

*Les Cahiers*

n°4

du Cercle de l'Excellence RH

---

L'ANNÉE  
DIGITALE  
2016

**1<sup>er</sup>** CARREFOUR  
DIGITAL & ENTREPRISE



# I N V I T A T I O N

## 1<sup>ER</sup> CARREFOUR DIGITAL & ENTREPRISE

UNE JOURNÉE  
CONSCRÉE AUX  
TRANSFORMATIONS  
DIGITALES RH

#CDE16 



Présidé par

**Mercedes ERRA**  
Fondatrice BEIC  
Présidente Exécutive  
HAVAS WORLDWIDE



Avec la contribution de

**Jean-Marie SIMON**  
Directeur Général  
ATOS France

**LE 25 MAI 2016**  
**AU CLOUD BUSINESS**  
**CENTER**  
DE 9H00 À 18H30  
Suivi d'un Cocktail de clôture

Partenaire Premium

**Atos**

Organisé par

GRUPES  
**RHAM**

**LIJ**  
L'INSTITUT  
JURIDIQUE

**MGRH**  
Généraliste RH

# 1<sup>er</sup> CARREFOUR

## DIGITAL & ENTREPRISE 2016

Une journée consacrée aux  
**Transformations Digitales RH**



**Jean-Marie SIMON**

Vice-Président du Cercle de l'Excellence RH  
Directeur Général ATOS France



**Mercedes ERRA**

Fondatrice BETC  
Présidente Exécutive HAVAS WORLDWIDE



**Delphine LANCEL**

Directrice Générale du Groupe RH&M

# Cahier du Cercle de l'Excellence RH

## n°4



### Spécial Carrefour Digital & Entreprise

Placé sous la Direction de

**Edgard ADDED**

Président-Fondateur du Cercle de l'Excellence RH

Président du Groupe RH&M



RH&M Editions  
PARIS

# SOMMAIRE

<b>Préface – Vous avez dit « ubérisation ?</b> .....	7
<i>Mounir MAHJOUBI – Président CONSEIL NATIONAL DU NUMERIQUE</i>	
<b>Edito – La Transformation Digitale du DRH</b> .....	11
<i>Jean-Marie SIMON – Directeur Général ATOS France</i>	
<b>Introduction – Humain, Digital, Innovation, Anticipation Faire de ces quatre mots la nouvelle devise des stratégies d’entreprise ?</b> .....	15
<i>Delphine LANCEL – Directrice Générale du Groupe RH&amp;M</i>	
<b>1<sup>ère</sup> partie</b>	
<b>COMPTE RENDU DE L’ATELIER « LES TRANSFORMATIONS DIGITALES RH »</b>	
.....	19
<i>Laurent BREMOND – DRH</i>	
<b>2<sup>ème</sup> partie</b>	
<b>INTERVENTIONS « REGARDS CROISES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE »</b>	
.....	37
<b>Le nouveau consommateur et l’économie collaborative.....</b>	39
<i>Mercedes ERRA – Présidente de l’Evénement Fondatrice BETC et Présidente Exécutive HAVAS WORLDWIDE</i>	

Les avancées digitales de MICROSOFT.....	45
<i>Alain CROZIER – Président de la Cérémonie</i>	
<i>Président Directeur Général MICROSOFT GREATER CHINA REGION</i>	
Etude CERCLE DE L'EXCELLENCE RH/DELOITTE	
Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise....	49
<i>Philippe BURGER – Associé Responsable Capital Humain DELOITTE</i>	
<b>3<sup>ème</sup> partie</b>	
<b>INTERVIEWS DES LAUREATS 2016</b>	
<b>BINOMES 3.0 DRH/CDO.....</b>	<b>55</b>
<b>Groupe ROCHER.....</b>	<b>57</b>
<i>Yann-Etienne LE GALL – DGRH Groupe</i>	
<i>Jean-Charles VERDIER – CDO</i>	
<b>SWISS LIFE.....</b>	<b>63</b>
<i>Vincent PERRIN – DRH France</i>	
<i>Eddie ABECASSIS – CDO</i>	
<b>FAURECIA .....</b>	<b>69</b>
<i>Jean-Pierre SOUNILLAC – Executive Vice President Group Human Resources</i>	
<i>David DEGRANGE – CDO</i>	
<b>4<sup>ème</sup> partie</b>	
<b>CONTRIBUTIONS D'EXPERTS</b>	
.....	77
Transformations Digitales RH.....	79
<i>Delphine REMY-BOUTANG – Fondatrice et Présidente THE BUREAU</i>	

Transformer et se transformer.....	83
<i>Anne BITZ – DRH NEOCASE SOFTWARE</i>	
Métamorphose numérique et action collective .....	89
<i>Francis JUTAND – Directeur Général Adjoint INSTITUT MINES-TELECOM</i>	
<b>Point de vue</b>	
Réduire le chômage : le mirage technologique !.....	95
<i>Pierre BERETTI – Président Directeur Général ALTEDIA</i>	
<b>Remerciements</b> .....	99
<b>Présentation du Cercle de l’Excellence RH</b> .....	100





Par **Mounir MAHJOUBI**  
*Président CONSEIL NATIONAL DU NUMERIQUE*

### **Vous avez dit « ubérisation » ?...**

La seule chose que nous savons de l'avenir, c'est qu'il sera plus incertain qu'on ne l'imagine. Les transformations numériques et environnementales que nous traversons interrogent le rôle de leader face à cet univers instable. Ainsi, il ne sera plus question de définir un plan visionnaire à trois ans mais plutôt de démontrer une méthode pour parcourir ces trois années avec agilité.

Le terme d'ubérisation peut servir à désigner cette accélération du temps mais il demeure un ensemble de réalités très varié : une évolution des marchés régulés qui sont remis en cause de l'extérieur, une vague d'intermédiation qui bouleverse l'organisation des rapports de force et des chaînes de valeur, une remise en question des formes d'emploi traditionnelles. De manière générale, l'ubérisation pourrait désigner la capacité des nouveaux modèles d'affaires à remettre profondément en cause les modes de régulation existants et à se développer dans le vide juridique ainsi créé. Toutes ces évolutions prennent leur origine dans des mouvements plus anciens, de dérégulation notamment et d'apparition de nouvelles formes d'emploi, flexibles, non exclusives qui permettent le choix mais entraînent de nouvelles formes de précarité.

Tout l'enjeu est donc de parvenir, pour les pouvoirs publics mais aussi pour les entreprises, à anticiper ces évolutions et à parvenir à définir des formes de stabilisation collectives. La question concerne les travailleurs des plateformes, qui évoluent aujourd'hui dans un espace intermédiaire, entre indépendance et salariat, dont on sait qu'il est porteur d'une insécurité importante. Permettre un accès au droit qui soit effectif pour ces travailleurs doit être une des priorités de la régulation publique de la nouvelle économie. Pour les entreprises, l'enjeu est vital : trouver sa place dans les modèles d'affaires de demain pour éviter de voir la valeur ajoutée se faire capter par un nouvel acteur, comme c'est déjà arrivé dans tant de secteurs.

Les progrès de l'automatisation sont la toile de fond des discussions sur l'ubérisation : il s'agit de faire face à l'obsolescence programmée des métiers et des tâches, pour penser une politique de l'innovation qui ne soit pas simplement une course technologique mais qui intègre des modes de gouvernance agile, ouverts aux transformations des métiers et des compétences.

C'est donc l'un des horizons principaux pour notre société : construire les contours de l'évolution des parcours professionnels de demain et dessiner les conditions d'une pluriactivité qui ne soit pas synonyme de précarisation. A cet égard, le chemin a commencé timidement à être tracé : le compte personnel d'activité, par exemple, ancre une logique de personnalisation des droits sociaux, qui est amené à devenir le modèle principal. Les réformes de la formation professionnelle, désormais dénommée formation tout au long de la vie, sont également, malgré la technicité des sujets, plus que nécessaires.

Pour appuyer les transformations de nos cadres juridiques, qui sont aussi une évolution de nos cadres de pensée, sans jamais sacrifier à l'idée d'une avancée irrésistible des technologies, la puissance publique doit devenir un grand laboratoire : laboratoire d'idées évidemment mais également laboratoire d'expérimentations, d'essais, de prise en compte de l'incertitude... Les nouvelles formes de valeur et de travail sont multiples - qu'on pense simplement au travail pair-à-pair, bénévole, qui a produit des réalisations telles que Wikipedia - et les envisager nécessite d'élargir notre perception du monde du travail, sans le rabattre sur un modèle ancien et sans pour autant embrasser, sous prétexte de modernité, toutes les formes de dérégulation : c'est peut-être dans cette exigence là que réside le sens du mot ubérisation.





Par **Jean-Marie SIMON**  
*Directeur Général ATOS France*

### **La Transformation Digitale du DRH**

« Les Transformations Digitales RH » : ce thème du premier Carrefour Digital & Entreprise, se voulait prospectiviste ; notre sentiment étant que nous étions à l'aube d'une prise de conscience des impacts que la digitalisation aurait sur la fonction RH. Le rythme soutenu - et le nombre - des inscriptions à ce premier Carrefour nous a rapidement conforté quant à la pertinence de la problématique retenue.

Le format de ce Carrefour se voulait lui aussi novateur : des ateliers de présentation, des réflexions ou réalisations en entreprise, réunissant des intervenants d'origine multiples (grands groupes, start-up innovantes en RH, PME...) relatant leurs expériences en les confrontant à des observateurs éclairés. Chaque atelier étant largement ouvert au dialogue direct avec l'auditoire pour que les sujets traités soient soumis à la critique sagace et constructive des auditeurs.

J'ai eu le privilège d'animer la matinée et dois avouer que celle-ci a dépassé mes attentes tant dans la forme que par la qualité des contenus et celle des échanges directs et soutenus. Francis JUTAND ayant en ouverture parfaitement positionné les différents niveaux de la problématique du jour, les intervenants ont eu à cœur de s'inscrire dans l'analyse de l'impact de la digitalisation en matière de

Gouvernance, de vision stratégique, de modification des modèles traditionnels et de la nécessaire conduite du changement. Leurs interventions reflétaient un vécu dans la mise en œuvre, illustrées d'exemples concrets et empreintes d'une réelle volonté de partager les retours d'expérience.

Les minutes des débats, fidèlement rapportées par notre ami Laurent BREMOND, vous démontreront que la fonction RH ne se prépare pas à la transformation digitale... Elle est déjà dans l'action sur le sujet avec une vision claire des changements induits et des opportunités potentielles. La DRH peut par ce canal renforcer son positionnement comme acteur de premier rang dans la direction de toute entreprise.

Le débat n'a certes pas épuisé ce sujet - protéiforme s'il en est - mais il ne s'est pas contenté d'énoncer la problématique ; il a, à partir des expériences décrites, doté les participants de clefs d'analyse ou de pistes de mise en œuvre d'une démarche digitale RH pour mieux structurer une approche sur ce sujet aujourd'hui incontournable. A cette aune, je suis fier de dire que nous avons rempli l'objectif que nous nous étions assignés pour ce premier Carrefour !

Il convient de dépasser le phénomène de mode du « Digital washing » pour canaliser l'énergie des équipes dirigeantes au service de cette ambition d'une transformation digitale génératrice de valeur pour les collectifs humains que sont avant tout les entreprises.

Je fais volontiers miennes les conclusions présentées par Marie-Vorgan LE BARZIC qui a insisté le positionnement de la fonction RH comme incubateur interne nourrissant et favorisant une dynamique d'évolution, indispensable, de nos approches managériales et RH pour relever les défis d'aujourd'hui... Mais aussi ceux des années à venir.

Les réactions des participants me conduisent à prédire sans grand risque que ce premier Carrefour sera suivi d'autres éditions ; la barre est certes placée très haut mais, représentant le Groupe ATOS, Global IT Partner du Comité International Olympique, je me dois de rappeler l'adage olympique Altius, Cestius, Fortius.

**L'histoire des réalisations humaines s'écrit grâce à des précurseurs,** des individus curieux qui vont au-delà des idées reçues et des modes opératoires historiques ; la digitalisation de l'entreprise, et de la fonction RH, est une ouverture vers une **innovation métier importante.**

Cette curiosité m'a semblé présente lors de nos travaux ; je suis en conséquence personnellement très confiant dans la capacité de la fonction RH à transcender les potentialités de la digitalisation.

Bonne lecture, bonne réflexion, bonne réinvention, bonne mise en œuvre.



## INTRODUCTION



Par **Delphine LANCEL**  
*Directrice Générale du Groupe RH&M*

### **Humain, Digital, Innovation, Anticipation Faire de ces quatre mots la nouvelle devise des stratégies d'entreprise ?**

Toujours à l'avant-garde des attentes, des signaux faibles et des tendances lourdes en matière de Ressources Humaines et de Management, le Groupe RH&M, avec le Cercle de l'Excellence RH, a créé l'événement à l'occasion de la première édition du Carrefour Digital & Entreprise le 25 mai 2016, sous l'impulsion de Jean-Marie SIMON, Directeur Général ATOS France.

Avec un parterre de 300 DRH, des sujets dans tous les sens, des interventions de très haut niveau, un nouveau Trophée, celui du Binôme DRH/CDO, un essai réussi et transformé !

L'objectif de ce moment de partage fut de permettre aux DRH d'être en permanence au fait du digital et les inciter, les amener à être un acteur incontournable de la transformation numérique.

Aujourd'hui, le numérique, la robotique, l'IA, bref la transition technologique ne sont plus seulement une tendance même lourde, ce sont l'Alfa et l'Omega de toutes les choses dans l'entreprise tout autant d'ailleurs qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Leur impact sur le monde du travail, sur les relations de travail et au travail, sur le business et la stratégie globale de l'entreprise, est inédit, en profondeur, durable et imprévisible.

Ainsi, il est de plus en plus clair pour tous les observateurs que la transformation digitale est donc humaine avant d'être technologique.

A cet égard, le DRH est au cœur des défis à relever : défis humains (transformation du travail, l'érosion du salariat, la formation et le développement des compétences, quels talents pour piloter les évolutions majeures, l'expérience collaborateur...), les défis business (ou comment mettre en œuvre les conditions du développement, l'expérience client...), les défis managériaux (organisation du travail, quel leadership, nouvelles formes d'organisation...), les défis de l'innovation et en particulier les défis technologiques (ou comment mettre en œuvre les conditions de l'innovation dans l'entreprise, dans les RH...) avec en ligne de mire, la compétitivité.

***La transformation passera par l'anticipation, les compétences, les femmes et les hommes ou ne passera pas !***

Nous changeons de paradigme : Nous passons de l'ère des gestionnaires à l'ère des entrepreneurs.

L'esprit entrepreneurial que nous **re** découvrons avec les start-up et leurs dirigeants, nous inspire, nous tire, nous oblige !

