

MAG RH

NUMÉRO 10 • DES RH ET DES CHIFFRES • JUIN 2020

CHIFFRES ET RH... LA QUADRATURE DU CERCLE ?

Les Ressources Humaines à l'heure du Data Mining, quel avenir pour le pilotage social ?

Jean CASSINGENA, DRH, ORANO DS, p.151

De l'utilisation des chiffres par le DRH à leur maîtrise et leur contrôle

Ka-Yin MA Directeur Rémunération, KINGFISCHER, p.154

Gestion des talents : utilisez les KPIs !

Mylène REYNAERT, NEEVA, p.66

Et maintenant ? Le double chantier social et environnemental

Hubert LANDIER, p.255

Et si l'Humain devenait Actif ?

Didier DUMONT, GOODWILL MANAGEMENT, p.145

Les chiffres au service de la diversité

Mahé BOSSU, Consultante RH, SIA PARTNERS, p.92

DRH, RRH, s'il vous plaît, ne fétichisez pas les chiffres.

Jean Claude DUPUIS, IGS, p.42

Stimulus

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Depuis 1989

Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Notre vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de nos clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

www.stimulus-conseil.com

PARIS · LYON · AIX-EN-PROVENCE · MADRID · MILAN





Au moment où je commençais à rédiger ces quelques lignes nous étions en plein confinement. Pour chacun d'entre nous, les conditions sont inégalement réparties. Des maisons avec jardin, des bords de mer, des appartements avec terrasse, des appartements ou studios sans balcon ni ouvertures apaisantes...mais aussi solitude, ou promiscuité, bambins turbulents ou ados angoissés, ou encore personnes âgées dépendantes... donc des environnements qui nous interrogent sur notre capacité d'adaptation, sur notre rapport au collectif, sur notre résistance aux aléas qui durent...

Alors demain ? Lorsque vous lirez ce billet, le déconfinement progressif sera en cours. Au cours de notre réclusion nous avons pris des décisions sur notre comportement et nos motivations, mais allons-nous nous y tenir ? Le jour d'après sera-t-il le même que le jour d'avant la crise sanitaire ? Voyons-nous les choses sous un autre angle ?

L'écosystème RH a bien souvent été placé en première ligne. Pour des motifs et des actions juridiques et légales (les mises en activité partielle, la gestion des paies un peu particulières, les conditions de sécurité des collaborateurs, l'accompagnement du télétravail, la formation...) mais aussi pour des raisons relationnelles (le suivi des salariés qui «décrochent» ..., les problèmes d'astreinte, les problématiques familiales, les...accidents...) Quelles leçons allons-nous tirer de tout cela ? Pour nous RH, demain sera-t-il comme hier ? Et la valeur du travail est-elle remise en question ? Comment gérer les profils «stratégiques», les «indispensables» et ceux qui comprennent qu'ils ne le sont pas... D'ailleurs peut-on raisonnablement classer ainsi les collaborateurs (trices).

Bien que n'étant pas un médium d'actualité par sa fréquence (trimestriel), la rédaction a jugé op-

portun de consacrer un dossier au «jour d'après». Nous avons proposé aux membres du Cercle Erasme (Analyse, prospective, ...) de publier dans nos colonnes leurs confrontations d'idées sur ce qu'il est possible, et souhaitable, d'attendre de ce J+1...

Le MagRH va, à n'en point douter, suivre ces questions et au fil des dossiers à venir, tenter d'éclairer les perspectives. En attendant, le dossier de ce numéro peut être jugé impertinent ou iconoclaste : le rapport du DRH et de son environnement aux chiffres. Les chiffres sont-ils la négation de l'humain ? La fonction peut-elle s'exercer sans les chiffres ? Les RH sont-ils formés pour se servir des chiffres ? Pour aller encore plus avant dans cette interrogation nous avons confié la rédaction en chef associée à Gérard Piétrement. En sa qualité d'animateur et cheville ouvrière du Cercle SIRH regroupant les directions des SIRH des plus grandes entreprises françaises et spécialiste lui-même du domaine, Il s'est assuré d'une vision 360 (l'ADN du Mag) de la problématique du chiffre et de la data pour les RH. La quantification nécessaire des éléments constitutifs de ce qui représente un investissement humain peut-elle faire changer nos orientations «métier» ?

Les services du chiffre dans l'Armée ou les Services Secrets étaient voués à transformer des messages pour les rendre incompréhensibles par les forces adverses. En RH gageons que nous ne nous engagerons pas sur ce terrain. Le chiffre aura vocation à rendre plus pertinente une politique RH au service de tous et donc forcément plus compréhensible.

Bonne lecture, prenez soin de vous et continuez de partager sans modération ce nouveau MAGRH.

ANDRÉ PERRET

Durant cette crise virale, Le MAGRH est souvent bluffé par les initiatives prises par ses lecteurs ou contributeurs au service des autres. Nous ne pourrions les citer toutes et nous allons certainement vexer celles et ceux que nous ne citerons pas. Je voulais avant tout m'en excuser et leur proposer de nous faire connaître leurs actions pour que nous puissions les relayer sur les Réseaux Sociaux.

ANDRÉ PERRET. RÉDACTEUR EN CHEF.

Yannig Raffenel, membre du comité de rédaction du MagRH et président du cluster EdTech Grand Ouest met toute son énergie et son réseau dans l'initiative Solidarité EdTech France, plus de 200 startups s'investissent

Les Ergonomes Solidaires. <https://www.ergonomes-solidaires.fr/> Sylvie Legué, une des contributrices du Mag, elle-même ergonome, précise qu'il est possible gratuitement de bénéficier des services de l'association pour pouvoir optimiser les situations de travail dans l'entreprise.

La Présidente du Groupe 94 ANDRH-île de France, Anne Morgan vient de payer de sa personne pour aller passer une journée à l'hôpital Henri Mondor recueillir les besoins urgents : résultat : besoin de 2 chargés de paie (nécessaires pour sortir les paies en temps et heure) et de logements pour les soignants. Au sortir, elle trouve 15 appartements et deux candidats qui seront retenus en 48h pour les chargés de paie.

Thierry le Royer, DRH dans l'industrie, fédère 33 bénévoles RH pour proposer de l'aide à des RH sous l'eau ou d'autres actions qu'ils puissent gérer depuis leurs confinements respectifs.

Les sociétés Verspieren, Factorhy, Cornerstone OnDemand et e-ConsultingRH annonceurs du Mag, mettent au service de la communauté RH élargie

(Andrh Île de France) des webinars d'actualité et de qualité.

