Les outils ne doivent pas être utilisés pour mesurer ou surveiller mais beaucoup plus sur les modes de régulations des personnes entre elles. C'est pourquoi il ne faut plus centrer les efforts seulement vers une recherche d'une meil-

leure rationalisation de l'organisation du travail à travers ces nouveaux outils mais plutôt à chercher à ce que les utilisateurs « relationnalisent » mieux avec leur écosystème.

Or l'optimisation de ces interactions ne peut plus s'appuyer sur des méthodes d'ingénierie centrées sur les processus. C'est donc toute l'organisation du travail qui est appelée à connaître cette profonde transformation : être dans du collaboratif, c'est savoir travailler en équipe pour l'équipe. Ce sont les logiques que développe le wiki. Mais ce tissage de liens n'est pas naturel. Il faut l'expérimenter. Or il n'existe pas de « recettes » ou de boîtes à outils à plaquer sur l'organisation. L'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) se caractérise par trois concepts : l'ubiquité, le collaboratif et la virtualité. Pour ce faire, les entreprises doivent intégrer de nouveaux modes de travail s'appuyant sur de nouveaux outils et applications. L'entreprise numérique doit savoir faire expérimenter par ses salariés leur utilisation en détricotant si nécessaire l'existant.

### ÊTRE FACILITATEUR DES INTERACTIONS GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Ainsi, les modes d'organisation du travail de chacun s'effectuent en utilisant des outils/applications permettant des usages très divers autour du collaboratif, du virtuel et à distance : le bureau virtuel (notes, documents, planning...) permettant de partager des documents, la création, l'enrichissement et le partage de ressources de connaissance (fichier, blogs, sites, Bases de Données...), les réunions de travail s'appuyant sur des documents et/ou permettant de construire des documents ensemble, des prises de notes collectives, la rédaction de document en écriture collaborative, les formations à distance, etc. Le développement de ces nouveaux modes de travail nécessite d'être accompagné par des pairs, des coachs (internes ou externes à l'entreprise ou au service) ayant déjà pratiqué ces outils. Il faut créer des sortes d'ateliers d'échanges autour de ses pratiques et de ses expérimentations.

### DÉVELOPPER UNE « SOCIÉTÉ COMMUNAUTAIRE »

Les salariés vont ainsi progressivement échanger et partager au niveau d'une communauté (métiers, fonctions, managers, d'experts, sec-teurs...). Ces communautés peuvent être virtuelles et travaillent souvent en réseau. Tout dépend des règles et principes édictés pour son fonctionnement. Chaque communauté pratique ainsi un travail collaboratif, c'est-à-dire que les membres de chaque communauté mutualisent les pratiques, savoirs, expériences, etc., coordonnent ses actions et projets. Aujourd'hui, « toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, familiale ou multinationale, pourrait, voire devrait fonctionner davantage en réseau pour rester compétitive dans son environnement ». Ce travail collaboratif permet la virtualité, abolie les distances et surtout crée les conditions pour optimiser les nouveaux modes de travail basés sur des logiques de projets. Mais au-delà du « travailler ensemble » il faut que les organisations permettent à leurs salariés de savoir mieux « vivre ensemble ». Ces communautés doivent être aussi des lieux de convivialité, car ce vivre ensemble ne peut plus se construire sur des logiques strictement individuelles. Il faut développer les conditions de coopération qui ne peuvent exister que par la confiance et la bienveillance réciproques. Ainsi, être soi-même implique de développer des comportements d'interdépendance avec les autres.

### PENSER UNE ARCHITECTURE RH AU SERVICE DU TRAVAIL COLLABORATIF

C'est pourquoi les équipes RH et managériales doivent désormais s'emparer de ces questions et jouer le rôle d'architecte du développement du collaboratif dans l'entreprise. Dans tous les cas, l'objectif est de créer les conditions culturelles, managériales et organisationnelles pour que l'entreprise développe et améliore les dimensions relationnelles entre les salariés. Les équipes RH et managériales doivent être au cœur des démarches pour faire entrer l'entreprise dans une culture collaborative et virtuelle : de nouvelles compétences sont donc à développer au niveau de la capacité à faire des bilans, à définir et mettre en place une architecture et un urbanisme informationnels et communicationnels, à développer des outils de suivi, d'accompagnements, des ateliers d'échanges de pratiques...

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

Merci aux partenaires institutionnels qui aident à ouvrir le champ de la réflexion sur le futur des RH.  
Merci aux DRH, décideurs et experts RH qui ont accepté de témoigner pour apporter leur vision.

Merci aux partenaires sponsors sans qui nous n'aurions pas pu présenter  
notre veille et notre analyse sur l'évolution des tendances RH.

Merci aux journalistes :



Patricia DREIDEMY



Chloé GOUDENHOOFF



Pascale KROLL



AGRH



KEDGE  
BUSINESS SCHOOL



Contact : **Christel LAMBOLEZ**

80 rue d'Hauteville - 75010 Paris - Mail : [lambomez.christel@jobsferic.fr](mailto:lambomez.christel@jobsferic.fr)

Directrice de la publication : Christel Lambomez - Chef de projet : Marie-Noëlle Mussato - Direction artistique, graphisme : Alexandre Lengrand - Journalistes : Patricia Dreidemy / Chloé Goudenhooff / Pascale Kroll - Contributeurs : Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Professeur Émérite, HEC Paris & Président AGRH / Jacky ISABELLO, Patron de la PME Coriolink et membre de la commission « Nouvelles responsabilités entrepreneuriales » du MEDEF / Godefroy DE BENTZMANN, Président du Syntec Numérique / Yves GRANDMONTAGNE, Président du Lab RH / Muriel NICOU, Responsable Marque Employeur, Marketing & Expériences RH - AXA / Jean-Christophe BROCHET, DRH Engie / Lionel WAWRZYNIAK, HR Business Partner Adrexo, Directeur du Développement RH HOPPS Group / Virginie FLORE, Directrice de la performance et de l'innovation RH, Spie Batignolles / Catherine MONGENET, CEO de France Université Numérique / Johan MICHEL, Directeur Général de SpeeXx France / Laurent NAHON, Directeur général du Fongecif Île-de-France / Magali NOÉ, Présidente de Open CNP, DG de Youse, CDO / Patrick PLEIN, DRH de Vinci Energies International et Systems / Patrick BONNEAU, DRH et directeur de la Transformation chez GRDF / Maryse JURANVILLE, Présidente de l'association Esprit de Service France / Anne DURRIEUX, Responsable programme relation, groupe Air France / Rémi MALENFANT, HR4HR Enablement Partner, HR Transformation Services / Véronique MONTAMAT, Directrice marketing SOPRA HR Software / Pierre ALOUGES, Président de la CSSCT de la tour Société Générale à la Défense et directeur de projets au sein de la Direction de la Conformité / Malika BOUCHEIOUA, DRH chez Derichebourg Multiservices / Jérôme FRITEAU, Directeur des relations humaines et de la transformation à la Cnav / François SILVA, Professeur à KEDGE BS et chercheur au DICEN-CNAM - Production et réalisation : Mañei Média 01/2020 - Crédits photos : ©Shutterstock / ©ESB Basic, ©Alphaspirit, ©Photographee.eu, ©Jirsak / ©Nathanaël Becker Agence Eikos.

[www.jobsferic.fr](http://www.jobsferic.fr)

@JOBSFERIC  
hashtag #RRHDay