C'est à tous les étages de la fusée Entreprise que cet état d'esprit doit infuser, se diffuser, s'insinuer dans les cerveaux, dans les comportements, dans les compétences, dans les nouveaux profils...

Entreprendre et innover sont les deux voies essentielles de la croissance et du développement de l'entreprise, le gestionnaire n'y peut rien ! L'innovation peut tout !

La deuxième édition devra prendre en compte les avancées dans tous ces domaines y compris dans les entreprises dites traditionnelles notamment grâce au tandem DRH/CDO.

La transformation de l'entreprise industrielle ou de services passe par différentes transitions qui rendent la tâche du DRH plus complexe encore mais le conduit à se réinventer lui-même et à développer son périmètre d'actions en conséquence.

Cette mutation, à laquelle l'entreprise ne peut se soustraire, est d'autant plus difficile qu'elle s'exerce dans un contexte économique, géopolitique et sociétal perturbé face à des ruptures profondes telles que la transition énergétique, défis démographiques et l'intrusion du consommateur dans un nouveau modèle économique, qui rendent l'exercice bien compliqué.

Compliqué, oui ! Mais aussi le véritable berceau d'opportunités dont l'entreprise, la société et l'humanité ont cruellement besoin.

La révolution 4.0, caractérisée par de nouvelles façons d'organiser les moyens de production dont les bases technologiques sont l'Internet de l'objet et les systèmes cyber-physique, le développement à outrance des start-up notamment pose les fondements d'une nouvelle révolution plus globale qui consacrera l'ère de l'innovation.

Dans cet esprit, le DRH devra appréhender de nouvelles responsabilités, faire preuve d'imagination et d'originalité pour

insuffler avant tout autre chose une culture de l'innovation et prémunir l'entreprise contre l'ubérisation hostile.

Aucun secteur, aucune entreprise n'est à l'abri d'attaque algorithmique.

La deuxième édition du Carrefour Digital & Entreprise, outre les analyses d'experts et la présence de nombreuses start-up, de visions prospectives, sera enrichie par de nombreux témoignages tournés résolument vers l'avenir et l'innovation.

Soyez les bienvenus lors de ce beau rendez-vous 2017 !

# **1<sup>ère</sup> partie**

## **COMPTE RENDU DE L'ATELIER**

### **« LES TRANSFORMATIONS DIGITALES RH »**



## COMPTE RENDU



Par **Laurent BREMOND**

*DRH*

Le 25 mai 2016, à deux pas du Palais Brongniart où ont été accompagnées tant de transformations du capitalisme français et mondial, se déroulait le 1<sup>er</sup> Carrefour Digital & Entreprise organisé par le Groupe RH&M. Sous la houlette de Edgard ADDED, Président du Groupe et de Jean-Marie SIMON, Directeur Général de ATOS France se trouvaient réunis une centaine de DRH pour écouter et échanger avec une douzaine d'intervenants, eux-mêmes DRH ou experts des transformations digitales.

C'est Francis JUTAND, Directeur Général Adjoint de l'INSTITUT MINES-TELECOM qui a donné le ton de cette journée par une introduction sur la métamorphose numérique que nous vivons (du titre de son livre). Il caractérise l'importance de cette métamorphose en la mettant en perspective avec les trois grandes transformations profondes qui l'ont précédée depuis l'aube de l'humanité : la chasse-cueillette d'abord, suivie de l'apparition de l'agriculture et de l'élevage et enfin, de l'essor de l'industrie et du commerce.

Cette métamorphose numérique, nous dit-il, est aussi importante que les précédentes car elle modifie tous les secteurs économiques. Il nous invite à prendre conscience que nous sommes encore dans la vague ascendante de cette métamorphose et que de nombreux changements

sont encore à venir, comme dans le domaine de l'intelligence artificielle, par exemple, ou le fait que l'usage prend le pas sur la propriété. Or cette métamorphose induit déjà des changements significatifs dans la façon dont s'organise notre efficacité collective dans l'entreprise. En particulier, on observe que la coopération entre les individus devient plus importante que la compétition. Que le talent prend le pas sur la position. Que la loyauté devient plus critique que la transparence. Enfin que la créativité a maintenant plus de valeur que l'automatisation. Tous ces changements profonds des rapports humains et du monde du travail nous forcent, nous DRH, à faire évoluer la façon dont nous organisons la collaboration et l'autonomie des individus dans l'entreprise, à revoir les processus de décisions et à rendre moins pyramidales nos organisations etc. Et Francis JUTAND de conclure que c'est bien le DRH qui est au centre du nouveau réacteur qu'est cette métamorphose numérique.

Sur tous ces changements qui sont en cours dans nos organisations, c'est Caroline BLOCH, DRH de MICROSOFT en France qui intervient la première. Elle vit au quotidien cette métamorphose numérique. Par exemple, en septembre 2015, MICROSOFT a introduit une nouvelle façon d'évaluer la performance des collaborateurs et de les rémunérer, justement pour adapter l'entreprise au fait que la collaboration et le talent sont devenus plus importants que la compétition et la position dans l'organisation. Elle souligne que ces changements sont bien accueillis et bénéfiques pour l'entreprise et les collaborateurs mais que certains se trouvent parfois en difficulté car la donne a changé. D'où l'importance pour la fonction RH de jouer à plein son rôle d'accompagnateur du changement, ce qui requiert des DRH de faire partie des « early adopters », de maîtriser les nouvelles technologies et

les nouveaux usages avant le reste des collaborateurs. Caroline BLOCH nous indique que cela a été une gageure pour certains et un effort pour tous dans la fonction RH, avant de nous livrer un autre exemple de l'importance nouvelle de la coopération et du talent : depuis un an, le budget formation de MICROSOFT est indicatif et le catalogue évolue sans cesse, même pour l'offre de développement managérial et leadership. Les interventions de formation sont décidées, financées et mises en place au gré des besoins de l'entreprise et des évolutions produits ou organisationnelles.

Ceci est rendu possible par ce que l'intervenant suivant, Philippe CUENOT, DRH du Groupe BOUYGUES, décrit très bien. En parlant de l'expérience de BOUYGUES TELECOM et de son université d'entreprise, il corrobore et renforce habilement les arguments de Caroline BLOCH. Si l'offre de formation évolue sans cesse nous dit-il, c'est parce que le business a besoin de cette innovation permanente. Et comme toujours lorsque l'entreprise innove, elle évolue plus vite que son cadre légal. Cette difficulté est aplanie grâce aux changements survenus dans les moyens de formation ces dernières années. En particulier, la généralisation d'une offre de e-learning et de « blended » learning a permis d'abaisser drastiquement le coût marginal d'une formation tout en développant la variété de l'offre et en individualisant les cursus. Ceci permet de nouveaux usages dans lesquels le collaborateur, plutôt que le manager, devient prescripteur. Au final, avec des budgets formations stables ou en légère baisse, BOUYGUES TELECOM comme MICROSOFT, ont pu développer une offre de formation beaucoup plus riche et individualisée qu'il y a quelques années. Ce qui leur a permis de développer et valoriser leurs talents en ligne avec les nouveaux

besoins d'efficacité organisationnelle tout en restant dans un cadre légal de moins en moins adapté à leurs besoins.

Les difficultés posées par ce cadre légal sont le sujet dont a choisi de nous entretenir Jacques ADOUE, HR Executive chez CAPGEMINI et spécialiste des questions de Relations Sociales en Europe. Son intervention construisant sur les exemples des intervenants précédents, il nous dit : Oui, nous devons adapter nos organisations rapidement à de nouvelles façons d'évaluer la performance individuelle et collective et la collaboration. Oui, nous devons aussi nous adapter à une force de travail qui souhaite de nouveaux arrangements de temps de travail hautement individualisés et avec une part non négligeable de télé-travail. Oui, nous devons être capables de faire face à des besoins de mobilité et de présence effective dans l'entreprise à géométrie de plus en plus variable au niveau individuel. Oui, nous devons accompagner des collaborateurs qui choisissent de se former en utilisant des plateformes de e-learning, parfois les jours fériés. Oui, nous devons accompagner des managers dans une gestion globale de leur équipe. Et oui, nous devons faire tout cela en respectant des cadres légaux nationaux, rigides et souvent dépassés voire obsolètes.

Comment allons-nous nous adapter à ces contraintes demande Jacques ADOUE ? Sa réponse tient en deux éléments : d'abord, la métamorphose numérique nous donne tous les jours de nouveaux outils et crée de nouveaux usages qui nous permettent, à chacun individuellement, de changer notre façon de travailler et font évoluer notre rapport à l'entreprise. Cette métamorphose va entraîner la disparition d'un nombre important de métiers actuels et la création de beaucoup d'autres. Les chiffres qui circulent sur ce sujet varient

beaucoup mais vont tous dans le même sens : la proportion de métiers affectés sera très significative. Cette métamorphose va aussi entraîner la généralisation de profils multi-activités et multi-employeurs, freelance ou entrepreneur, et donc un rapport totalement différent à l'entreprise, beaucoup plus proche du « client » que du « collaborateur ».

Le deuxième élément est le cadre légal issu de la révolution industrielle et qui va encadrer cette métamorphose. Ce cadre légal va nécessairement évoluer pour s'adapter à toutes ces nouvelles situations. Il va s'adapter trop lentement bien sûr car le débat autour de ce cadre est malheureusement englué dans la plupart des pays européens dans des joutes CDD Vs. CDI. Joutes complètement dépassées dans un monde qui doit réguler des relations de travail dématérialisées sans lieu de travail unique et de nouvelles frontières entre vie professionnelle et vie privée.

Derrière ces changements, se profile l'idée, comme le montre très bien Pascal NICAUD, Co-Fondateur de EDEN QUEST et Auteur de DRH 3.0, que nous vivons la fin du droit du travail – comme du droit AU travail – dans sa forme actuelle. La fonction RH doit accompagner l'ensemble de la population active. Avec, selon les études, plus de 30% des emplois qui disparaîtront pour renaître sous une autre forme dans les années qui viennent ; avec près de 50% de nos actifs qui seront des Millenials d'ici à 2020 ; la fonction RH, doit se saisir de la gestion de cette population non-salariée, non-permanente, et de ses compétences. Par une politique de services individuels et collectifs, elle doit redonner envie et engagement, afin de renforcer attractivité et fidélisation des talents. Dans ce contexte, une des contributions du DRH sera d'impulser les adaptations nécessaires du droit du travail

dans l'entreprise et de participer au débat sur son évolution. Il ne doit pas avoir peur d'expérimenter dans tous ces domaines en mettant en place des solutions qui pourront un jour servir d'exemples et d'inspiration au législateur.

Et là, notre intervenant suivant, Jean-Noël CHAINTREUIL, Directeur de 231<sup>e</sup>47, un laboratoire d'acculturation, rejoint Jacques ADOUE et Pascal NICAUD. Dans la structure qu'il dirige, Jean-Noël CHAINTREUIL a des collaborateurs qui, par exemple, refusent d'être en CDI. Comment fidéliser ces talents, s'inquiète-t-il ? Sa réponse : en expérimentant. Que ce soit avec le temps de travail, les vacances, la formation ou les horaires, avec les outils ou les projets. Dans tous les cas, Il prône une forte individualisation dans la façon d'accommoder les désidératas et les contraintes de chacun. Il fait le choix conscient et volontaire d'accompagner le mouvement.

Mais la question se pose : comment expérimenter, comment transformer ? Que doivent faire les DRH ? Jean-Noël CHAINTREUIL nous met sur la voie d'une réponse : le DRH a un impact sur les trois ingrédients nécessaires à la métamorphose. D'abord, il doit créer un environnement propice à cette métamorphose, un environnement où les collaborateurs sont préparés à faire l'effort de la métamorphose et où l'échec est acceptable. Ensuite, il doit s'assurer que les collaborateurs ont les connaissances nécessaires pour appréhender cette métamorphose, d'où l'importance de cursus de formations adaptés et individualisés. Enfin, il doit s'assurer que les gens ont du temps d'attention, de changement et d'imprégnation disponible pour permettre cette métamorphose car tout s'accélère mais pas le temps de l'humain. Donc, comme le soulignait Caroline BLOCH, le DRH doit prendre le temps de se transformer lui-même, être un « early

adopter » pour pouvoir ensuite accompagner la transformation des autres et leur donner le temps nécessaire.

D'autre part, toujours selon Jean-Noël CHAINTREUIL, le rôle du DRH est de concilier la culture de l'entreprise et la culture digitale. Non pas de remplacer l'une par l'autre mais de les faire cohabiter jusqu'à ce qu'une nouvelle culture, porteuse de sens, émerge. C'est la définition de l'acculturation digitale que les entreprises vont devoir maîtriser pour réussir leur transformation numérique et le DRH est par nature au cœur de ces changements. Cette acculturation, le DRH doit la mener par des actions concrètes, mesurables et qui ont un impact. Sa mise en pratique doit être pètrie de pragmatisme.

Une autre façon de présenter le rôle du DRH dans la métamorphose numérique est celle qui nous est proposée par Nathalie SCHIPOUNOFF, Fondatrice du LEADER DIGITAL. Elle nous propose une façon de réconcilier le rôle de champion du changement dont parlait Caroline BLOCH et de garant du cadre légal qu'a abordé Jacques ADOUE. Pour elle, le DRH doit être à la fois Ulysse et Pénélope. Ulysse car il doit traverser des épreuves pour se transformer et transformer ses compagnons. Et Pénélope car le DRH est le gardien du temple qui doit résister à la tentation de l'immobilisme et de la facilité.

Cette façon de voir est intéressante et pratique pour nous DRH. Nous comprenons bien à ce stade que nous allons devoir faire évoluer l'environnement de l'entreprise, nos outils, nos offres de formation, la façon de gérer la relation contractuelle et les arrangements de temps de travail etc. C'est là que nous serons Ulysse. Nous voyons aussi que nous allons devoir accompagner les IRP sur ces sujets, surtout sur les sujets de risques psycho-sociaux. Nous avons un gros travail de

conviction à faire comme le souligne Jacques ADOUE. C'est notre rôle de Pénélope tel que nous le décrit Nathalie SCHIPOUNOFF. Et Philippe CUENOT d'ajouter que pour réussir à convaincre, nous ne devons pas nous voiler la face : il nous faudra prendre en compte les alertes que nous saurons manquer de remonter du terrain et les traiter par la mise en place de solutions pratiques pour rassurer les IRP et cultiver la confiance.

Enfin, et c'est là aussi notre rôle de Pénélope, les DRH doivent veiller à ce que l'environnement qu'ils créent permettent un développement harmonieux et équilibré des collaborateurs. Cela peut passer, comme en témoigne Caroline BLOCH pour MICROSOFT, par la mise en place de règles d'utilisation des outils numériques et d'un droit à la déconnexion.