Le Garf, partenaire du Mag, ouvre son site gratuitement aux responsables formations pour une actualisation en temps réel des contraintes et opportunités juridiques de la formation en temps de crise, en partenariat avec Fidal.

L'initiative du groupe Charlois à Murlin (Nièvre) qui mobilise sa filiale Cosmétique pour fabriquer du gel hydroalcoolique pour l'offrir au secteur de la santé et aux habitants du village.

Pour le « jour d'après »... le MagRh espère de tout cœur que ces solidarités ne rentreront pas dans l'histoire, mais dans les réflexes d'une vie sociale retrouvée.



Les chiffres sont aux analystes ce que les lampadaires sont aux ivrognes : ils fournissent bien plus un appui qu'un éclairage.

Jean Dion Le devoir 1997

10 Numéro X, numéro 10, numéro 1010 ou numéro A ?

Gérard PIETREMENT
Directeur associé, Danaé

VOUS AVEZ DIT DATA RH ?

14 Les Ressources Humaines sont nées dans les chiffres

Sébastien MAIRE
Partner, Palmer consulting

17 Data et pilotage des RH : repérer les signaux faibles

Nicolas JUVIN-PIRON
Group VP - HR Operation Director, Gfi Informatique

20 La data et les Ressources Humaines

Guillaume PIOT
Independent Management Consultant, PIOT Conseil

23 Data visualisation : exploiter toute l'intelligence des données sociales....

Cédric FRADIN
Directeur Administratif & Financier, Altitude infra

27 Un SIRH international au service d'une politique RH Groupe data-driven

Annabelle GIRAULT
Directrice associée, Danaé

30 Pour une vision stratégique et prospective des données RH

Xavier HUYGHE, Directeur de la Performance et
Jérôme VILAIN, Directeur Digital et SIRH,
Groupe Engie

34 Mesure de l'expérience collaborateur : de l'analyse du ressenti à l'analyse de données

Omer TAKI, Consultant Scientifique
Bloomin

QUANTIFIER LES RH ?

38 Fonction RH : 3 raisons pour investir le champ de l'analytique RH

Patrick STORHAYE
Président, FLEXITY

42 DRH, RRH, s'il vous plaît, ne fétichisez pas les chiffres !

Jean Claude DUPUIS Professeur,
Institut de Gestion Sociale

45 Quand la DRH s'éveillera... Le CODIR tremblera.

Victor WARININE, Dirigeant
Mozart Consulting

47 Les RH en 2030, 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise

Giles VERRIER et Nicolas BOURGEOIS,
IDENTITE RH

53 Qui a dit que la marque employeur n'aimait pas les chiffres ?

Camille TRAVERS Créatrice de Marque Employeur,
Agence trois virgule cinq

56 HR Analytics, le levier ultime du RH augmenté

Vincent HOGOMMAT
Customer Success Manager, HireFirst

61 Les Human Ressources Analytics peuvent-elles contribuer à l'efficacité de la GRH ?

Nicolas DACHER Docteur en sciences de gestion,
ECE, PRISM Sorbonne

65 Ce qui ne se mesure pas, ne s'améliore pas : piloter son dashboard recrutement

Maele BUONANNO
Talent View

68 Gestion des talents : Utilisez les KPIs pour mesurer la performance et l'engagement de vos collaborateurs

Myène REYNAERT
NEEVA

73 Le DRH et le ... Géographe

François LEPOUTRE
Président, Seriatim

78 Darwinisme des organisations sans gestion des data RH et plus particulièrement dans la gestion des compétences

Olivier ROHOU Co-fondateur & Président, E-Lamp
Sébastien ROLLAND Directeur de projet SIRH, ARS

81 En quoi les S.I. et les techniques quantitatives aident la gestion des compétences

Pierre EGIDO Président Directeur Général,
Kronos

84 Le dialogue social et les chiffres s'associent-ils bien ensemble ?

Antoine PENNAFORTE Maitre de conférences, CNAM
Emmanuelle SAINT-JULIEN Présidente, INO Partner

88 Piloter la mesure de l'absentéisme

Sidonie TULARS Consultante Pilotage et Reporting RH,
Ayming

92 Les chiffres au service de la diversité ?

Mahé BOSSU Consultante RH & Transformation,
SIA Partners

97 Des hommes et ... des chiffres

André PERRET Rédacteur en chef,
MagRH

3 NOYAU DUR ?

- 100 Le noyau dur des chiffres**
Arnaud MICHEL Fondateur, Temps D'avance
- 104 Paie : objectif zéro défaut**
Vincent PAUGAM Resp. du Pôle support SIRH Carrefour
- 107 Le contrôle de paie robotisé et collaboratif est l'avenir**
Xavier GAULLE VP Products, Dhatim
- 110 Les CSP RH : des usines à chiffres**
Odile JOUSSERAND Directrice pôle Change Management, Magnulteam
- 113 Une complémentarité historique en protection sociale**
Norbert GAUTRON Président associé, Galéa
- 116 Les DRH et les chiffres... Qui peuvent coûter cher, très cher...**
Uriel SANSY, Lucas CHED'HOMME et Siham YARHOU, avocats FactoRHly

4 CGS ET COMP & BEN

- 122 Finances et Ressources Humaines : réconcilier les frères ennemis**
Marie Héléne MILLIE Directrice associée, Nankita
- 125 Mutation et Evolution des métiers du contrôle de gestion sociale**
François GEUZE Rédacteur en chef adjoint, MagRH
- 130 S'emparer des données pour piloter les actions**
Arthur VINSON, CEO MAILLOOP
- 134 Le comp and ben au carrefour de la RH et des chiffres**
Gilles CATTIAUX Executive director, GXC Consulting
- 136 Mutation et Evolution du métier de Comp & Ben**
François GEUZE Rédacteur en chef adjoint, MagRH



- 142 Les chiffres sont très présents au sein de la fonction RH**
Charles André LEBLANC Chef de service études et données sociales, Monoprix
- 145 Et si l'Humain devenait Actif ?**
Didier DUMONT Secrétaire Général Associé, Goodwill-management
- 151 Les ressources humaines à l'heure du data-mining. Quel avenir pour le pilotage social ?**
Jean CASSINGENA Directeur des Ressources Humaines, Orano DS
- 154 De l'utilisation des chiffres par le DRH à leur maîtrise et leur contrôle**
Ha-Yin MA Directeur Rémunération & av.sociaux, paie et SIRH, Kingfisher
- 158 DRH et Chiffres. L'évaluation du capital humain**
Bénédicte MERLE, Présidente Dolphinus
- 161 Une évolution du système de rémunération des salariés pour s'adapter au monde d'après ?**
Yann Le FLOCH, CEO Stairwage

