



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Employabilité et Mobilité

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

Intervenants :

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

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

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

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

Philippe Vivien : Directeur Général, **ALIXIO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Philippe Vivien : Directeur Général, ALIXIO

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Employabilité et Mobilité

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

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

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

L'expérience Auchan : mobilité interne et engagement

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Regards croisés sur la mobilité

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Accompagnement des Transformations

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

Alain LATRY, Président Fondateur, **TECHNOMEDIA**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Accompagnement des transformations

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Intervenant :

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

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

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

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

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Engagement

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Le déploiement du programme a pâti de deux freins:

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

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

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

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

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

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

Comment maintenir l'engagement dans la complexité ?

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



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

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

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

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

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

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Engagement

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Digitalisation et transformation

Session 7 : Comment faire du digital un levier stratégique ?

Intervenants :

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

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

Philippe CANONNE, Directeur RH, **FNAC**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Philippe CANONNE, Directeur RH, **FNAC**

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



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

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

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

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

Alexandre CIPRIANI, Chef de produit Yammer et Sharepoint, Microsoft

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

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Digitalisation et Collaboratif

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

Intervenants:

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

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

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

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

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

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

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

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

Pascal BORNAND, Directeur, **KEYCOOPT SYSTEM**

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Pascal BORNAND, Directeur, **KEYCOOPT SYSTEM**

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

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

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



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

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

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Management et Développement de la Stratégie

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

Intervenants:

Hans VANBETS, Head of Strategy, People, Change Management and Diversity, **BNP PARIBAS**
Gilles DACQUET, Professional Services Director France, **CEB**
Antoine MINGALON, Chief Culture Officer, **CRITEO**

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

Hans VANBETS, Head of Strategy, People, Change Management and Diversity, **BNP PARIBAS**
Gilles DACQUET, Professional Services Director France, **CEB**

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



MERCREDI 2 AVRIL 2014

Management et Développement de la Stratégie

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

Intervenants:

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

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

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

Nathalie BOUSCASSE, Directeur Expertise, **CEGOS**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Nathalie BOUSCASSE, Directeur Expertise, **CEGOS**

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Agilité des Equipes et Innovation

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan · Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Agilité des Equipes et Innovation

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

Intervenants :

Michel HERVE, Président, **HERVE THERMIQUE**

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

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

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

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

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

Michel HERVE, Président, **HERVE THERMIQUE**

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Business Model / Culture d'entreprise

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

Intervenants :

Serge AIRAUDI, Philosophe, ethnologue

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

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

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

Jean-François BARFETY, Responsable SIRH, **PSA**

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Business Model / Culture d'entreprise

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

Intervenants :

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

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

Anne GAUTIER, Directrice des Ressources Humaines, Guerlain

Jeanne RENARD, Directeur des Ressources Humaines, EDENRED

Comment accompagner la transformation culturelle suite à une fusion ?

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Gestion des Compétences

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

Intervenants :

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

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

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

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

Guillaume PONTNAU, Directeur Commercial, **MONSTER**

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

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

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan · Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

Guillaume PONTNAU, Directeur Commercial, **Monster**

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Gestion des Compétences

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Talents à l'international

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

Intervenants:

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

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

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

Frédéric RIPART, Associé, **VALTUS**

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

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

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

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congresshr.com



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

Frédéric RIPART, Associé, **VALTUS**

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Talents à l'international

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

Intervenants :

Antoine PERRUCHOT, Directeur Général, **KEYCOOPT**

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

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

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

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

Antoine PERRUCHOT, Directeur Général, **KEYCOOPT**

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

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

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

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

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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Cycle RH Public

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

Intervenants :

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan · Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



JEUDI 3 AVRIL 2014

Cycle RH Public

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Mercredi 2 & Jeudi 3 avril 2014

Pré Catelan • Paris 16^{ème}

www.congreshr.com



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

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

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

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

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