Anne BITZ, DRH de NEOCASE SOFTWARE, est intervenue ensuite et ses propos ont résonné clairement avec ceux de Jean-Noël CHAINTREUIL qui avait présenté le besoin d'acculturation digitale des cultures d'entreprise et le rôle du DRH dans cette acculturation. Anne BITZ souligne la déconnexion actuelle entre l'expérience digitale faite par le consommateur et celle qu'il fait comme employé. C'est comme si le fait de passer la porte de l'entreprise le force à quitter un monde digital et, en devenant employé, le pousse dans un monde parallèle et analogue. Nous connaissons tous cette désagréable sensation.

Anne BITZ repart du constat qu'il y a maintenant un décalage flagrant entre l'expérience client que nous pouvons tous vivre au quotidien et l'expérience collaborateur dans nos entreprises. Or pour les nouvelles générations, mais aussi de plus en plus pour les autres, ce décalage est vécu aujourd'hui comme une obligation de schizophrénie inacceptable.

Tout un chacun, comme « client », profite au quotidien des bienfaits et des facilités offertes par les outils digitaux. Chaque jour ou presque, une nouvelle app vient nous simplifier la vie ou nous faciliter l'accès à un savoir ou à une information. De plus en plus, les données dont nous avons besoin pour effectuer les transactions de notre quotidien sont capturées au fil de l'eau, historicisées, mémorisées et auto-remplies en fonction de nos besoins et de nos activités. De plus en plus, nous pouvons commenter, « liker », échanger et agir sur ces données en « direct live » comme client ou comme consommateur mais pas comme collaborateur.

Pour Anne BITZ, le DRH aujourd'hui, se doit d'être dans le business, dans la définition et la mise en place de la stratégie d'entreprise pour faire que l'expérience collaborateur devienne aussi fluide et interactive que l'expérience client est devenue ces dernières années. Le DRH a ce rôle pour l'ensemble des partenaires qui participent à la livraison d'un service ou d'un produit. Dans un monde où les formes de relations entre collaborateurs et entreprises ne prennent plus seulement la forme monolithique du CDI, le DRH, nous dit Anne BITZ, doit inclure tous les partenaires de l'entreprise dans son action : employés, consultants, contracteurs et intervenants divers. Il doit organiser un accès rapide et interactif à l'information, assurer que le feedback de toutes les parties prenantes est pris en compte dans l'évaluation de la performance individuelle et collective et si possible en temps réel plutôt qu'annuellement. Il doit veiller à ce que le flux de recrutement soit beaucoup plus rapide et transparent qu'auparavant. Que ce soit pour des postes permanents ou non, employés, consultants ou autres. Il doit veiller à ce que tout un chacun trouve facilement et rapidement les ressources nécessaires au maintien et au développement de son

employabilité, et pas seulement à l'adaptation au poste qu'il occupe actuellement. Enfin, il doit accompagner les managers dans cette transformation pour leur permettre de garder leur crédibilité. Et pour ce faire, insiste Anne BITZ, le DRH doit réfléchir au collaborateur comme client et adapter les outils de la fonction à ces nouveaux besoins.

Jean-Michel ESTRADE qui, en tant que SVP HR Global Employee Services, préside, entre autre, aux destinées des systèmes d'information RH d'ATOS dans le monde, nous a permis d'entrer dans certains des mécanismes à mettre en œuvre pour mettre en place l'expérience collaborateur dont nous parlait Anne BITZ. Jean-Michel ESTRADE part du constat qu'appliquer des méthodes digitales au process existants ne génère pas de gains réels de productivité et d'efficacité collective et ne nous rapproche pas suffisamment de l'expérience collaborateur que nous visons. Nous devons donc revoir de fond en comble nos process RH. En particulier, Jean-Michel ESTRADE attire notre attention sur le fait que la distinction entre front-office, qui gère la « relation client », et back-office, qui processe les transactions, n'est plus adaptée au monde digital et doit être remise en cause. Ceci parce qu'avec des managers et des collaborateurs connectés en permanence, nous n'avons plus besoin de dissocier collecte de données et action sur la donnée. La seule condition à respecter est la suivante : les gestes de capture de données ne doivent plus être administratifs. Ils deviennent la participation de l'employé, du consultant ou du manager à un effort collectif. Ce qui requiert bien sûr que cette capture de données soit la plus simple possible et arrive aussi tôt que possible. Cela veut dire aussi que l'on ne capture plus que des données pour soi mais sur et pour l'entreprise et ses

collaborateurs. La conséquence première de cette façon d'appréhender la donnée et sa capture est que la confidentialité de cette donnée soit absolument garantie et donc que les aspects réglementaires et relations sociales de ces changements soient traités avec la plus grande attention. Nous quittons là notre côté Ulysse pour exercer notre côté Pénélope. Le rôle du DRH aujourd'hui est bien de trouver l'équilibre que nous a décrit si astucieusement Nathalie SCHIPOUNOFF.

On parle de digital dans la fonction RH, ici, ce matin, on parle beaucoup, un peu partout, du DRH digital. Mais au fond, pourquoi maintenant, pourquoi cette urgence ? En quelques mots, Yves GRANDMONTAGNE, Directeur Associé de NEXT MODERNITY, et DRH dans une vie antérieure, répond précisément à cette question.

D'abord, nous dit-il, le digital est déjà dans le service client. Il impacte profondément nos organisations et nous force à réinventer nos façons de travailler. Ensuite, il y a, de plus en plus pressante, une attente des salariés qui veulent une autre expérience avec leurs managers, une autre relation avec leur(s) employeur(s), simplement parce que leur mode de vie est déjà digital. En conséquence, continue Yves GRANDMONTAGNE, la fonction RH, la fonction et le rôle du DRH doivent changer ou ils vont disparaître, sans attendre les aménagements du droit du travail qui finiront par arriver. Alors sur quoi doit travailler le DRH ? Et bien sur de nouveaux sujets qui doivent devenir centraux : la marque employeur, l'identité culturelle de l'entreprise, la collaboration dans et hors de l'organisation, la complexité... Et surtout, le DRH doit travailler sur ces nouveaux sujets dans un rôle de catalyseur et non comme un simple implémenteur de process.

Soit, nous DRH allons travailler sur de nouveaux sujets et les aborder différemment mais concrètement, comment fait-on ? Bénédicte DE RAPHELIS SOISSAN, Fondatrice et Présidente de CLUSTREE, a une réponse à cette question : la maîtrise de la donnée, des données, sera clé pour permettre au DRH d'incarner avec succès cette nouvelle ambition. Comme nous l'avons vu, les entreprises ont besoin de plus de productivité et d'agilité, elles doivent continuellement innover et s'adapter. Le DRH peut devenir un héros dans ce contexte difficile. Ce contexte dans lequel beaucoup de collaborateurs quittent une entreprise parce qu'ils estiment qu'elle ralentit leur carrière. Ce contexte où l'on parle plus de compétences que de métiers. Ce que, d'ailleurs, les collaborateurs sont souvent les premiers à mettre en avant. Ce contexte où les compétences peuvent s'acquérir tout au long de la vie – au gré des expériences, des missions, des rôles et des entreprises – et s'utiliser transversalement dans différents métiers. Cette nouvelle transversalité devient clé. Le DRH doit s'en emparer, la gérer et l'accompagner, d'autant plus que la vaste majorité des métiers ne dureront plus toute la vie. Ils apparaîtront et disparaîtront avec les technologies et les biens et services que ces dernières créent ou font disparaître.

La maîtrise de la donnée sera la pierre angulaire du nouveau DRH, nous dit Bénédicte DE RAPHELIS SOISSAN, parce que la donnée interne lui permettra d'être factuel et donc rassurant en interne pour le management et les managers de terrain. D'autre part, parce que la maîtrise et la connaissance de la donnée externe lui permettra de s'en inspirer pour créer les nouvelles pratiques, adaptées à la culture interne, dont l'entreprise a besoin. Enfin, la maîtrise de la donnée externe est devenue nécessaire pour être capable de convaincre en

interne, pour être crédible. En un mot, la maîtrise de la donnée va permettre au DRH d'être courageux et audacieux dans ce contexte changeant, tout en étant factuel et rassurant.

Laetitia PFEIFFER, Directrice Innovation chez PUBLICIS NURUN, nous donne un excellent exemple de ces compétences transversales que, comme collaborateur, nous allons tous bientôt emporter avec nous d'un métier à un autre et que, comme DRH, nous devons œuvrer à développer chez les collaborateurs de nos entreprises : savoir apprendre ensemble, comme à travers un MOOC, archétype de la transformation digitale. Ce « savoir apprendre ensemble » est une compétence « soft » qui a tous les jours plus de valeurs pour les collaborateurs et les entreprises car les nouvelles formes de travail demandent aux uns comme aux autres d'être plus souples et plus agiles dans des relations qui doivent rester donnant-donnant. Or, ces MOOC demandent un investissement important du DRH pour accompagner le changement car ils exigent de la rigueur et du temps du salarié (ce que l'entreprise, via le DRH, doit permettre) car les MOOC sont limités dans le temps et l'acquisition des compétences est validée par des quiz.

Dans ce type de transformation, de MOOC, nous rappelle Laetitia PFEIFFER, le DRH doit aussi aider les directions générales et les actionnaires à accompagner ces changements dans le monde du travail. Ils sont aujourd'hui dans l'ensemble assez réfractaires à ces changements, particulièrement en France.

Pour finir cette matinée d'échanges sur RH & Digital, Marie-Vorgan LE BARZIC, CEO de NUMA, a brillamment mis en perspective de nombreux points de la matinée avec une définition du nouveau leader et du

nouveau DRH. Cette définition sonne comme un manifeste de ce que doit être le DRH digital, et j'ai terminé cette matinée avec une ambition claire, et j'espère partagée par beaucoup, devenir très vite ce nouveau leader DRH.

D'abord, Marie-Vorgan LE BARZIC nous rappelle que les grandes entreprises voient aujourd'hui leurs marchés évoluer plus vite que leurs populations ne se renouvellent, doivent gérer une obsolescence accélérée de leurs produits et l'entrée massive dans leurs forces de travail de Millenials qui exigent un nouveau management. D'autre part, elle souligne que les start-upers ont besoin de donner un sens fort à leur action et à leur travail. Cette question du sens, déplace la question du profit qui se transforme en la question suivante : « Comment agir sur le monde ? » Les start-upers veulent aussi évoluer dans un environnement « Test & Learn » ou « échec-friendly ».

Dans ces deux environnements, le nouveau leader, de plus en plus, va émerger naturellement. Il sera de moins en moins désigné par la hiérarchie. Notre rôle de DRH va être de créer l'environnement qui permet à ces nouveaux leaders d'émerger.

Pour nous aider à créer cet environnement, Marie-Vorgan LE BARZIC nous livre quatre paradoxes qui habitent ce nouveau leader : en premier, il est illuminé, en quête de sens. Il veut changer le monde. Mais en même temps, il est très humble et peut en permanence se remettre en question. Ensuite, il est très focalisé sur son profil et sa performance. Et pourtant, il doit s'autoriser la digression et la parenthèse car cela peut aussi être le chemin de la réussite. Troisième paradoxe, il est le garant de son projet et de sa réussite mais il doit lâcher le contrôle et laisser faire les autres pour réussir. Enfin, il est le

garant de l'individualité de l'entreprise et en même temps, il est le créateur du collectif de son entreprise.

Grâce au numérique, au digital, l'entreprise est à nouveau un groupe d'individus et plus seulement une organisation collective (d'où la caducité progressive et rapide de notre droit du travail). Cette révolution numérique nous, DRH, pouvons en être le leader dans l'entreprise en créant l'environnement où se développeront une forte culture et une forte cohérence culturelle. Pour mener à bien cette transformation, nous aurons le courage pour nous mettre en déséquilibre sur nos appuis et abandonner nos certitudes. Bonne chance à tous. Les années qui viennent vont être passionnantes.



## **2<sup>ème</sup> partie**

### **INTERVENTIONS**

#### **« REGARDS CROISES SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE »**



## INTERVENTION



Par **Mercedes ERRA**

*Fondatrice BETC*

*Présidente Exécutive HAVAS WORLDWIDE*

### **Etude BETC/HAVAS WORLDWIDE**

#### **LE NOUVEAU CONSOMMATEUR ET L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE**

*Réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population de 10 564 personnes âgées de 16 à 64 ans interrogées en ligne en janvier 2014, l'étude « Le Nouveau Consommateur et l'économie collaborative » a été conduite dans 29 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Autriche, Brésil, Canada, Chine, Espagne, Emirats Arabes Unis, Etats-Unis, France, Inde, Indonésie, Ireland, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Puerto Rico, Royaume-Uni, Singapour, Turquie, Ukraine et Vietnam.*

**\*\***

#### **L'OBJET DE L'ETUDE**

Pas un jour sans qu'un article ou un reportage ne sorte sur l'économie collaborative. Souvent élogieux, plus rarement critiques, ces articles ont en commun de pointer la massification du phénomène et la rapidité à laquelle cette nouvelle forme d'économie gagne l'ensemble de la société.

L'agence BETC a voulu interroger les consommateurs pour comprendre les ressorts de l'engouement pour l'économie collaborative ; analyser en quoi elle représente une proposition économique alternative

plébiscitée par les consommateurs dont les entreprises et les marques vont devoir tenir compte. Au risque de disparaître.

## LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

***Pour en finir avec la culpabilité, les consommateurs voient dans l'économie collaborative une façon de changer et de réinventer voire ré-enchanter la consommation.***

Si la notion de changement est positivement perçue à 86% à l'échelle mondiale et à 52% en France, les acteurs du changement ne sont plus les mêmes : on assiste à un transfert de pouvoir des figures d'autorité traditionnelles dont la légitimité est questionnée (72% des consommateurs les plus avancés mondialement s'inquiètent de la disparition de leaders de confiance) aux gens rendus plus forts par leur utilisation du digital. 66% des consommateurs estiment ainsi que les médias sociaux donnent aux gens ordinaires un pouvoir extraordinaire d'influence et de changement. Un pouvoir déjà mis à l'oeuvre dans les champs du savoir (Wikipédia, les MOOC...), de la politique (les Révolutions du Printemps Arabe...) ou encore de l'écologie. L'économie – affaire d'experts et de spécialistes par excellence – semblait y échapper jusqu'ici. C'était sans compter sur une remise en cause massive de l'économie dans sa forme actuelle. Pour respectivement 56% des consommateurs en moyenne mondiale et 79% des consommateurs français, le modèle économique de leur pays ne fonctionne plus. La faute à une consommation vide de sens et synonyme d'excès mettant la planète en danger (77% des consommateurs les plus avancés dans le monde s'inquiète des risques environnementaux de la consommation).

Pourtant, arrêter de consommer n'est pas une solution : pour 52% de la population mondiale, consommer moins c'est détruire des emplois et 64% des consommateurs les plus avancés (78% des Français) déclarent qu'acheter national est un acte patriotique de soutien à l'économie de leur pays.