5 L'INNOVATION NUMÉRIQUE

- 166 La digitalisation de la fonction RH gagne du terrain**
Véronique MONTAMAT, Directeur Marketing et Communication SOPRA HR
- 170 GRH et 21ème Siècle : le Paradoxe d'Homer**
Jeremy LAMRI Head of Research & Innovation, Jobteaser
- 174 Des RH, du digital et des chiffres...**
Frédéric MISCHLER Facilitateur en Transformations et Innovations RH, HUMA-NEO
- 177 Le digital au service des collaborateurs**
Emilie MOREL Application Owner MyPortal HR, ENGIE

181 L'innovation : Un impératif stratégique RH

Jacques COFFINIERES Responsable Développement SIRH Groupe,
Cerba healthcare

183 Quels indicateurs de performance pour la formation dans un contexte de digitalisation accélérée ?

Cécile ROBERT, Directrice Générale
Formetris

186 Le nouveau visage de la formation, comment le digital learning tire son épingle du jeu

Tiphaine DUCHET, VP Opération,
Teach on Mars

189 Les technologies et le travail : toujours l'amour vache ?

Pierre BLANC Dirigeant,
Cabinet ATHLING

192 Le DRH doit devenir le pilier de la transformation de l'entreprise à l'ère de l'IA

César CAMPANA Cognitive HR Practice Leader,
IBM

195 Réinventer les RH en adoptant l'IA

César CAMPANA Cognitive HR Practice Leader,
IBM

201 Réussir l'adoption de l'IA au service la transformation des compétences et de l'expérience

César CAMPANA Cognitive HR Practice Leader,
IBM

205 Le Design Thinking au service de la fiabilisation des données RH

Jérôme JACQUET CEO Fondateur,
Skapa

207 Le portail Harmonie du Ministère de la Justice : en route vers la dématérialisation

Justine BONNET Chef de projet conduite du changement,
Ministère de la justice

METIERS ET COMPETENCES

212 Analytique RH : Quelles compétences la fonction RH doit-elle développer ?

Patrick STORHAYE Président,
FLEXITY

216 Conteurs et Compteurs

Thomas VILCOT et Olivier LAJOUS

220 Les SIRH avec les RH !

Amélie DUGUE Assistante à la Direction, IAE Montpellier et
Anne LOUBES Directrice de l'IAE, IAE Montpellier

223 Responsable SIRH, un métier en vogue

Anne Elizabeth BEIX Chef de la Mission SIRH,
DGAC

225 Lorsque les chiffres et les outils ouvrent la porte des RH

Benoit GREVOUL Consultant,
Danaé

229 On ne devient pas Contrôleur de Gestion Sociale par hasard !

Gwendoline DUMANT Responsable Contrôle de gestion sociale et
SIRH et Rémunération
Groupe, Bergereat Monnoyeur

231 La jeune génération en voie de spécialisation

Laurène BOURCIER Apprentie Contrôle de gestion sociale,
Danaé

233 Responsable SIRH à temps partagé : le modèle de demain ?

Sylvie IBALOT Responsable SI et projets digitaux,
Euralis

236 L'analyse de la data au travers des échanges au sein du Cercle SIRH et Digital RH

Alban BUREAU Director Group HR Efficiency and Compensation,
Saint Gobain

239 Du SIRH auSMRH

Gérard PIETREMENT Directeur associé, Danaé
Propos recueillis par Elodie BUZAUD (RH Matin)

240 Table ronde : L'Entreprise et les Hommes, capital ou non ?

Jérôme SAVY, DRH AT&T
Matthieu CLEMENDOT, DRH Vinci Construction
François GEUZE, Consultant et Enseignant
André PERRET, Rédacteur en chef, MagRH

ELOGE DE LA FOLIE ? DOSSIER RÉALISÉ AVEC L'INSTITUT ERASME

246 Le jour d'après et les mois suivants...

André PERRET, MagRH
Marc DELUZET, Président Institut Erasme

247 L'Humain et le Vivant

Elisabeth PROVOST VAN HECKE

250 La pandémie souligne la place centrale du travail dans la transformation de la société

Collectif
Institut Erasme

255 Et maintenant ? Le double chantier social et Environnemental

Hubert LANDIER

260 Le travail bien fait, pourquoi s'intéresser à la qualité du travail ?

Marc DELUZET, Paul GAUDIN, Hubert LANDIER, David MAHE
Institut Erasme

267 Le risque que l'on ne veut pas voir ... existe-t-il ?

Jean Luc MOLINS
Secrétaire National de l'UGICT-CGT

272 Bâtir des sociétés plus résilientes

Farid BADDACHE, Président
KSAPA

276 Ce que le confinement nous a appris sur le télétravail

Emmanuel ABORD de CHATILLON, Clara LABORIE, Damien RICHARD
Chaire Management et Travail, Université de Grenoble

281 Intégrer les effets du confinement.

Jean Pierre JASLIN, Gérant de Social & Management

283 Syndrome de la grippe du Bison futé

Philippe CANONNE
MagRH

LA RUBRIQUE À BRAC

288 Mode in US Calembredaines et billevesées

Philippe CANONNE
MagRH

292 Chroniques de la fin du monde 30 ans d'avance ?

Jacques IGALENS, Professeur
Président de l'Institut International de l'Audit Social

294 L'oeuvre est morte place à la certification

Elisabeth PROVOST VAN HECKE

297 La gamification du travail palliatif d'un travail devenu ennuyeux ?

Yvan BAREL, Enseignant chercheur en GRH
Université de Nantes

300 DRH.06931589 SOS

Hubert LANDIER
MagRH

303 Extraits du TDFDRH Rénover le dialogue social, c'est possible ?

Pascal PAVAGEAU, porte parole du lobby citoyen MUSES
Patrick BOUVARD, rédacteur en chef RH INFO

308 Les jardiniers du dialogue social apprendre à se saisir de nouveaux sujets

Marc DELUZET
Institut ERASME

312 Quand les RH Hackent le ... digital

Gaelle ROUDAUT
MagRH

316 J'ai deux amours les RH et ... il n'y a pas que les RH dans la vie

Karine BRANGER, Artiste et Engagée
Patrick STORHAYE, Un dilettante heureux ?
par Brigitte TASCHINI, MagRH

322 Les nouvelles de la soute ... Passer par la case «paye»

Portrait de Carine BOUBARRI
par Philippe CANONNE, MagRH

325 Portrait de DRH Caroline LUSCOMBE, Executive VP HR Sanofi

par Kenza ROUADRIA

328 Lu pour vous... dans votre bibliothèque

L'innovation collaborative de Jean Pierre BOUCHEZ
Les marchands de doute de Naomie ORESKES et Erik CONWAY
Pouvoir d'achat le grand mensonge de Philippe HERLIN
par Denis CRISTOL et Hubert LANDIER

331 A la recherche de la valeur ajoutée pour en finir avec les RH demain...

Marie Pierre FLEURY et Frédéric MISCHLER
Extrait de l'essai : pour en finir avec les RH demain

335 StorytelleRH L'apport des technologies

Nabil LASFER, Managing Consultant RH/SIRH
groupe JULHIET STERWEN

337 La fonction RH entre rêve et réalité

Caroline ACS, Directrice Générale
Editions TISSOT

340 Quatrième édition des «Mooc of the Year» les lauréats

Charlotte TASSEL
EdFLEX

343 Quand les chiffres travestissent les faits petit manuel de lecture critique

François GEUZE
MagRH

347 Le Certificat du MagRH Le pilotage social

François GEUZE
MagRH

348 Quand les RH Hackent les ... RH

Gaelle ROUDAUT
MagRH

351 Sécurité et Informatique Quels rôles pour la DRH ?

Matthieu LOBRY, Consultant risques et Conformité
i-TRACING

354 ECCO HOMO ... voici l'Homme

Jean CASSINGENA, DRH
ORANO DS

357 Mesurer la marque employeur mythe ou réalité ?

Margaux RAAB & Hugo AVALE, Fondateurs,
NIAOULI

360 De nouvelles dispositions comptables pour la formation professionnelle

Jean Claude DUPUIS, professeur
Institut de Gestion Sociale

**Parce que le potentiel
de vos équipes n'attend pas,
Sciences Po Executive
Education les accompagne
pour leur permettre
de se révéler** _____



**NUMÉRO X, NUMÉRO 10,
NUMÉRO 1010 OU
NUMÉRO A ?**

GÉRARD PIETREMENT, DIRECTEUR ASSOCIÉ, DANAE
RÉDACTEUR EN CHEF INVITÉ

Les chiffres romains étaient utilisés dans l'antiquité. Cette numérotation ne connaissait pas le zéro, elle repose sur sept lettres I,V,X,L,C,D et M. A l'heure actuelle, on se sert encore de ces chiffres en lettres pour inscrire les siècles et les millénaires, pour indiquer l'heure des horloges et des montres, mais aussi pour dater la construction des maisons, ou pour nommer les souverains comme Louis XIV par exemple. Cette utilisation purement esthétique n'a pas été le choix du magazine RH !

L'invention du zéro par les babyloniens a pu donner naissance au système de numération arabo-indien ou système décimal employant une notation positionnelle et dix chiffres, allant de zéro à neuf. Dans ce système, la représentation d'un nombre correspond à son développement décimal. Le système doit son nom au fait qu'il est apparu en Inde et qu'il est parvenu en Europe par l'intermédiaire des Arabes. Souvent associé aux chiffres utilisés en Europe, communément appelés chiffres arabes, il est utilisé maintenant dans le monde entier. Si l'on prend comme base de référence les numéros précédents, ce numéro du Magazine Rh est bien le numéro 10.

Le système binaire (0 = pas de courant, 1 = du courant) est la base des composants des ordinateurs. La représentation des nombres est alors une succession de 0 et 1, sous forme de multiples de 2 de droite à gauche. Pour les premiers ordinateurs, ce numéro serait le numéro 1010.

Mais le système purement binaire n'est pas facile à lire ni à interpréter, et pour des raisons de commodités, le système hexadécimal s'est vite imposé dans les «échanges» avec les ordinateurs. Il est composé de 10 chiffres et des 6 premières lettres de l'alphabet (A,B,C,D,E,F). En hexadécimal, ce serait le numéro A !

Un grand merci à la rédaction du Mag RH de m'avoir demandé à contribuer au sourcing et à l'élaboration de ce numéro DIX (ou TEN !) qui porte sur des RH et des chiffres.

On a tous les jours l'impression avec la rondeur des hommes et le carré des chiffres de vouloir résoudre un problème sans solution comme la quadrature du Cercle. Ce problème consistait à construire un carré de même aire qu'un disque donné à l'aide d'une règle et d'un compas, il a été reconnu comme insoluble en 1882. La quadrature arithmétique permettant

de calculer le nombre π a été trouvée par Leibniz, en 1674, c'est une série alternée particulièrement simple. Il faut faire avec les outils de son temps !

Le terme SIRH (systèmes d'information pour les ressources humaines) est apparu dans les années 1970 pour qualifier les progiciels qui traitent essentiellement la paie et quelques fonctionnalités administratives comme la gestion de la formation ou des visites médicales. Depuis 50 ans de nombreuses évolutions sont apparues dans le domaine des technologies (Saas, mobile, etc.) et dans le domaine des ressources humaines (par exemple l'apparition de l'évaluation en continu, l'implication de plus en plus forte des managers pour des fonctions de ressources humaines). De ce fait, et progressivement, le SIRH couvre un ou plusieurs progiciels, en fonction de la spécialisation plus ou moins forte des outils choisis et des choix d'urbanisation de l'entreprise. Le terme de SIRH est très orienté informatique alors que les responsables SIRH en entreprise sont de plus en plus confrontés à la digitalisation, à l'amélioration des processus et plus largement au management des ressources humaines.

De plus, les technologies de Big Data, de chatbot, de RPA, d'intelligence artificielle sont maintenant dans le spectre des ressources humaines et dépassent souvent le cadre du SIRH. Aux États-Unis, nous retrouvons une dénomination plus large que le SIRH : le HRMS, qui regroupe le HRIS et le HCM.

Je propose qu'en France, nous ayons cette même démarche et que le terme de SMRH (solutions de management des ressources humaines), plus proche des réalités en entreprise, regroupe le SIRH, mais aussi la gestion des processus et les dernières nouveautés technologiques. Enfin, nous savons tous que pour nous comparer, nous avons besoin de mesures chiffrées (on n'améliore que ce que l'on mesure). La définition des données chiffrées est la première source de difficulté des contrôleurs de gestion sociale pour élaborer le reporting RH. Cette complexité croissante est la conséquence des évolutions législatives et réglementaires de plus en plus fréquentes et compliquées. Les métiers au carrefour des ressources humaines et des chiffres (SMRH, contrôle de gestion sociale) ont de belles perspectives de croissance !