### ***Toujours coupables, jamais heureux ?***

Si les gens ont conscience qu'il est impossible de faire sans consommation, ils en attendent une évolution : 76% des consommateurs estiment que le progrès sera de consommer mieux, pas de consommer plus. Or, pour les gens, ce « mieux consommer » est clairement du côté des fondements de l'économie collaborative (privilégier le partage sur la possession, organiser le recyclage et la circulation des objets plutôt que l'obsolescence programmée et le gaspillage). A cet égard, le partage émerge comme une nouvelle manière de faire plus avec moins. Et d'ainsi réduire la tension entre profiter et économiser, être soucieux de la planète et continuer à accéder de manière déculpabilisée au bonheur de consommer... Et ce quels que soient les champs de la consommation (la maison, l'éducation, les transports etc.).

### ***Pourquoi l'économie collaborative attire-t-elle ?***

#### ***1) Money, money, money... Une question d'argent.***

Dans un contexte de tension sur le pouvoir d'achat, l'économie collaborative apparaît d'abord pour 73% des gens comme une manière de faire des économies. Mais pas d'une manière triste et ennuyeuse... Liée aux notions de cool, de malin, de convivialité et portée par les plus jeunes – toujours en quête de bons plans – l'économie collaborative

réinvente un Marketing de l'accessibilité sur un mode moderne qui redonne aux économies leurs lettres de noblesse.

## *2) Pourquoi posséder quand on peut partager ?*

Mais au-delà d'une raison pratique d'économie, l'économie collaborative intéresse les gens car elle annonce un nouveau monde. Fondé sur le partage plutôt que sur la possession. Alors que 47% des gens pensent que leurs placards sont trop pleins, que 43% des 16-34 ans pensent qu'ils achètent trop souvent des articles inutiles et que 52% de la population mondiale déclare qu'elle pourrait aisément vivre mieux en possédant moins, la notion de partage gagne du terrain. A cet égard, 46% des gens pensent que partager est mieux que posséder.

## *3) Posséder moins et partager plus : la nécessité de mettre en circulation les objets...*

Qui dit partager dit mettre en mouvement et en circulation. 77% des gens déclarent ainsi qu'ils souhaitent, au moins une fois par an, se débarrasser de leurs possessions inutiles.

Troc, revente, partage, les objets ont aujourd'hui plusieurs vies et autant de propriétaires différents. Certaines marques telles qu'IKEA ou H&M l'ont bien compris en tenant d'organiser leur propre système de recyclage et d'échange. Les consommateurs veulent aller plus loin et attendent des marques qu'elles s'engagent et les aident dans ce mouvement. 83% des consommateurs les plus avancés aimeraient ainsi que les marques étendent leur garantie à leur produit et non pas uniquement au premier acheteur du produit. Ils sont également 71% à voir dans cette garantie de la marque un signe positif de réassurance.

## *4) Changer l'économie pour rencontrer de nouvelles personnes.*

Venu à l'économie collaborative pour raisons économiques, un nombre croissant de consommateurs la plébiscite pour des raisons humaines. Alors que 55% des gens s'inquiètent de la perte de relations

interpersonnelles dans la vraie vie, ils sont également 53% à voir dans l'économie collaborative une façon de rencontrer de nouvelles personnes et de se faire de nouveaux amis. Ce plébiscite de la rencontre s'accompagne d'une remontée en flèche de la valeur de confiance : ainsi 53% des consommateurs les plus avancés déclarent faire davantage confiance aux individus qu'aux différentes chaînes et marques. Ils préfèrent AIRBNB et ses millions d'utilisateurs qu'HILTON ou ACCOR... Les marques vont, plus que jamais, devoir trouver de nouvelles façons d'engager et de rapprocher les gens entre eux.

#### *5) L'économie collaborative : une nouvelle éthique ?*

D'étude en étude toujours plus moraux, les consommateurs voient enfin dans l'économie collaborative une façon de réduire leur empreinte carbone à 60% et à 46% de participer à un mouvement plus large de refondation de la consommation. Ils voient ainsi par exemple dans l'économie collaborative une bonne façon pour les entreprises de les aider à moins gâcher et donc de polluer moins. On peut faire sans peine le pari qu'une marque qui aidera ainsi les gens à se sentir de meilleures personnes, sera gagnante.



## INTERVENTION



Par **Alain CROZIER**

*Président Directeur Général MICROSOFT GREATER CHINA  
REGION*

### **Les avancées digitales de MICROSOFT**

Le 25 mai dernier, à Paris, s'est tenue la première édition du Carrefour Digital & Entreprise, événement sur le thème des Transformations Digitales RH. Celui-ci s'est clôturé avec la Cérémonie 3.0 du Binôme DRH/CDO (Chief Digital Officer) et l'intervention du CEO de MICROSOFT France, Alain CROZIER, Président de la Cérémonie\*.

Retour sur le discours d'ouverture d'Alain CROZIER.

#### **La redéfinition de l'expérience client**

Premier pilier, l'expérience client. Un exemple avec le Real Madrid. L'enjeu : définir une stratégie visant à toucher leurs 450 millions de fans à travers le monde. MICROSOFT a ainsi travaillé à la définition d'une plateforme connectée pour les fans, où qu'ils soient et quel que soit le moment où ils sont connectés, se sentent pleinement dans le stade lors des matchs.

#### **L'engagement des collaborateurs**

Deuxième pilier, l'engagement des collaborateurs. De nombreuses industries, comme le retail, regroupent de très nombreux collaborateurs, engagés dans de multiples activités au sein de plusieurs

sites. Les occasions d'échanger s'y font rares. En réponse, la FNAC a mis la technologie au service des RH, en permettant aux Chefs de rayons, qu'ils soient à Lille, Marseille ou Nantes, d'être connectés en permanence. En cassant les barrières, on rapproche les collaborateurs, on facilite l'échange d'idées. Selon une étude interne, la FNAC a gagné 15 points de « sentiment d'appartenance ». C'est un trait de culture qui est en train de changer, comme l'a récemment relevé Alexandre BOMPARD.

### **L'excellence opérationnelle**

Troisième pilier, l'excellence opérationnelle. Adopter des technologies qui permettent à une entreprise de gagner en efficacité. Prenons l'industrie aéronautique : lorsqu'on est un fabricant de moteurs d'avion, un moyen de produire plus intelligemment consiste à mesurer les données qui sont produites par le moteur grâce à des objets connectés. Il devient ainsi possible lorsque vous pilotez un Airbus avec un moteur Rolls Royce, d'obtenir dans le cockpit des informations de ce dernier en temps réel, vous indiquant comment l'utiliser au mieux. C'est un gain de carburant considérable qui rend les engins plus propres.

### **La transformation du business model**

Quatrième et dernier pilier, la transformation du business model. Ce que l'on fait aujourd'hui et ce que l'on fera demain n'ont plus rien à voir. Lorsque vous fabriquez des pneus, vous les vendez habituellement à l'unité. Aujourd'hui, en équipant les pneus de capteurs, on sait facturer le client non plus au pneu vendu mais au nombre de kilomètres parcourus, un vrai changement du business

model. Ce fabricant de pneus pense que la facturation au kilomètre représentera d'ici 2020 70% de ses ventes. Et 2020, c'est demain !

**Cette transformation du business ne saurait se penser sans l'accompagnement des Ressources Humaines au sein de l'entreprise.**

Dans une entreprise comme MICROSOFT où l'on passe d'un modèle de vente de produits à un modèle de ventes de solutions basées sur le Cloud, la relation et l'engagement avec le client changent totalement. De nouvelles compétences deviennent essentielles et la Direction des Ressources Humaines doit apprendre aux managers à former en continu leurs équipes en les aidant à développer leurs compétences.

Deux exemples pour illustrer cette mutation :

### **1. L'engagement client**

Notre CEO, Satya NADELLA, a fait du client le socle de la pérennité de l'entreprise. Plus que jamais, il faut adapter nos solutions au besoin particulier du client et l'accompagner personnellement dans la transformation de ses activités. Avec le Cloud, nous pouvons garantir une évolution agile et rapide.

Nos équipes commerciales ne sont plus uniquement des vendeurs. Ils sont des accompagnateurs et doivent s'en donner les moyens :

- Parce que la technologie évolue, leurs compétences techniques doivent rester à jour.
- Pour suivre au mieux les besoins du client, ils doivent savoir coordonner des équipes pluridisciplinaires pour construire et déployer des solutions sur-mesure.

Il y a donc un grand investissement en matière d'amélioration des compétences et les équipes de Caroline BLOCH, DRH de MICROSOFT France, travaillent pleinement sur le sujet.

## **2. La dimension culturelle**

Dernier élément clé, sans lequel la transformation d'entreprise ne pourra pas s'opérer : la culture. Sans nous dénaturer et en gardant notamment la diversité et l'inclusion qui sont des principes clés de notre culture, nous avons développé la notion de « One Microsoft ».

Le « One Microsoft » est une nouvelle façon de collaborer. Collaborer, autrement dit : faire en sorte que, où qu'ils soient, nos employés représentent *toute* l'entreprise ; que tout ce qu'ils voient et apprennent soit partagé entre les divisions et remonte dans nos organisations afin de s'adapter aux attentes du client. Pour que les ingrédients de cette collaboration se mettent en œuvre, il faut se parler, partager au bon niveau, avec les bonnes personnes, de façon constante. Partager dans sa propre organisation et avec les organisations voisines. Quand on demande aux collaborateurs d'agir ainsi, les silos disparaissent. La matrice demeure mais elle s'efface pour laisser les informations circuler librement, pour que l'on puisse apporter au client ce dont il a besoin.

*\* A noter : Alain CROZIER a été nommé Président Directeur Général de MICROSOFT GREATER CHINA REGION depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Vahé TOROSSIAN a pris la direction de MICROSOFT France par intérim.*



Par **Philippe BURGER**

*Associé Responsable Capital Humain DELOITTE*

## Etude CERCLE DE L'EXCELLENCE RH/DELOITTE LE DRH AU CŒUR DE LA TOURMENTE DIGITALE DE L'ENTREPRISE

### DRH et CDO à la manœuvre de la transformation digitale

Le digital est omniprésent. Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions technologiques mais également aux nouveaux modes d'organisation du travail en transformant leur culture managériale. Les entreprises deviennent ainsi de plus en plus agiles dans leur organisation avec une approche plus horizontale.



En parallèle, la transition digitale modifie les comportements et les attentes des collaborateurs : ces derniers sont de plus en plus mobiles et hyper-connectés et aspirent à travailler en mode projet. Ceci a un impact significatif sur la manière de gérer les collaborateurs ainsi que sur la notion de performance qui devient plus difficile à appréhender sans inclure l'aspect collectif de la performance.

Dans ce contexte, le CERCLE DE L'EXCELLENCE RH et DELOITTE ont réalisé une étude sur « Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise » auprès d'un panel de DRH représentatif de l'ensemble des secteurs d'activité.

### **Le digital : vecteur de partage qui promeut la coopération et décloisonne l'entreprise.**

Les DRH interrogés notent le niveau de digitalisation de leur entreprise à 5.4/10. En outre, si près de deux tiers d'entre eux (63%) déclarent que les salariés se sentent déjà impactés par la digitalisation de l'entreprise, seulement un tiers des collaborateurs (39%) partage une vision commune de la stratégie digitale. Il y a donc un véritable décalage entre la perception de la digitalisation et la compréhension de la stratégie de transformation digitale.

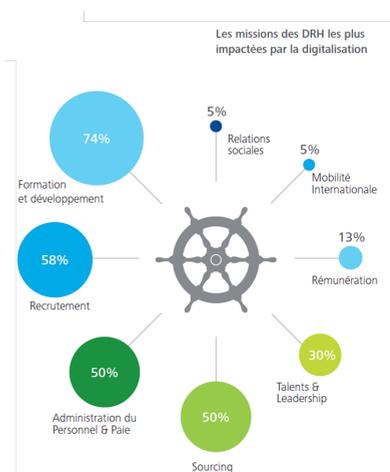
Selon les DRH, la digitalisation de l'entreprise a un impact positif sur la mobilité (97%), la productivité (87%) et la relation à l'espace et au temps de travail (84%). En effet, les outils numériques permettent de partager l'information plus rapidement, d'optimiser le travail d'équipe et rend l'organisation à la fois plus transparente et plus accessible. Le management devient donc moins pyramidal, les échanges plus horizontaux et la liberté d'entreprendre s'en trouve facilitée.

A noter son impact par contre négatif sur la charge de travail (64%) et sur l'équilibre vie professionnelle et personnelle (50%). Toutefois, les trois quarts (75%) des répondants déclarent que leurs salariés sont favorables à cette transformation. Ce sont les métiers de la Communication (81%), du Marketing (78%) et de l'Informatique (68%)

qui s'adaptent le plus vite à cette transformation digitale ; les Ressources Humaines se classent à la 5<sup>ème</sup> place (35%).

### Les nouvelles missions du DRH 3.0

La digitalisation va faire évoluer les missions des DRH pour 94% des répondants. En effet, elle permet de supprimer les silos, de déhiérarchiser les entreprises et de transformer la relation au travail en proposant une expérience candidat, une expérience salarié et une expérience apprenant. Les DRH considèrent que leurs missions les plus impactées par cette transformation sont la formation (74%), le recrutement (58%), le sourcing (50%) et l'administration du personnel (50%).



Par ailleurs, le digital, au-delà des outils, représente aussi pour le DRH l'occasion de faire évoluer les modalités de travail dans l'organisation et d'y impulser une nouvelle culture managériale pour neuf répondants sur dix. Le déploiement des outils digitaux (50%), la mise en place d'outils collaboratifs (31%) et l'accompagnement sur les nouveaux modes managériaux au sein de l'entreprise (29%) représentent les moyens les plus efficaces de développer cette nouvelle culture.

Au cœur de ces bouleversements, le rôle du DRH est donc crucial pour impulser un nouveau style de management et accompagner les managers de manière opérationnelle. Pour neuf DRH sur dix, c'est même le rôle du DRH d'insuffler la culture de la digitalisation. Cependant, on note un fort décalage entre le constat fait par les DRH et leur capacité d'action. En effet, seul un tiers des DRH interrogés estime qu'ils ont la capacité de s'adapter facilement à cette transformation digitale, et près d'un sur deux pense que les DRH n'ont pas une bonne compréhension des enjeux d'évolution des compétences liées au digital.

### **La transformation digitale implique un véritable changement de modèle managérial.**

Pour neuf DRH sur dix, le rôle de manager est impacté par l'introduction du digital : il est ainsi amené à évoluer loin des normes et repères habituels et à se réinventer avec la transformation digitale. Les organisations attendent de leurs managers qu'ils accompagnent cette transformation en prenant la posture de coach et de chef d'orchestre entre différentes équipes projet en animant un portefeuille de compétences.

En parallèle, la qualité de vie au travail devient un sujet problématique pour des collaborateurs qui sont de plus en plus enclins à mélanger vie professionnelle et personnelle. Les managers ont donc également un rôle essentiel à assurer dans la régulation de la sur-sollicitation des collaborateurs.

Au-delà d'une simple approche utilitariste des outils digitaux, il s'agit donc d'une révolution tant au niveau de la culture de l'entreprise que

des modes de management. Or face à ces défis, plus de huit DRH sur dix estiment que les managers ne sont pas assez compétents aujourd'hui pour être porteurs de la transformation digitale et se retrouvent désarmés face à ces changements. Ainsi, trois quarts des DRH (76%) pensent que les managers n'ont pas une bonne vision des impacts de la transformation digitale sur leurs équipes.

Pour assurer ce rôle nouveau, le manager devra alors se doter de compétences appropriées. Les DRH ont identifié la capacité à adopter une posture de facilitateur (51%), à comprendre et savoir utiliser les nouvelles technologies digitales (48%) et enfin à se positionner comme un régulateur (44%).

Le manager doit assurer un rôle de régulateur auprès de ses équipes et savoir prendre du recul pour distinguer l'urgence de l'importance afin de ne pas perdre de vue les missions principales. D'une part, parce que la rapidité de circulation de l'information peut noyer les équipes car elles doivent traiter toujours plus d'informations, toujours plus vite. D'autre part, l'utilisation des outils digitaux permet de travailler de chez soi, sans coupure réelle avec le moment habituellement dédié au travail.

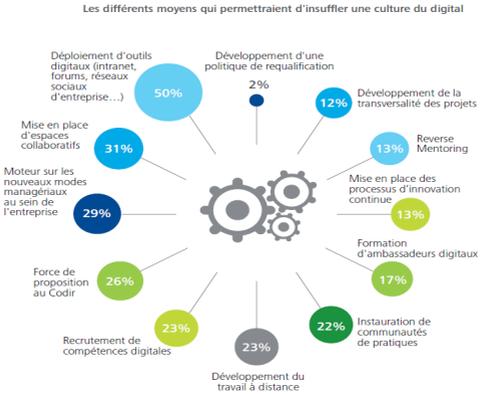
### **Le tournant du digital se fera grâce à un Binôme DRH/CDO.**

Pour aider le DRH à accomplir cette transformation digitale, il peut être alors nécessaire de créer le rôle de Chief Digital Officer (CDO). Plus d'un tiers du panel d'entreprises interrogées a déjà recruté un CDO ou est en cours d'en recruter un. Parallèlement, un DRH sur deux estime qu'il est nécessaire de créer une direction de la digitalisation.

Le CDO définit et pilote la stratégie digitale d'une entreprise en collaboration étroite avec le DRH. Son rôle est à la fois d'élaborer et d'appliquer une vision stratégique pour l'entreprise (50%) et d'accompagner les managers et les équipes vers ce changement culturel (46%).

Si un DRH sur deux semble mesurer l'importance de cette nouvelle fonction au sein de l'organisation, une majorité de répondants estime que le rôle de Chief Digital Officer n'est pas amené à rester pérenne. En effet, une fois la transformation digitale finie ou en cours d'achèvement, la culture du digital se sera infusée dans l'ensemble de l'organisation et ainsi les missions du CDO seront diluées au sein de l'entreprise entre les différents départements. Il n'y aura plus d'experts du digital mais au contraire une part de digital dans chaque métier et dans chaque interaction interne et externe.

Le tournant du digital doit être porté par les DRH et les CDO garants ensemble du digital et de l'humain, chacun devant apporter son expertise à l'autre.



## 3<sup>ème</sup> partie

# INTERVIEWS DES LAUREATS 2016 BINOMES 3.0 DRH/CDO

Réalisées par

**Edgard ADDED**

Président-Fondateur du Cercle de l'Excellence RH

Président du Groupe RH&M



# **Cérémonie de Remise des Trophées BINOMES 3.0 DRH/CDO**

Entretiens menés par

**Alexandre LICHAN**

Directeur de la Rédaction MediaRH.com

Chroniqueur emploi BFM BUSINESS



### Groupe ROCHER



Par **Yann-Etienne LE GALL**  
*DGRH Groupe*



Et **Jean-Charles VERDIER**  
*CDO*

### **De l'externe à l'interne : Le Digital fait son chemin au sein du Groupe familial...**

A travers le travail en commun du Chief Digital Officer et du DRH, le Groupe ROCHER est parvenu à concrétiser la contagion du Digital des pratiques externes (e-commerce) vers la vie quotidienne de l'entreprise et de ses salariés...

En septembre 2012, nous nous sommes interrogés avec le ComEx du Groupe sur ce mot de « digital » ou « digitalisation » : qu'est-ce que cela veut dire pour nous ? Où en sommes-nous ? Nous avons rapidement fait le constat que nous étions une entreprise qui se pensait digitale parce que nous étions les champions du commerce électronique dans le domaine de la beauté en France. En effet, l'entreprise YVES ROCHER est née avec la vente par correspondance à

la fin des années 50 en Bretagne à La Gacilly, et depuis plus de 10 ans maintenant, nous avons pris notre virage vers le e-commerce, tout en n'abandonnant pas totalement le papier et en développant fortement le retail (plus de 4,000 points de vente dans le monde). En interne par contre, nous n'avions pas grand-chose. Les outils à disposition des collaborateurs étaient plutôt basiques et nos processus, l'équipement de nos collaborateurs et notre environnement de travail étaient clairement en décalage avec cette image de « pionnier du digital marchand » en France.

Nous avons donc lancé une mission pour savoir où nous en étions, ce que nous avions envie de faire ensemble dans ce domaine et ce qui pourrait amener de la valeur à l'ensemble de l'entreprise. CAPGEMINI nous a accompagnés dans cette démarche et présenté de brillants consultants. C'est là que j'ai rencontré Jean-Charles VERDIER, qui menait le projet et savait se faire entendre et comprendre en interne. A l'issue de sa mission, nous lui avons proposé de nous rejoindre avec pour mission principale de porter cette espèce d'évangélisation, de porter le flambeau de la digitalisation du Groupe et parce que chez nous, personne n'avait cette compétence.

Jean-Charles VERDIER est donc arrivé avec le titre français de Directeur de l'IT Digitale, qui peut se traduire en « CDO », pour s'occuper de tous les projets digitaux technologiques. Qu'ils soient e-commerce, de gestion de campagne, d'emailing ou qu'ils soient internes vis-à-vis des employés. Avec des objectifs bien sûr : augmenter les ventes, booster l'image de la marque, créer du lien multicanal entre le e-commerce et le magasin mais également favoriser la collaboration grâce à de nouveaux types d'interaction basés sur des outils digitaux. Il va sans

dire qu'il a dû également se faire une place dans une culture d'entreprise familiale très marquée où il faut davantage convaincre et influencer qu'arriver avec des recettes toutes faites pour les imposer.

Nous avons travaillé ensemble sur deux grands axes :

**Un**, la collaboration, le partage d'informations au travers par exemple d'un réseau social d'entreprise qui favorise le partage d'idées, la co-création, limite les hiérarchies, les frontières. Aujourd'hui, ce réseau social d'entreprise, développé sur une base « Chatter » de Salesforce, est un véritable succès. Plus de 7,000 collaborateurs sur les 16,000 que compte le Groupe y sont connectés. C'est devenu le lieu d'échanges privilégié de nos collaborateurs sur tous nos métiers. Un moyen de s'informer, de benchmarker, de travailler sur des projets... La force du réseau (auquel nous avons donné le nom de LISA) a permis de limiter le nombre de mails et les réunions physiques. En effet, presque tous les Comités de Direction des différentes entités et filiales du Groupe ont aujourd'hui leur Groupe LISA, dans lequel ils échangent toutes les informations nécessaires à leur travail d'équipe au quotidien. Le réseau social est resté très professionnel et nous n'avons constaté aucune dérive vers des groupes communautaires ou de vie privée et ce malgré une liberté totale donnée aux salariés dans le réseau.

**Deux**, beaucoup d'outils modernes et digitaux sur les lieux de travail (plus de fils dans les salles de réunion – des postes de travail équipés en visioconférences, des écrans partout, du « clickshare » etc.). Le timing était rêvé car cela correspondait à notre emménagement dans un nouveau siège pour le Groupe (Cap Rocher à Issy-les-Moulineaux), qui regroupait presque 1,000 collaborateurs de toutes nos marques. Le

nouvel édifice a donc pu être conçu pour le collaboratif et être équipé d'outils modernes de communication pour nos collaborateurs. Nous avons en outre considérablement développé le collaboratif allié à la qualité de vie au travail (conciergerie moderne, cabines de soins, « innovation center », espace « wellness » etc.).

Une des raisons pour lesquelles nous avons mis en place ces outils, c'est aussi pour être en capillarité avec la jeune génération. Les jeunes qui arrivent dans notre entreprise souvent comme stagiaires ou alternants et qui sont ensuite recrutés, sont sur Facebook « nativement » et si nous n'avons rien à leur proposer en interne qui ressemble à ce qu'ils connaissent depuis leur vie étudiante, ils ne resteront pas. C'est aussi en cela que la transformation digitale est un facteur concurrentiel. Du point de vue de la marque employeur, c'est clairement le cas.

Plus récemment, et dans la même veine, nous avons développé avec une petite start-up lyonnaise, un évènement collaboratif baptisé « i-day », qui permettait à l'ensemble des salariés connectés du Groupe, pendant quatre jours, de poster des idées, de « liker » des contributions, sur la base des cinq grands axes stratégiques du Groupe. Plus de 2,000 idées sont sorties, dont beaucoup de très pertinentes. Nous en avons récompensées 7, autour d'un évènement festif avec la présence de notre Président. Ces 7 contributions majeures, nous nous engageons à les implémenter dans les deux ans. Ce fut un grand succès où le digital s'est mis au service de l'humain, de l'innovation créative et participative

Depuis presque un an, Jean-Charles VERDIER a récupéré toute l'IT Monde et il réorganise toute l'IT pour que la digitalisation soit partout.

Car elle est partout. Quand on dit que quelqu'un s'occupe du digital dans l'entreprise, ce n'est pas tout à fait vrai. Aujourd'hui, le digital est partout, dans votre quotidien. Si chez vous, vous avez une tablette, de la VOD sur votre télé, vous êtes déjà dans le digital. L'objectif était d'arriver à avoir cette culture du digital et cette appréhension des nouvelles technologies et de la diffuser à l'ensemble de l'IT tout en gardant les forces de l'IT classique qui sont le *delivery*, les grands projets, la solidité de la supervision des grands systèmes. Donc, après une phase où « Core IT » et « Digital IT » ont été séparés, il nous a semblé logique de tout rassembler sous une seule et même tête.

Aujourd'hui, nous travaillons ensemble sur notre Intranet Groupe. Nous avons un réseau social d'entreprise mais nous n'abandonnons pas pour autant notre Intranet Groupe. L'idée, c'est de le rendre accessible de partout dans le monde et interactif, pas seulement une boîte où l'on met des informations et faire un lien avec le réseau social LISA. C'est un projet où l'IT Groupe et la communication interne, qui chez nous fait partie de la DRH travaillent main dans la main.

Notre maturité digitale globale reste perfectible mais nous avons de manière soft fait de gros progrès depuis deux ans dans le sens de l'appropriation par tous d'outils digitaux qui sont rentrés dans les routines de travail. Pour nous, le Digital doit diffuser partout et afin d'être vraiment performant, le Champion du Digital de l'entreprise (quel que soit son titre) doit travailler main dans la main avec la fonction Ressources Humaines. C'est un nouveau binôme, qui a de beaux jours devant lui. Les grands progrès RH auront de plus en plus une dimension digitale forte et transformante.



### SWISS LIFE



Par **Vincent PERRIN**  
*DRH France*



Et **Eddie ABECASSIS**  
*CDO*

#### ***Quand avez-vous mis en marche la transformation digitale de SWISS LIFE ?***

La transformation digitale de l'entreprise a été lancée depuis un an et demi. Nous voyons cette transformation, non pas comme un sujet technologique, mais comme un sujet de *human capital management* : comment va-t-on transformer l'entreprise, et donc les hommes et les femmes qui la composent ? C'est vraiment le collaboratif, le transversal que nous essayons de développer par l'intermédiaire du digital. L'intérêt, c'est de pouvoir partager facilement, rapidement beaucoup d'informations sur des plateformes appropriées.

#### ***Pourquoi avez-vous mis en marche une transformation digitale ? Quels sont les projets de digitalisation ?***

Pour nous, le digital, c'est d'abord une réaction appropriée à notre client en fonction de l'expérience utilisateur qu'il peut avoir. Ensuite,

et c'est le plus important, cette réponse au client, nous la déclinons opérationnellement dans l'entreprise et en termes de processus.

L'année dernière, nous avons fait travailler nos hauts potentiels sur les sujets digitaux en lançant le programme HPDP (*High Potential Development Program*). Nous avons constitué quatre groupes de trois personnes pour travailler sur différents sujets digitaux : objets connectés, expérience utilisateur, agrégation de données... Le fil rouge était « Que sera SWISS LIFE en 2020, impacté par le digital ? ».

Plusieurs projets ont été présentés, dont un particulièrement intéressant : l'agrégateur de données bancaires et patrimoniales. En cinq mois seulement, nous avons lancé une start-up, CROSSQUANTUM, et développé une application mobile, La FINBOX.

Cette application innovante permet, grâce à l'agrégateur de données, d'avoir accès à toutes vos informations bancaires et patrimoniales (placements, épargne salariale, assurance vie, unités de comptes, etc.) sur une même plateforme.

***Indépendamment d'une bonne gestion, cela peut générer un nouveau business pour vous ?***

Oui, on est aujourd'hui dans ce qu'on appelle la *Fin Tech*. Nous ne nous contentons pas simplement de faire de l'agrégation de données. Nous allons aussi utiliser les nouveaux robots advisors, soit pour permettre au client d'optimiser sa gestion de patrimoine, soit pour assister les conseillers en face à face dans leur analyse.

Chez SWISS LIFE, nous avons une clientèle premium, pour laquelle le conseil reste un des éléments clés de notre valeur ajoutée. Nous sommes convaincus que demain, le modèle sera celui dit « phygital » c'est-à-dire qui associe le meilleur du digital et du conseil physique.

***Vous avez créé une start-up ? Comment cela se passe concrètement ?***

Nous avons créé CROSSQUANTUM en partenariat avec une autre start-up. Nous avons voulu voir comment nos *top talents* pouvaient affronter ce nouveau monde. Challenge réussi : mettre en place un nouveau service en cinq mois, cela prouve que SWISS LIFE, avec ses 2700 collaborateurs, garde un esprit entrepreneurial. Cela nous permet de rester agiles et réactifs.