Je suis ravi et honoré d'avoir contribué à l'élaboration de ce numéro du Mag RH, dont le thème est «les RH et les chiffres», il correspond parfaitement aux échanges que nous avons régulièrement au sein des deux associations, le Cercle SIRH, première association des responsables SIRH de grandes entreprises, l'Institut du pilotage social et de notre cabinet Danaé Conseil spécialisé en SIRH.

Merci à tous les contributeurs, compte tenu de cette période de confinement, d'avoir donné leur priorité à la rédaction d'un article au bénéfice de la communauté.

Le fil conducteur de ce dossier repose sur :

1 **la data RH** : pour pouvoir quantifier, analyser, nous avons besoin de données qui peuvent être structurées ou non structurées, et plus ou moins bien référencées. Le reporting et la data visualisation données sont le premier outil de contrôle de la fiabilité et de la complétude des données. Les données sont la matière première (l'or noir) des richesses humaines de l'entreprise et contribuent à l'analyse, à la compréhension des comportements et des attitudes pour améliorer la performance et l'engagement des femmes et des hommes de l'entreprise.

2 **La quantification des rh** est plus ou moins élaborée. L'absentéisme et la diversité font l'objet d'études et de benchmarks assez poussés, alors qu'il est plus difficile de quantifier le dialogue social. Un point commun à tous ces sujets : la définition des données qui permettent de produire la quantification est le sujet qui est le plus délicat pour ceux qui sont à la source de cette quantification

3 **Le noyau dur des chiffres** est la partie administrative et de plus en plus complexe des RH. les CSP sont devenus des usines à chiffres, la paie en France est la plus complexe au monde, et les contrôles de paie font l'objet maintenant d'une robotisation pour augmenter leur rapidité et leur efficacité. des métiers comme l'actuariat font appel à des techniques statistiques élaborées, et la fonction compensations and bénéfices est devenue une des fonctions les plus stratégiques des RH.

4 **Le contrôle de gestion sociale** est à la frontière de la direction financière et de la Direction des Ressources Humaines : c'est un véritable pivot compte tenu du fait que la masse salariale est souvent le premier poste de charge des entreprises et que la variation de ce poste est composée d'effets mécaniques pris dans l'année (augmentations) et des flux d'entrée sortie directement liés aux opérations RH

5 **Le digital RH** est maintenant très présent dans les entreprises, notamment avec le portail, mais également avec la gestion des temps qui est première application mobile utilisée par les collaborateurs. Le terme de SMRH commence à être utilisé dans les offres d'emploi, les éditeurs le mentionnent dans leur glossaire : Les start-up RH, le SIRH, et les processus RH ont besoin d'être en cohérence et composent le SMRH (solutions de management des ressources humaines). Nous commençons la décennie du SMRH !

6 **La radioscopie des parcours** et du métier est illustrée par la diversité des profils qui constituent ce métier, avec beaucoup de nouvelles formations Après l'IAE de Montpellier, l'Itescia, la Sorbonne et plus récemment IO-NIS-STM, la Digital School of Paris, et le Master Digital RH en Alternance - EMLV Paris Ecole de Commerce. Le responsable SIRH en deuxième position dans le top 5 des métiers qui ont le vent en poupe en 2020 !

Nous espérons que ce dossier vous apportera un éclairage assez complet sur les différentes facettes des chiffres en RH : des calculs de paie très complexes comme une régularisation sur le net aux formules très sophistiquées des actuaires, en passant la nécessité de choisir parmi la multitude d'indicateurs possibles pour répondre efficacement à la stratégie et aux enjeux de l'entreprise.

GÉRARD PIETREMENT
FONDATEUR DE DANAÉ CONSEIL,
SECRÉTAIRE ET CRÉATEUR DU CERCLE SIRH ET DE
L'INSTITUT DU PILOTAGE SOCIAL (IPSOC)





1

**Vous avez dit
DATA RH ?**



A man with grey hair, wearing a dark grey blazer, a light blue button-down shirt, and khaki trousers, stands in front of a lush green garden. The garden features various plants, including a large bush of pink roses and a wooden fence. The man is looking directly at the camera with a neutral expression.

**LES RESSOURCES HUMAINES
SONT NÉES DANS LES
CHIFFRES...**

SÉBASTIEN MAIRE, PARTNER, PALMER CONSULTING

Les ressources humaines sont nées dans les données et plus spécialement dans les chiffres et il n'y a pas d'autres choix que de les y laisser. Sur 80 ans, l'histoire a montré combien les premières fonctions de la gestion des ressources humaines, portées par l'administration du personnel, le calcul de paie et des charges sociales, ont été un ferment riche sur lequel les graines de l'automatisation ont permis l'essor des calculateurs d'abord, puis de l'informatique d'entreprise ensuite auprès des DRH.

Dans le contexte actuel dans lequel le législateur reste un acteur hyper actif en matière de modification du droit du travail, de règles de rémunération, de cotisations sociales, d'allègement de cotisations, d'évolution des taux, d'assiettes de calcul, de modalités déclaratives, d'évolution conventionnelles, etc ... force est de constater que les chiffres, les calculs, les algorithmes, les programmes informatiques, et de facto la nécessaire maîtrise comme le maintien des compétences RH sur ces problématiques-clés - car soumises à pénalités si elles sont erronées - sont et demeurent incontournables à la bonne gestion sociale de nos organisations. Avec un degré de complexité tel que même quand il s'est agi de simplifier le bulletin de paie, la réalité de sa mise en œuvre est passée par une relative complexification des processus métier de Gestion administrative RH.

En parallèle, depuis les lois Auroux de 1982 qui instauraient le renforcement des salariés comme citoyens dans la sphère de l'entreprise et les instances de représentation du personnel, les obligations de présentation d'indicateurs, de prévisions ou d'organisation ont accentué le besoin de disposer de chiffres éclairant les politiques et les actions RH. La récente BDES en est un héritage fidèle et saisissant.

Ce qui était vrai hier, reste vrai aujourd'hui. Le carburant des ressources humaines est un mélange de données, de calculs et d'analyse. Si ce n'est que le caractère traditionnellement subi, réglementaire et obligatoire s'ouvre de manière ambitieuse vers de nouveaux horizons de valorisation de la fonction RH. Ainsi, le pilotage des données sociales ou encore la capacité à donner corps à la prospective RH dans l'entreprise ou les expérimentations d'algorithmes d'intelligence artificielle de matching de profils de carrière par exemple, reflètent la volonté ferme des DRH de changer la donne et de se doter des meilleurs moyens de mieux décider. Des chiffres et de la data donc, oui, assurément, mais désormais pour en tirer des nouveaux partis, de manière inédite. Pour en tirer aussi de réels bénéfices stratégiques au service du développement du business de l'entreprise.

La «quantification qualitative» des ressources humaines vient en effet sophistication la situation historique de gestion des éléments de paie et est devenue une tendance de fonds qui appuie désormais des orientations stratégiques et opérationnelles de maîtrise et de pilotage du coût du travail, ou encore de communication et de mise en œuvre des moyens de rééquilibrage des facteurs de diversité au sein de l'entreprise.

Mais encore au-delà, est aussi apparu une volonté nouvelle de doter la fonction RH de capacités accrues d'objectiver, de mesurer, de connaître et d'anticiper le pilotage des effectifs, l'évolution des patrimoines de compétences ou encore des aires de mobilité et des parcours de carrière, ... C'est à ce titre que le Graal de la gestion prospective RH se cristallise plus que jamais au fil du temps dans le concept de Strategic Workforce Planning, vu comme apportant la capacité à projeter dans le temps la structure qualitative et mouvante de ses ressources et du coût du travail qui y est afférent.

De ce fait, l'inspiration des pratiques, des principes et des solutions de gestion de la relation Clients est comme une évidence, tant le parallèle entre la valorisation du client et la valorisation du salarié s'impose. En effet, dans les deux sphères, celle du client comme dans celle du salarié, il y a une volonté à agir pour mieux connaître ses clients et vouloir mieux connaître ses salariés, disposer d'une synthèse client comme d'une synthèse salarié, générer et gérer les opportunités de contact avec les clients, comme avec les salariés, anticiper ou susciter les attentes des clients comme celles des salariés. La structuration d'une gestion désilo-tée et sans couture de la fonction RH, fondée sur des indicateurs et des algorithmes objectifs et en temps réel, le croisement de signaux faibles avec des caractéristiques dynamiques ; tout cela concourt à transformer la gestion des ressources humaines, la faisant passer d'un principe désuet et statique d'enregistrement de données individuelles à caractère plutôt réglementaire, à la mise en dynamique d'un Data management fondé sur la gestion événementielle RH et la vision panoramique à 360 degrés de ses salariés.

Plus que les chiffres, c'est de la Data et de la capacité à la créer, la maîtriser, la fiabiliser et la valoriser que vient la valeur contributive des Ressources Humaines au développement des organisations. Et cela sans avoir à choisir un camp plutôt qu'un autre, l'entreprise contre les salariés, mais en se dotant de moyens innovants, proches de ceux du marketing digital, pour que les services rendus aux salariés soient aussi à la hauteur des réponses apportées aux enjeux de la stratégie de l'entreprise.

SÉBASTIEN MAIRE

CERTIFICAT MAG RH

LE PILOTAGE SOCIAL

Suivez le module interactif développé dans le cadre du MagRH et animé par François GEUZE du MagRH sur le thème du pilotage social, des indicateurs sociaux et des tableaux de bord sociaux.



Au programme :

1. Les enjeux du pilotage social
2. Les grands principes de l'évaluation
3. Une méthodologie de construction des tableaux de bord
4. Les différents types d'indicateur
5. Les indicateurs au coeur des processus, l'exemple de la formation

Un programme complet d'une heure trente environ avec des vidéos, quizz, documents et exemples commentés.

A portrait of Nicolas Juvin-Piron, a middle-aged man with short, graying hair, wearing a dark suit jacket over a light blue button-down shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a subtle smile. The background is a blurred office setting with a large window and a white object, possibly a lamp or part of a machine, visible.

DATA ET PILOTAGE DES STRATÉGIES RH : REPÉRER LES SIGNAUX FAIBLES

NICOLAS JUVIN-PIRON, GROUP VP - HR OPERATION DIRECTOR, GFI INFORMATIQUE

La relation entre la fonction RH et la data est paradoxale. D'un côté, nous avons un métier qui a toujours produit et géré un grand nombre d'informations, de l'autre une fonction qui est encore trop peu familière avec le traitement de ces données et dont la formation aborde peu ce domaine.

Le constat est connu : les RH passent encore une grande partie de leur temps sur des tâches administratives, chronophages et avec peu de valeur ajoutée. Ces tâches sont cependant indispensables au bon fonctionnement des organisations et permettent la sécurisation des entreprises face à leurs obligations légales et réglementaires, notamment en France. Le DRH assure le suivi des évolutions légales en matière de droit du travail, anime les relations sociales au sein de l'entreprise, est garant de la conformité de la paie. Il est également l'interlocuteur des managers et des salariés. On lui demande de connaître le droit, d'être psychologue, de savoir être un médiateur, d'assurer la santé et la sécurité de tous. En revanche, la gestion et la manipulation des données chiffrées font rarement partie des compétences clefs requises sur ce poste.

Cependant, la fonction RH a toujours récolté et produit un nombre important de données. Dès le recrutement, des informations sont récoltées, stockées et traitées (dans le respect des règles afférentes au traitement des données à caractères personnelles). Ensuite tout au long du parcours professionnel du salarié, des données vont être produites par l'entreprise : paie, information des organismes sociaux, gestion de carrière et évolutions professionnelles participent à cette création de données.

L'utilisation première de ces données a été de produire des tableaux de suivi et des informations quantitatives : qu'il s'agisse de compter les effectifs, de suivre les évolutions de la masse salariale, de projeter les effets des politiques de rémunération, de suivre les différents paramètres RH de l'entreprise (pyramides de salaires, d'âges, turn-over, absentéisme) ou bien encore de sortir les rapports obligatoires (bilan social, égalité professionnelle, ...). L'évolution des outils de gestion RH a contribué à la fiabilisation et l'industrialisation de ces processus de production de données quantitatives.

Nous aurions pu en rester là. Cependant, deux facteurs sont venus bouleverser cet état des choses : d'une part la multiplication des données récoltées et notamment des données qualitatives et non plus seulement quantitatives, et d'autre part, la capacité à traiter ces données

La multiplication des outils de mesure permet d'aller plus loin dans l'analyse. Dorénavant,

au-delà de la collecte de données quantitatives, les informations qualitatives sont un complément indispensable de la compréhension de notre environnement. Ainsi, les outils de notation, de feedback qui sont devenus courants dans notre vie quotidienne commencent à s'imposer dans notre vie professionnelle. Ils viennent compléter de manière qualitative l'approche quantitative.

Cette multiplication de données est concomitante avec une plus grande capacité d'analyse. L'explosion de la capacité de stockage et de traitement de l'information a modifié sensiblement notre capacité à traiter les données et l'intelligence artificielle permet de voir ce qui échappe à l'œil humain et de distinguer des fils d'Ariane que nous n'avions pas pu comprendre seuls.