***Est-ce qu'une banque peut être « ubérisée » ? SWISS LIFE peut-elle être ubérisée ?***

Je pense que l'ubérisation de la banque est possible mais en France, nous avons un contexte réglementaire complexe et pour quelqu'un qui voudrait arriver sur le marché, ce serait un peu compliqué. C'est vrai dans la banque, c'est aussi vrai dans l'assurance.

***Aujourd'hui, où en êtes-vous ? Sentez-vous déjà que SWISS LIFE a atteint une maturité digitale globale ?***

Nous sommes modestes mais nous avons la prétention d'essayer de bien comprendre nos clients. Le client aujourd'hui a une multitude de possibilités pour entrer en contact avec son prestataire de services et nous essayons de lui simplifier la vie. Nous essayons de voir comment il peut accéder au maximum d'informations fiables rapidement. Nous sommes très en veille pour essayer de nous adapter aux nouvelles attentes.

En interne, la transformation est vraiment en marche. Un exemple qui semble anodin mais qui ne l'est pas : nous avons décidé d'ouvrir les réseaux sociaux aux collaborateurs. Vous voyez sur Twitter, LinkedIn ou sur Facebook que SWISS LIFE est en train de communiquer largement sur ces nouveaux vecteurs de communication.

***Vous êtes très digitalisés. Est-ce que vous avez carte blanche par rapport au siège ? Est-ce que votre stratégie est celle de SWISS LIFE France ou subissez-vous l'influence de l'actionnaire principal ?***

Le fonctionnement du Groupe est ce que nous appelons « multi local ». Chaque PDG d'un pays est membre de l'*executive board* du Groupe et à ce titre, est décideur de la stratégie du Groupe. Notre mode fonctionnement multi local fait que le PDG du pays a une latitude concernant la stratégie et les orientations spécifiques correspondant à son marché, en cohérence avec une stratégie et une gouvernance décidées au niveau du Groupe.

***Est-ce que le PDG se considère comme le fer-de-lance de la stratégie de transformation digitale de SWISS LIFE ?***

Oui, il est le premier sponsor de la transformation digitale de l'entreprise : il a une vision du monde digital de demain. Il connaît très bien l'assurance car il a travaillé toute sa vie dans ce domaine. Il voit bien les influences nouvelles qui arrivent sur le marché et il est le premier sponsor à dire que nous devons nous transformer, nous adapter à ce qui arrive dans le monde du digital et embarquer tout son staff.

***Le ComEx/CoDir a-t-il été modifié ? Est-ce qu'il y a eu une sensibilisation sur la digitalisation ou une intégration de collaborateurs plus jeunes dans le ComEx ?***

Comme dans toute population, ses membres ont plus ou moins d'appétence pour le digital. Notre principe de fonctionnement au niveau du ComEx, c'est d'échanger et de se mettre d'accord sur ce que l'on veut faire. Il peut y avoir des différences de points de vue mais le ComEx a vraiment soutenu le projet CROSSQUANTUM et tous les projets digitaux. Au moins un membre du ComEx est sponsor de chaque projet.

Les collaborateurs du programme HPDP sont clairement des influenceurs sur le sujet. La formation s'est faite par l'intergénérationnel : on apprend en marchant avec eux. Parfois, ils bousculent un peu le ComEx en demandant si notre organisation correspond au monde de demain. Mais on entend avec bienveillance leur approche.

***Quel est le rôle des Ressources Humaines dans cette transformation ? Est-ce que la prérogative du RH se limite à la transformation digitale RH ou est-ce qu'il contribue à la transformation digitale plus globale ?***

Le rôle du DRH dans la transformation digitale est plus global car le travail de chacun de nos collaborateurs va être impacté par le digital. Il faut travailler différemment avec de nouveaux outils et de nouvelles pratiques basées sur le travail collaboratif. Pour cela, nous devons accompagner le changement : faire des formations pour le management ; préparer des *top talents* qui vont pouvoir travailler sur ces sujets ; détecter ce que nous appelons les *soft skills* c'est-à-dire les

personnes qui ont une appétence pour le monde du digital et qu'on peut embarquer dans différents projets en tant que contributeurs.

***Quelle est la relation que vous développez avec votre Chief Digital Officer ? Qui est-il ? D'où vient-il ? Comment travaillez-vous ensemble ?***

Afin d'accélérer et coordonner notre transformation digitale, nous avons créé une nouvelle division « clients et transformation digitale » auquel le Chief Digital Officer est rattaché. Nous faisons travailler ensemble toutes les directions, notamment la DSI, qui a un rôle important dans la transformation digitale.

Notre Chief Digital Officer vient du monde de l'Internet. Auparavant, il était Directeur Général d'une de nos entités, qui génère des leads pour nos réseaux de distribution traditionnels et fait de la vente par Internet. Il connaît donc très bien ce sujet. Aujourd'hui, il nous apporte son expertise dans l'ensemble de l'entreprise sur la transformation digitale.

***Quand vous vous êtes lancés dans l'aventure digitale, cela a-t-il généré des angoisses, des inquiétudes ? Et comment passer de l'inquiétude à l'enthousiasme ?***

Nous avons mis en place une série d'actions de communication interne visant à dédramatiser le sujet. Notre but était d'embarquer tout le monde sans créer de fossés entre les *digital natives* et les autres générations. Nous avons également instauré un principe d'ambassadeurs : nous choisissons des gens enthousiastes qui ensuite, doivent porter la bonne parole dans l'entreprise et diffuser la culture du changement.

### FAURECIA



Par **Jean-Pierre SOUNILLAC**

*Executive Vice President Group Human Resources*



Et **David DEGRANGE**

*CDO*

#### ***Pouvez-vous nous dire quelques mots de FAURECIA aujourd'hui ?***

FAURECIA a été créé en 1997, c'est donc un Groupe jeune dont le développement est un véritable succès et qui a démontré une réelle capacité à gérer les transformations nécessaires à sa croissance, dans un marché automobile mondialisé.

Cette croissance s'est faite tant de manière organique que via des acquisitions qui ont permis le développement du portefeuille clients et un gain de parts de marché aux Etats Unis, en Chine et en Europe. Elle s'est accompagnée d'un quasi doublement du chiffre d'affaires et des effectifs au cours des dix dernières années. L'entreprise est aujourd'hui leader mondial dans ses trois activités et partenaire de tous ses clients constructeurs automobiles. Son offre technologique répond aux enjeux de l'automobile dans les domaines de la mobilité durable et de la vie à bord.

Cette entreprise franco-allemande à l'origine emploie aujourd'hui plus de 100 000 collaborateurs dont près de 50% hors Europe.

***Quels défis avez-vous relevé pour parvenir à un tel résultat ?***

FAURECIA a été créé via un processus rapide de fusions d'acteurs régionaux. Il en a résulté une absence de culture commune au cours des premières années de son existence. Pour être efficace, il a fallu dans un premier temps unifier nos modes de fonctionnement par la mise en place de processus et procédures de gestion, notamment dans le système de production. Le risque d'une telle démarche était de glisser vers une certaine « bureaucratization » des organisations, alors même que dans le contexte de croissance et de globalisation que connaissait l'entreprise, il devenait nécessaire de décentraliser nos prises de décision afin de gagner en efficacité et en agilité afin de générer de la création de valeur à long terme.

C'est dans ce contexte que nous avons initié une véritable démarche de transformation du modèle culturel de l'entreprise avec le lancement de « *Being Faurecia* » il y a deux ans.

Il me semble important de présenter en quelques mots les points clés de cette initiative car elle comporte un axe de transformation managériale essentiel qui de fait, a largement contribué à préparer le terrain pour intégrer l'impact du « Digital ».

Avec « *Being Faurecia* », nous sommes passés d'une organisation orientée processus à une organisation orientée « people ». Avec nos trois valeurs managériales « Entrepreneurship, Autonomy, Accountability » et nos trois valeurs comportementales « Energy, Respect, Exemplarity », nous avons emporté une large adhésion du management car ces valeurs correspondent tant aux attentes de nos

collaborateurs qu'aux besoins de l'entreprise.

Bien évidemment, ce changement s'est accompagné d'une évolution de notre système de management qui a été symbolisé par une réduction drastique du nombre de procédures, par un accroissement de la décentralisation en matière de prise de décision et par la refonte des processus de management clés tels que le plan stratégique et le budget afin de développer une approche plus « bottom- up ». Notre système d'évaluation de la performance des managers a aussi été adapté. Il prend désormais en compte la réalisation des objectifs mais aussi la maîtrise des compétences managériales et le comportement en ligne avec les valeurs de l'entreprise.

Toujours dans le cadre de « *Being Faurecia* », nous avons mis en place, sur la base d'un travail collectif avec des managers opérationnels, un code de management qui est un guide pratique illustrant au quotidien les comportements attendus dans les principales situations de business... Par exemple, « on est toujours transparent avec un client » ou encore « on ne cache pas les mauvaises nouvelles », ceci afin de pouvoir, tant en interne qu'en externe, travailler dans un climat de confiance afin de gagner en rapidité et en efficacité. Ce code mentionne également les « lignes rouges » qui ne peuvent être franchies en matière de comportement. Elles sont alignées avec notre Code d'Éthique. En cas de franchissement avéré, de tels comportements sont sanctionnés quel que soit le niveau de responsabilité du collaborateur concerné.

Enfin, le concept de « rôle model » que nous avons développé dans le cadre du système d'appréciation de la performance individuelle des managers est fondamental. Dans un environnement où l'on accroît le niveau d'autonomie, et l'on réduit le nombre de règles, alors

l'exemplarité managériale devient un facteur clé de l'efficacité et de la performance collective.

Pour modifier en profondeur la culture de l'entreprise, il faut dix ans. Nous en sommes donc tout au début et les premiers résultats sont très positifs.

Pour conclure sur « *Being Faurecia* », je dirai qu'en challengeant le status quo, nous avons réveillé au sein des équipes un appétit pour le changement ce qui est un atout essentiel pour faire face aux nouveaux challenges qui s'offrent à nous.

***Quelles sont aujourd'hui les avancées majeures de digitalisation de l'entreprise mais également RH ?***

Sur cette thématique, un séminaire rassemblant l'ensemble des membres du ComEx et des contributeurs métiers clés a été initié par Yann DELABRIERE, notre Président Directeur Général, il y a plus d'une année.

Après avoir identifié les domaines dans lesquels nous pensions que FAURECIA avait intérêt à travailler afin de tirer parti de la révolution digitale, nous avons engagé des actions au niveau du Groupe avec la volonté de répondre en priorité à trois objectifs : apporter un bénéfice à nos clients, augmenter notre compétitivité et notre efficacité et renforcer l'attractivité de l'entreprise.

Nous nous sommes particulièrement focalisés sur quatre grands domaines : le développement des produits et la gestion des programmes ; la Production et la Supply Chain ; la relation client et enfin Ressources Humaines et la Communication.

Notre transformation digitale est un projet d'entreprise global qui nous

amène à travailler au sein d'un écosystème étendu et ouvert qui va des start-up aux grands éditeurs en passant par des acteurs industriels. Notre objectif est d'utiliser les leviers digitaux pour améliorer la compétitivité, l'efficacité et l'attractivité de notre entreprise avec une démarche très pragmatique conforme à l'ADN de FAURECIA.

Nous utilisons les technologies digitales pour traiter un plus grand nombre de données de manière ciblée. Cela devra nous permettre par exemple d'avoir un meilleur contrôle de nos processus de fabrication, une maîtrise renforcée de la chaîne de production ou encore un partage d'information disponible entre tous les acteurs de notre relation client pour répondre plus étroitement à leurs attentes.

Par exemple, nous connectons nos machines d'injection plastique pour pouvoir corréliser les paramètres process aux données contextuelles de production au travers d'algorithmes afin d'obtenir des prédictions et des prescriptions sur nos paramètres process qui nous permettront de réduire nos rebuts, anticiper nos pannes machines et réduire notre consommation de matière. Nous avons développé un partenariat avec une start-up innovante dans le domaine qui nous permet d'avancer en mode agile sur ces nouveaux développements.

En matière « RH », un certain nombre d'initiatives ont été lancées comme par exemple, la digitalisation des processus RH clés (recrutement, entretien annuel, formation, plan de développement individuels...). Dans tous les cas, l'objectif est de fluidifier l'ensemble des processus en renforçant l'approche « employee/manager service » pour se concentrer sur le développement individuel et collectif afin de renforcer l'engagement des équipes.

Nous sommes bien conscients de la nécessité de s'inscrire dans la

durée pour que cela amène des effets réels et le plan digital de FAURECIA couvrant l'ensemble des métiers de l'entreprise sera déployé dans l'ensemble de nos sites d'ici fin 2019.

### ***Anticipez-vous des risques liés à l'avènement du digital ?***

Le digital accroît de manière massive les possibilités d'accès et de traitement des données. Dans ce contexte, il faudra toujours savoir identifier l'information pertinente pour chacun, faute de quoi il y aura un risque de perte d'efficacité. Par ailleurs, on pourrait craindre que certaines personnes aient du mal à s'adapter à l'utilisation des outils connectés et collaboratifs. Mais à vrai dire, cette idée me semble fautive parce que l'on fait référence à des outils intuitifs qui vont simplifier la vie au quotidien et que beaucoup parmi nos collaborateurs ont déjà adopté dans leurs vies privées.

Par contre, il ne faut pas sous-estimer l'impact du digital sur les modes d'organisation et de management. Détenir l'information ne sera plus synonyme de pouvoir mais fédérer et inspirer des équipes, travailler de façon transversale sera synonyme de succès.

### ***Selon vous, quels sont les principaux enjeux aujourd'hui ? Et notamment, comment vous préparez-vous à l'arrivée du digital ?***

Le nouvel environnement dans lequel nous allons être amenés à évoluer a été qualifié chez nous de « VUCA world » (« Volatile », « Uncertain », « Complex » and « Ambiguous »). Pour anticiper les grandes tendances qui vont impacter la société et amener les entreprises à évoluer, nous avons identifié cinq grands challenges sur le plan de la gestion des RH.

Le premier challenge est lié à l'évolution de l'environnement et des modes de travail. En effet, nos collaborateurs sont de plus en plus

mobiles et connectés. Ils veulent pouvoir travailler, en temps réels sur de multiples lieux en s'appuyant sur des applications adaptées à la maturité digitale qu'ils expérimentent dans leur vie privée. Les modes de management vont donc nécessiter de plus en plus d'agilité et de collaboration au sein des organisations.