L'objectif évolue également. Il n'est plus question de fournir au management de l'entreprise des tableaux de bord démontrant la capacité de la RH à recruter, à fidéliser et à piloter la masse salariale. Il faut donner du sens aux données, savoir rapprocher les indicateurs business et RH, confronter les données quantitatives aux données qualitatives.

En d'autres termes, il faut savoir capter les signaux faibles au niveau le plus fin de l'entreprise afin de pouvoir agir de manière locale et ciblée.

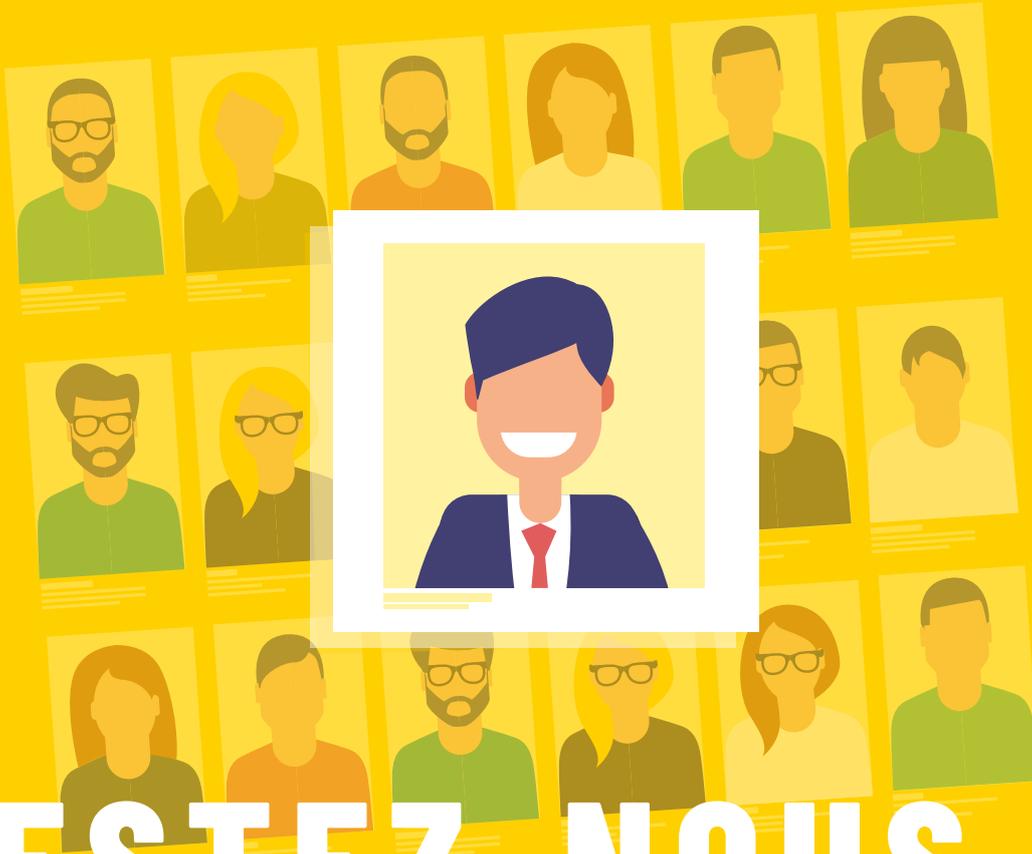
De fait, la fonction RH connaît la même révolution que celle qu'a connu le marketing. On passe d'un traitement de masse à une individualisation de l'action. On ne fait plus de grandes opérations RH pilotées en central, mais on donne au management de proximité les indicateurs et les outils permettant de répondre aux besoins précis de leurs équipes. Dès lors, les actions RH peuvent être ciblées et plus efficaces.

C'est également pour la fonction RH une manière de se réinventer une nouvelle fois. Le DRH doit investir de nouveaux champs de compétence et travailler autrement. Au sein de Gfi informatique, la DRH coopère avec la Direction de l'Innovation et son FabLab parisien afin de chercher constamment comment donner du sens à la data et inventer les outils de gestion et de pilotage qui pourront être mis en œuvre.

La Direction des Ressources Humaines doit donc passer par les chiffres et faire appel aux capacités de traitement de la machine pour mieux comprendre l'humain. Si cela peut paraître paradoxal, c'est en fait le moyen le plus efficace d'être au plus proches des salariés et des managers et leur apportant des solutions adaptées à chacun.

Les profils pénuriques
que l'on s'arrache sont aussi sur
TWITTER et **LINKEDIN**

ON VA VOUS LES TROUVER AVANT TOUT LE MONDE !



TESTEZ-NOUS !!

OFFERT SOUS 24H :
un comptage sur **Twitter** et **LinkedIn**
de candidats actifs ou cachés sur vos métiers cibles

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



EPOKA

Senior Compagnie
* * * * * Plus qu'une aide, une compagnie

THALES

SMART DATA
POWER

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14



LA «DATA» ET LES «RH»

GUILLAUME PIOT, INDEPENDENT MANAGEMENT CONSULTANT, PIOT CONSEIL

Data, données, informations disponibles... cette matière se présente sous plusieurs formats et variétés (texte, vidéo, sons, chiffres) et peut être analysée et utilisée en volume à l'aide d'outils dédiée.

La data est devenu le mot à la mode dans le monde qui se digitalise. En effet, les données sont la matière première du digital, le modèle digital a remplacé les modèles d'organisations traditionnelles et avoir des informations s'avère précieux.

Mais encore faut-il les analyser correctement et savoir les rendre «intelligentes» afin qu'elles nous épaulent efficacement dans la résolution de problématiques même complexes.

PARLEZ-VOUS RH ?

Loin d'être pionniers dans le traitement de données, les RH ont bien pris la mesure de leur importance dans leurs activités. Les DRH sont assis sur une mine d'informations pouvant être utilisées de manière vertueuse afin de traiter des cas métiers. La chaîne de valeur de la data est d'ailleurs claire chez les RH :

1 Détection : La source / provenance des données RH peut être interne : .xls, SIRH, ERP... comme externe : LinkedIn, CCN, DARES, droit social...

2 Gestion : 1er niveau de création d'intelligence de cette matière : l'exploration des données. Les algorithmes d'apprentissage ou d'analyse statistique notamment permettent de construire des modèles de calcul contextualisés apportant des réponses à des problématiques RH critiques.

3 Visualisation ou comment représenter et diffuser la data pour qu'elle soit lisible et intelligible aux yeux du plus grand nombre surtout des non IT et non RH. Pédagogie et esprit de synthèse sont de mise.