Le second challenge est lié à la remise en cause des modèles d'organisation standardisés au sein des entreprises. L'Entreprise de demain ne s'organisera plus seulement en directions ou business units mais son activité se fera en réseaux par le biais d'un écosystème d'entreprises interdépendantes chacune ayant ses codes culturels et règles de fonctionnement. Ce nouveau mode d'organisation permettra de mieux s'adapter aux problématiques business à traiter. Les entreprises qui auront développé un management agile seront particulièrement à même de s'adapter à cette nouvelle donne. « *Being Faurecia* » nous a permis de prendre ce chemin.

Le troisième challenge réside dans le développement d'une véritable culture « d'apprentissage continu » dont l'objectif est de renforcer chez nos managers les compétences de leadership et d'adaptation qui sont fondamentales pour intégrer les spécificités de nos rôles et de nos métiers. Ces formations seront de manière croissante disponibles sous forme de MOOC et accessibles en ligne et en mobilité.

Le quatrième challenge important pour l'entreprise consiste à préserver la diversité de nos talents, source de performance et d'efficacité. La diversité au sein de nos organisations est un véritable facteur de différenciation. Ainsi, nous avons développé un programme de coaching afin de permettre à l'ensemble de nos talents de se développer au sein du Groupe quel que soit leur genre, leur nationalité, leur âge...

Le dernier challenge et non des moindres est de véritablement transformer nos managers en « people developers ». Le développement de nos collaborateurs requiert une approche individualisée et continue de leur performance. Le manager devient un véritable coach sportif capable de construire les équipes les plus efficaces dans un environnement propice à leur développement pour l'atteinte rapide et constante des résultats.

***Que pouvez-vous nous dire de vous, de votre rôle de DRH dans ce contexte ?***

La nature du métier des Ressources Humaines évolue au gré des transformations de notre environnement. Pour être en mesure de permettre le développement durable de l'entreprise et préparer le management aux évolutions culturelles, organisationnelles et managériales associées, la fonction RH doit elle-même comprendre ces tendances, les intégrer et les traduire en impacts concrets pour l'entreprise et des collaborateurs. Dans la foulée, la fonction RH doit agir en acteur clé dans la conduite du changement.

## **4<sup>ème</sup> partie**

### **CONTRIBUTIONS D'EXPERTS**



## CONTRIBUTION



Par **Delphine REMY-BOUTANG**  
*Fondatrice et Présidente THE BUREAU*

### **Transformations Digitales RH**

La transformation digitale est un enjeu clé pour la compétitivité des entreprises.

L'arrivée du digital est une révolution en règle générale et particulièrement pour les entreprises car elle bouscule ses pratiques et ses usages.

Une transformation digitale permet une réelle évolution pour l'entreprise et ses compétences.

Pour réussir au mieux cette transformation digitale, il est nécessaire d'appréhender et d'anticiper ce virage numérique. En effet, il est indispensable de prendre en compte, pour une entreprise et son DRH, les nouveaux métiers que créent le digital. Car il s'agit, plus qu'un changement numérique, d'un nouveau business model. Nous allons voir que dans cette transformation digitale le DRH a un rôle majeur.

#### **Quels sont ces nouveaux métiers ?**

Le digital est une vraie révolution qui impacte les entreprises et les professionnels de tous les secteurs.

Les métiers évoluent, la stratégie est bouleversée : ces changements doivent être pris en compte, adapter la qualité des services d'une entreprise. L'arrivée du digital a permis l'apparition et la gestion de nouveaux secteurs et métiers au sein des hiérarchies. Il faut repenser le modèle économique de l'entreprise par l'évolution, l'acquisition et création d'emplois.

Le recrutement également trouve ses bénéfices dans la transformation digitale.

Le Big Data par exemple va permettre d'optimiser les outils de sourcing ou encore de calculer le succès d'une campagne de recrutement.

Ces nouveaux outils offerts par le digital permettent notamment le travail à distance. Facilité par le Cloud notamment. Le travail devient alors flexible, mobile et possible à distance.

Ces outils et cette révolution du numérique doivent faire des RH des ambassadeurs de la transformation digitale.

### **La place du DRH face à l'évolution du digital**

Le digital est une aide pour les entreprises pour maîtriser les risques et instruire. La transformation digitale pour les Ressources Humaines se traduit à différents niveaux. En effet cela implique différents facteurs comme la personnalisation, la gestion de l'employé, la connectivité, la mobilité. Tout cela permet de créer des environnements sécurisés et personnalisables en fonction du métier, des attentes et objectifs globaux.

Le digital diffuse un impact sur un grand nombre d'emplois et sur les compétences des salariés. Les Ressources Humaines doivent identifier

ces nouveaux métiers et les mettre à l'honneur au sein de leur entreprise. Le management au sein d'une entreprise doit être capable d'appréhender au mieux ce virage et les opportunités que provoque l'apparition du digital. Le management doit donc profiter de cette transformation pour mettre toutes les valeurs de l'entreprise en action telles que la solidarité, la collaboration et la responsabilité de chacun des collaborateurs.

Les enjeux du digital sont de taille pour une entreprise car ils engendrent des changements profonds : son efficacité, son impact sur les temps de travail ou l'évolution de ses métiers. Il redessine alors tout le paysage des emplois et compétences car ces nouveaux espaces de travail se multiplient à une vitesse considérable.

Repenser les outils et les lieux de travail apparaissent donc comme une condition indispensable pour la réussite d'une entreprise dans l'atteinte de ses objectifs.

Les outils de gestion sont modernisés en matière de process, une réelle opportunité pour fonctionner et avancer dans sa stratégie et dans l'intérêt de ses clients et surtout de ses collaborateurs.

### **Former ses collaborateurs**

Les réseaux sociaux sont un outil en or et majeur pour la communication interne et le travail collaboratif. De nouvelles compétences apparaissent et doivent être acquises par les collaborateurs.

Il est important de prendre en compte que la transformation digitale ne se traduit pas seulement par l'acquisition de ces nouveaux outils

mais par la mise en œuvre de nouvelles façons de travailler, d'organisation et d'investissement de collaborateurs.

Guider ses équipes face à cette révolution est important pour engendrer une réflexion autour d'une façon de travailler au sein d'une entreprise en pleine transformation digitale.

Des outils collaboratifs permettent au niveau du business de pouvoir faire des recherches, créer des interactions globales autour de nombreux sujets avec les réseaux sociaux notamment.

Ainsi, grâce à la collecte de ces informations qui viendraient d'applications Cloud, des réseaux sociaux, pour permettre une vision globale des différents services et employés.

Positionner le salarié au cœur pour l'embarquer dans ce grand chantier de transformation pour une entreprise agile et une simplification des modes de fonctionnement.

L'appropriation de cette révolution digitale et de ses outils est donc indispensable.

Cette réussite se fait sans aucun doute grâce à la fonction RH qui doit être au cœur de cette transformation. Comme nous l'avons dit précédemment, son rôle est de guider l'entreprise et ses collaborateurs à prendre ce virage à travers la ligne managériale. Se transformer donc pour permettre plus d'agilité et permettre à chacun une place neuve.



Par **Anne BITZ**  
*DRH NEOCASE SOFTWARE*

### **Transformer et se transformer**

« La transformation digitale » est au cœur de toutes les réflexions d'entreprise quels qu'en soient les tailles, activités ou enjeux.

En fait ce n'est que la prémisse d'une transformation profonde qui s'apparente à une révolution industrielle. Cette transformation ou métamorphose est la résultante de plusieurs facteurs complémentaires et interconnectés. Certes l'arrivée d'Internet et d'un monde connecté est un des éléments techniques qui a généré ce nouveau monde mais il est important de prendre en compte la formidable modification des comportements, attentes et aspirations des personnes qui forment les générations les plus jeunes.

Il ne s'agit pas de parler des différences générationnelles mais bien de mettre en avant les changements de comportement qu'une grande partie de la population a adoptés voire imposés à notre société. Nous sommes entrés dans l'ère des « consommacteurs », ceci désigne les consommateurs devenus acteurs et qui recherchent un service personnalisé, une interaction forte, des réponses rapides et sur-mesure. Ces nouveaux comportements et attentes sont au cœur des stratégies marketing des entreprises qui ont pris conscience de

l'importance d'une offre client multicanale, d'un accès à l'information de plus en plus rapide et de réponses individualisées.

Dans ce monde, la confiance surpasse le contrôle, l'usage, la propriété, l'individuation, le collectif.

Ces « consommacteurs » sont nos collaborateurs et attendent de trouver dans leur vie professionnelle, sur leur lieu de travail, la même qualité et rapidité d'informations et de services que ceux qui leur sont offerts en tant que clients.

Par ailleurs, nous sommes entrés dans le monde de la puissance de l'information.

D'une part, l'information et une partie du savoir sont accessibles, à tout moment, n'importe où et avec des supports très variés.

D'autre part, cette information est centralisée en données (Big Data) qui sont analysées, étudiées, interprétées grâce à des algorithmes de plus en plus puissants et de plus en plus pointus pour répondre à beaucoup des questions qui ponctuent notre quotidien opérationnel mais surtout pour nous donner une information prédictive et donc la possibilité d'être mieux armés pour répondre à des demandes précises et anticiper certains risques et opportunités et ainsi améliorer notre offre de service à nos clients.

Ce monde qui change et qui passe du compliqué au complexe, donne une opportunité exceptionnelle aux DRH de montrer et démontrer leur capacité à apporter leadership, drive et innovation au service des entreprises, du business et des hommes et femmes qui la composent.

Leur fonction est à l'interface de tous les enjeux de l'entreprise dans cette métamorphose.

Ils ont la capacité d'assister le dirigeant dans cette transformation et de faire le lien entre les impératifs du business et l'organisation efficace à mettre en œuvre.

Ils savent accompagner le Comité de Direction et les managers à mettre en œuvre ce changement dans leurs objectifs, comportements et innovations.

Ils sont capables de bâtir la « value proposition » de l'entreprise et ce, à tous les niveaux des process clés de l'entreprise :

- Constituer un bassin de talents diversifiés
- Créer une entreprise apprenante
- Offrir une rétribution innovante
- Développer la culture du feedback et de l'engagement
- Créer une offre de services digitalisés
- Passer d'une culture de l'emploi à une culture des compétences
- Etre garant du leadership et de la culture managériale

Ce travail, cette nouvelle organisation ne peut s'inscrire que dans une culture différente, basée sur la confiance, le droit à l'erreur, le sens des responsabilités et le collectif que ce soit dans l'échange, l'innovation et le développement

Ce qui donne une dimension encore plus stratégique, c'est la capacité d'assurer le sens commun et la raison d'être de l'entreprise et des équipes, de faire évoluer ce nouveau mode vers des organisations agiles plates et ouvertes.

Le DRH porte la responsabilité de mettre en musique ces nouvelles organisations, ces nouveaux comportements, de créer les conditions de travail, le workplace digital, de s'assurer de la mise en œuvre et de la cohérence de la culture d'entreprise.

Plus que jamais, il doit organiser l'adaptation des compétences, la recherche des talents, la constitution des réseaux d'entreprise et des réseaux de savoirs utiles à l'entreprise et à ses collaborateurs et créer une culture collaborative qui permet à des communautés de professionnels de travailler de façon autonome et en mode agile.

Cette organisation et ces nouvelles approches se font avec les équipes, leurs idées, leurs attentes et se construisent dans un cadre qui met le bien-être au cœur du quotidien. Les résultats immédiats seront l'engagement, le dynamisme, la satisfaction client voire même une fonction Ressources Humaines mieux appréhendée et développant des approches innovantes au service de tous.

Dans ce cadre, beaucoup d'éléments sont à appréhender dans le sens de la transformation et du « et », non du « ou ». Il devient important d'agréger et non de sélectionner drastiquement.

Pour le poste de manager, je ne crois pas qu'il disparaîtra mais le sens de sa fonction, son rôle dans l'organisation, la responsabilité qu'il exercera, son interface avec les équipes et les tiers se feront dans une dynamique et avec des principes à redéfinir et à aligner sur l'entreprise digitale, son business et son organisation.

Une nouvelle ère se présente pour l'entreprise et particulièrement pour les dirigeants des départements Ressources Humaines qui

peuvent démontrer leur capacité à innover, structurer, accompagner et contribuer à une entreprise en pleine transformation.

Bienvenue dans un monde à inventer !





Par **Francis JUTAND**  
*Directeur Général Adjoint INSTITUT MINES-TELECOM*

### **Métamorphose numérique et action collective**

Le numérique résulte de la convergence des technologies de la communication, de l'information et des contenus, en un ensemble riche, diversifié et fluide de production de données, de multiplication des interactions et des échanges, de traitement massif des informations et d'automatisation et d'algorithmisation croissante des processus et des intermédiations. En vagues successives, Télécom, automatisme, informatique, robotique, Internet, communications mobiles, Web, Big Data, Internet des Objets, Block chain et Deep learning, la numérisation est à la source d'une accumulation lamarckienne de ruptures des technologies et des pratiques et de nouveaux modèles économiques qui bouleversent le paysage. Tous sont ou seront atteints par cette métamorphose profonde de la société, la 4<sup>ème</sup> dans l'histoire de l'humanité.

Rupture, transition, révolution, mutation, transformation, tous ces vocables décrivent différents aspects d'une métamorphose en profondeur de la société humaine. Elle se manifeste tout d'abord par l'explosion d'un nouveau secteur économique, celui du quaternaire : l'économie de la communication, de l'information, des contenus et des connaissances. Un secteur dont les fondamentaux économiques sont très différents : part de création et développement dominante, coûts

de production et diffusion faibles, bien non rivaux, Crowd sourcing, business models indirects.

Le numérique bouleverse ensuite les bases de production et de valorisation de l'ensemble des secteurs d'activité économique : les services, l'industrie et l'agriculture. Il agit sur leurs fondamentaux mais aussi les fait s'interpénétrer : servicisation des produits numérisés et industrialisation des services numérisés. Mais le numérique transforme également les formes d'actions collectives des entreprises, des administrations ainsi que toutes les expressions de la vie sociale.

Si l'on ajoute à la métamorphose numérique et ses impacts sur l'économie, l'organisation et la société, l'héritage de la 3<sup>ème</sup> métamorphose, celle de la société industrielle et de consommation, avec ses progrès mais aussi ses problèmes énergétiques, écologiques et de santé, et si l'on y anticipe la métamorphose cognitive qui s'annonce, le « projet humain » se trouve à un point de confluence qui demande à la fois de naviguer au milieu des rapides et de voir loin en avant, pour apprécier les potentiels et les dangers et agir sur la trajectoire.

Le numérique transforme le champ de l'action collective et notamment pour les entreprises toutes ses fonctions : ingénierie de production et fabrication, conception et vente des produits, fonctions supports et partenariats, risque, sécurité et sureté. L'organisation des process, les relations entre les personnes, les relations avec les clients, les interactions avec les automatismes et les outils numériques, la circulation des informations variées et rapides, on assiste à une forme de prise en masse numérique qui change les référentiels métiers et les compétences. L'efficacité collective qui reposait sur des hommes au

service de processus optimisés, évolue vers une organisation en projets, s'appuyant sur la synchronisation d'acteurs créatifs et outillés par le numérique, disposant d'espaces d'actions enrichis par les données et la simulation et une mobilisation adaptative, rapide et ponctuelle de compétences.

L'action collective devient de plus en plus complexe du fait de l'ouverture à un nombre croissant d'intervenants dans et hors de l'entreprise, des capacités d'actions augmentées des personnes, de la vitesse des interactions et d'une part croissante d'incertitude. Les éléments structurant de cette action se transforment, de la pyramide aux réseaux, des connaissances aux flux d'information, du groupe projets à une dynamique multi partie prenantes.

L'efficacité collective va reposer de plus en plus sur une combinaison de visions et objectifs partagés, de volontés communes, de mobilisation et d'auto synchronisation dans l'action. Face au rouleau compresseur de numérisation, d'automatisation, d'algorithmisation et d'interaction avec des agents intelligents, l'efficacité va dépendre de la coopération homme-numérique, i.e de la conception d'environnements de travail et du développement de compétences humaines opérant de concert pour utiliser les performances croissantes des machines et du numérique et les compétences augmentées et créatives de l'humain, approche que je qualifie de co-évolution homme-numérique.

Mais il ne peut y avoir de micro-efficacité de l'action collective que si on s'appuie sur des macro-efficacités de ses structures mais aussi superstructures que constituent les valeurs de la société qui implémentent la vision, la volonté et la synchronisation.

Tout comme « liberté, égalité et fraternité » ont été des valeurs fondatrices pour le développement de la société industrielle et de consommation, il nous faut travailler au jeu de valeurs qui va permettre d'étayer la voie de la société numérique.

Dans les pratiques avancées de certaines entreprises de l'économie marchande ou sociale et solidaire, on voit émerger des valeurs nouvelles, citons en quelques-unes. Au sein d'une entité : entreprise, collectivité, nation, « **la coopération devient plus efficace que la compétition** ». Si l'émulation est utile, la compétition peut être créative mais aussi destructrice de valeur et limiter le potentiel de diversité future. La coopération permet d'accélérer et d'exprimer des potentiels globalement plus forts que ceux de chacune des parties en compétition.

Vis-à-vis des produits et des prérogatives, « **l'usage est plus efficace que la propriété** », la valeur est dans l'usage de produits et capacités, plus que dans leur appropriation exclusive et les prérogatives inutilisées.

Dans les processus de création et d'innovation, « **le talent est supérieur à la position** » ou le potentiel global créatif des individus est plus grand que celui de la spécialisation structurée.

Dans un monde complexe, d'acteurs interdépendants, « **la confiance ou loyauté est supérieure à la transparence** » car elle couvre tous les aspects et non l'espace restreint de vision éclairé par la transparence.

Enfin « **la création est supérieure à l'automatisation** », la co-évolution, au sens sus-citée, seule permet de dépasser les limites de l'optimisation et le changement de cadre nécessaire au progrès.

La métamorphose numérique oblige à repenser le cadre et les valeurs de l'action collective. Sa profondeur d'impact fait que la dimension cognitive devient essentielle pour la gestion de RH évoluant dans des structures rapidement évolutives dans un environnement numérique challengeant. Cette co-évolution nécessaire entre l'homme et le numérique est donc un point clef pour éviter les avenir sombres du transhumanisme et élaborer un monde d'humanisme augmenté et enrichi pour des entreprises créatives, innovantes et performantes.





Par **Pierre BERETTI**  
*Président Directeur Général ALTEDIA*

### **Réduire le chômage : le mirage technologique !**

La révolution numérique et du Big Data est aujourd'hui l'obsession de tous les dirigeants d'entreprises, privées et publiques.

Cette préoccupation n'épargne pas les acteurs du marché du travail et de la gestion des Ressources Humaines.

Publics ou privés, ils ont à cœur de mettre à la disposition de leurs clients ou usagers, et de leurs salariés, des outils modernes d'information, d'orientation et d'aide à la décision.

POLE EMPLOI, avec la mise en place de l'Emploi store et la généralisation programmée de l'inscription par Internet s'engage résolument et à raison dans ce mouvement.

Pour fluidifier le marché du travail, et n'ayons pas peur des mots, réduire significativement le chômage, certains pensent même que l'usage intensif des technologies numériques, en rapprochant presque instantanément l'offre et la demande d'emplois, pourrait constituer la réponse ultime.

Cette conception des évolutions en cours nous semble caricaturale et inadéquate aux regards des enjeux concrets du marché du travail.

Lors de la conférence sociale du 19 octobre, nous avons pu présenter les principaux enseignements de nos expériences concrètes associant Big Data et conseil en évolution professionnelle.

**Premier enseignement** : l'enjeu principal est désormais celui de l'accès au marché « caché » de l'emploi.

Cela consiste à accéder à l'existence d'un besoin en compétences de l'entreprise, avant même qu'il ait donné lieu à la publication d'une offre.

S'agissant du marché visible, la multiplication des jobs boards et l'émergence de réseaux sociaux spécialisés révélant les compétences des internautes ont permis de passer un cap décisif vers une plus grande transparence. Même si toutes les personnes en recherche n'ont pas encore les savoir-faire nécessaires pour en tirer le meilleur parti, le rapport du conseil d'orientation de l'emploi de mars 2015 a bien décrit cet impact majeur d'Internet.

L'accès à ce marché caché requiert inévitablement les compétences de professionnels aptes à prospecter les entreprises en connaissance de cause et les amener à partager leurs projets de développement et de recrutement.

Grâce aux données recueillies, analysées et mises en forme, il devient possible de prédire avec une forte probabilité des besoins latents.

**Deuxième enseignement** : il est également possible de rapprocher les compétences des personnes, des emplois déjà visibles ou des besoins encore latents des entreprises.

Ces démarches reposaient autrefois sur des connaissances empiriques et des recherches très longues. Là aussi, l'usage des données permet de systématiser des approches très fines et personnalisées en mettant

en évidence les passerelles pertinentes entre les expériences d'une personne et les compétences associées à un poste et d'utiliser le levier de la formation pour les rapprocher.

La qualité de cette approche est d'autant plus critique que dans leur immense majorité, les personnes en recherche ne souhaitent pas quitter leur territoire de vie. Trouver une solution professionnelle passe donc de plus en plus souvent par une reconversion professionnelle.

**Troisième enseignement** : le rapprochement automatique des données permet aux consultants en évolution professionnelle, non seulement d'élargir leurs visions et d'objectiver leurs analyses, mais aussi de réinvestir le temps gagné sur la collecte et l'analyse de données dans la qualité de la relation avec la personne accompagnée. Or, la qualité de la relation est décisive pour aider chaque personne à enclencher une dynamique vertueuse : retrouver confiance en soi après la perte d'un emploi, explorer plusieurs scénarios, retrouver l'envie de se former pour accéder à un nouveau métier et s'y engager en toute confiance parce qu'on connaît les besoins immédiats ou prévisibles sur son territoire.

**Quatrième enseignement** : pour rendre ces données à la fois riches, complexes et accessibles au plus large public (pas toujours « digital natives »), une attention particulière doit être accordée à l'ergonomie des outils proposés et à une représentation attractive de la donnée.

Quant aux professionnels, ils devront pouvoir répondre à des demandes de conseil toujours plus « pointues ». La conception d'outils adaptés à leurs besoins spécifiques repose donc sur une écoute

attentive et la capacité à mettre en place les actions de formation utiles à leur pleine appropriation.

**Cinquième enseignement** : la fédération des énergies de nombreux acteurs sur un territoire (entreprises, administrations, acteurs du service public de l'emploi et de la formation etc.) s'avère être un facteur clé et incontestable de succès. Les plateformes intégrant des technologies numériques que nous avons pu mettre en place dans plusieurs régions autour d'entreprises telles que GAD, PEUGEOT, RENAULT, en y associant de nombreuses ETI et PME et des organismes de formation ont permis des résultats remarquables et des reconversions massives. Elles sont également adaptées à des démarches continues de GPEC territoriale portées par des entreprises innovantes telles que celle de la Technopôle de Sophia-Antipolis.

L'inversion de la courbe du chômage ne viendra pas d'abord du Big Data mais en premier lieu de la création nette et massive d'emplois. L'enjeu est ensuite celui de l'adéquation la plus pertinente et anticipée des besoins actuels et futurs d'un territoire avec les Ressources Humaines présentes et à venir. Et pour expliquer, convaincre et proposer des solutions réalistes, c'est bien le savoir-faire humain qui fera la différence.

## Remerciements

**Jean-Marie SIMON** – Directeur Général ATOS France/**Mercedes ERRA** – Fondatrice BETC et Présidente Exécutive HAVAS WORLDWIDE/**Delphine LANCEL** – Directrice Générale du Groupe RH&M/**Gabriel BARDINET** – Senior Manager/Observatoire Capital Humain DELOITTE/**Philippe BURGER** – Associé Responsable Capital Humain DELOITTE/**Alain CROZIER** – Président Directeur Général MICROSOFT GREATER CHINA REGION/**Pierre BERETTI** – Président Directeur Général ALTEDIA/**Yann-Etienne LE GALL** – DGRH Groupe ROCHER/**Jean-Charles VERDIER** – CDO Groupe ROCHER/**Vincent PERRIN** – DRH France SWISS LIFE/**Eddie ABECASSIS** – CDO SWISS LIFE/**Jean-Pierre SOUNILLAC** – Executive Vice President Group Human Resources FAURECIA/**David DEGRANGE** – CDO FAURECIA/**Alexandre LICHAN** – Directeur de la Rédaction MediaRH.com et Chroniqueur emploi BFM BUSINESS/**Laurent BREMOND** – DRH/**Francis JUTAND** – Directeur Général Adjoint INSTITUT MINES-TELECOM/**Caroline BLOCH** – HR Director MICROSOFT France/**Philippe CUENOT** – DRH, Innovation et Développement social BOUYGUES SA/**Jacques ADOUE** – Group Head of Employee Relations/South and Central Europe HR Head CAPGMINI France/**Anne BITZ** – DRH NEOCASE SOFTWARE/**Jean-Michel ESTRADE** – Senior Vice President Human Resources/Global Employee Services ATOS/**Jean-Noël CHAINTREUIL** – Fondateur 231<sup>e</sup>47/**Nathalie SCHIPOUNOFF** – Fondatrice LE LEADER DIGITAL/**Pascal NICAUD** – Président EDEN QUEST/**Yves GRANDMONTAGNE** – Directeur Associé NEXT MODERNITY/**Bénédicte DE RAPHELIS SOISSAN** – Fondatrice et Présidente CLUSTREE/**Laetitia PFEIFFER** – Directrice Innovation PUBLICIS NURUN/**Marie-Vorgan LE BARZIC** – CEO NUMA/**Delphine REMY-BOUTANG** – Fondatrice et Présidente THE BUREAU/**Gilles BABINET** – Digital Champion de la France auprès de la Commission Européenne et Président CAPTAIN DASH/**Mounir MAHJOUBI** – Président CONSEIL NATIONAL DU NUMERIQUE/**Fabienne GOUX-BAUDIMENT** – Prospectiviste internationale et Fondatrice PROGECTIVE

LE CERCLE DE L'EXCELLENCE RH  
UN CLUB UNIQUE  
POUR UN ENJEU UNIQUE



Face à la perception encore trop souvent controversée et injuste du DRH, notre objectif est de fédérer des DRH au plus haut niveau stratégique, quelle que soit la taille de l'entreprise, ambassadeurs de la fonction pour bâtir ensemble un cadre d'inspiration, rassembler celles et ceux qui s'y reconnaissent, se mobilisent pour l'image et le rayonnement du DRH et faire du Cercle LE CERCLE DE REFERENCE RH. Pour un DRH de haut niveau, l'enjeu est d'être capable d'investir des champs périphériques à sa mission et de pouvoir prendre en charge des sujets nouveaux qui ne sont couverts par aucune autre fonction. Notre ambition en 5 points...

**Contribuer à élever le DRH au plus haut niveau stratégique de l'entreprise**  
**Sensibiliser les parties prenantes : grandes écoles, médias, leaders d'opinion, partenaires sociaux, parlementaires etc.**

**Etre force de propositions**

**Mener des actions d'intérêt général au-delà des RH**

**Promouvoir l'Excellence RH en toute circonstance**

**Présidé** par Stéphane ROUSSEL – DG en charge des Opérations VIVENDI  
**A l'initiative** de Edgard ADDED – Président du Groupe RH&M  
**Vice-Présidents** : Jean-Marie SIMON – DG ATOS France et Vincent LECERF – Executive VPHR TARKETT

**Secrétaire Général** : Jean-Emmanuel COMBES

**Présidente du Comité d'Honneur** : Mercedes ERRA – Fondatrice BETC et Présidente Exécutive HAVAS Worldwide

**Partenaires Experts** : Antoine MORGAUT – CEO Europe & South America  
ROBERT WALTERS, Guillaume SARKOZY – Délégué Général non Exécutif  
MALAKOFF MEDERIC, Pierre BERETTI – PDG ALTEDIA, Guillaume DE LANDTSHEER – Regional Sales Manager WORKDAY, Gérald JASMIN – Directeur Commercial Groupe ADECCO France, Kevin BARRETT – Président DIRIGEANTS & PARTENAIRES

---

Clémence BOULON – Chef de Projet du Cercle de l'Excellence RH – Groupe RH&M

Delphine LANCEL – Directrice Générale du Groupe RH&M

Tel : 01 47 43 15 63

# Moving forward with digital\*

Leader des services numériques, Atos et ses 100 000 collaborateurs relèvent chaque jour les enjeux de l'économie numérique dans 72 pays à travers le monde. Atos, partenaire de confiance de la transformation digitale de ses clients.

Rejoignez-nous sur [fr.atos.net](https://fr.atos.net)

\*Accélérer la transformation digitale \*\*Partenaire de confiance de votre transformation digitale

Trusted partner for your Digital Journey™

# Atos

**2** ÈME

**CARREFOUR  
DIGITAL & ENTREPRISE**

**MARDI 16 MAI 2017  
MERCREDI 17 MAI 2017**

**AU CLOUD BUSINESS CENTER  
PARIS 2<sup>ème</sup>**

**ATELIERS / ÉCHANGES / CONFÉRENCES...  
2 JOURNÉES EXCEPTIONNELLES  
REMISE DE 3 PRIX EXCEPTIONNELS  
RH / DIGITAL / INNOVATION**

Organisé par



Partenaires Premium

**Atos**



**malakoff médéric**  
PRÉSENTS POUR VOTRE AVENIR

Partenaires médias

**BFM  
BUSINESS**

**mediarh.com**  
RECRUTEZ VOTRE FUTUR EMPLOYEUR

Organisé par

**GRUPÉ  
RH&M**