Nombre d'acteurs en BI ou SIRH excellent sur ce terrain grâce à des logiciels SaaS permettant le stockage, l'analyse et la visualisation de ces informations.

Les RH sont au 1er plan pour améliorer les processus métier et l'organisation grâce aux données. Des cas concrets existent dans l'ensemble des composantes RH, stratégiques comme opérationnelles : optimiser le sourcing et la qualification de candidats, recommander des formations, effectuer des analyses prédictives pour le développement de carrière...

DATA ET RH, JE T'AIME MOI NON PLUS

Avec l'arrivée des algorithmes «grand public» au début des années 2010, 2 écoles sont apparues.

Les data-sceptiques réunissant ceux qui pensaient que l'utilisation de la data est une perte de temps fournissant des résultats incertains voire qu'elle annonçait la fin de la «vraie» GRH ! Et les data-utopiques admettant volontiers que la data allait résoudre tous les problèmes RH, et en un clic. Le trait est volontairement grossi, mais illustre que l'ensemble de l'écosystème RH n'était pas au diapason de la data à son arrivée.

Maintenant, l'union fait la force et quelques années d'expérimentation ont permis de démontrer que des initiatives réfléchies menées avec des données volumiques, fiables et bien traitées amènent des résultats probants. Mais également qu'il ne faut pas prêter aux données plus de vertus qu'elles en ont et que l'équilibre entre le digital et l'humain dans un projet Data RH est la clé de la réussite.

LES DATA RH, LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE

La data amène une GRH plus innovante, au-delà de l'approche technique. Les données sont en quelques sortes un nouvel acteur de la FRH qui permettent de capter les signaux faibles pour répondre à des problématiques critiques et offrent aux acteurs RH, recentrés sur le métier, un meilleur équipement pour répondre à leurs défis et missions : le service aux collaborateurs dans un monde en transformation.

La data RH offre un levier pour le management : la mesure de la productivité par exemple permet d'ajuster les organisations. Idem pour les dirigeants qui peuvent maintenant piloter la stratégie à l'aide de données fiables et ainsi mesurer l'impact réel du capital humain sur l'activité.

L'ANALYSE DE DONNÉES, UN AVENIR RECONNU POUR LA GESTION RH

La data a maintenant un rôle clé dans la GRH et pour l'ensemble de l'organisation. Alliée de poids, elle concourt à l'amélioration de la performance.

Néanmoins, les données se manipulent avec précaution. Un projet data demande des compétences précises, une vision et une qualité de livrable fiable.

Le digital a modifié les pratiques RH ; avec la data, les RH retrouvent du bon sens pour innover dans leur métier et remplir leurs missions. Avec les données, les RH ont la possibilité de réaliser ce qu'ils ne pouvaient autrefois que rêver !

GUILLAUME PIOT



Thierry Doutriaux, Caroline Barbe, Louis Vaneecloo, et toute l'équipe Solucial Avocats

Solucial Avocats conseille, défend et forme les entreprises dans tous les domaines du droit du travail, de la sécurité sociale, du droit administratif et pénal du travail.

Nous accompagnons vos équipes RH et juridiques avec pour motivation de contribuer à la performance de votre entreprise en conjuguant l'humain, le juridique et l'économique.

Ce que nous faisons avec et pour vous : définir une stratégie, piloter et/ou contribuer à un projet, atteindre des objectifs, rédiger, négocier, plaider, trouver des solutions opérationnelles, former.

Nous intervenons, pour des PME et des Groupes (français, belges et internationaux), sur toute la France et en mobilité internationale.

A portrait of Cédric Fradin, a man with short brown hair, wearing glasses, a blue checkered shirt, and a dark suit jacket. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light grey color.

**DATA VISUALISATION :
EXPLOITER TOUTE
L'INTELLIGENCE DES DONNÉES
SOCIALES....**

**CÉDRIC FRADIN, DIRECTEUR ADMINISTRATIF & FINANCIER , ALTITUDE INFRA
PRÉSIDENT, DFGC NORMANDIE**

La restitution comme l'analyse des données n'est aujourd'hui plus l'apanage du marketing ou du commerce. Cette activité s'étend désormais très largement au domaine des Ressources Humaines.

Les managers RH sont devenus de véritables protagonistes attachés à la production de reportings sexy et d'analyses plus efficaces. Ils participent en cela autant à la définition de la trajectoire stratégique globale qu'au management quotidien de la performance.

Ici comme ailleurs, l'importance d'un reporting performant prend tout son sens. Alors pourquoi et comment réaliser un reporting efficace dans le cadre d'une stratégie RH pertinente ? Et donc comment extraire des données du SIRH toute leur «intelligence» ? Nous nous efforcerons d'y apporter une réponse.

Et contrairement à ce qui se pratique dans de nombreuses entreprises, c'est une erreur de croire qu'un tableur Excel est en mesure d'être aussi performant que les logiciels de data visualisation.

QU'EST-CE QUE LA DATA VISUALISATION ?

La Data visualisation renvoie tout d'abord à une discipline, d'aucuns parlant même d'un art, et dans un second temps à des solutions technologiques (intégrées à l'informatique décisionnelle) qui accompagnent la transformation digitale de nos organisations.

La datavisualisation se retrouve ainsi à la croisée des besoins métiers qui doivent produire et analyser plus vite, de la technologie avec des solutions que l'on veut self-service et friendly-user pour en faciliter la maîtrise et des sciences cognitives qui relèvent de la manière que nous avons de percevoir et d'interpréter.

L'un n'allant pas sans l'autre. Mettre entre les mains des collaborateurs des outils sans leur avoir donné les règles d'usage qui commandent l'art de la Data visualisation ne ferait pas sens.

S'agissant d'une discipline couplée à des outils : "La data visualisation est l'utilisation de représentations visuelles interactives et informatisées de données pour simplifier la connaissance. Elle permet en effet de faciliter la lecture de données en les présentant sous formes d'images, de graphiques, de pictogrammes, de cartes..." : on en conclut assez facilement que la Data visualisation renvoie à un enjeu de simplification dans la présentation du message et donc d'efficacité dans sa lecture. Et de considérer par conséquent que si nous disposons d'informations explicites, incontestables, nous allons pouvoir prendre les bonnes décisions, agir avec

plus d'agilité et de rapidité. Nous sommes alors sur la bonne voie....

SE POSER ET VALIDER LES BONS INDICATEURS DE PERFORMANCE....

L'enjeu prioritaire de la data visualisation est de produire des reportings qui donnent vie et sens aux indicateurs de performance.

Ces indicateurs de performance qui coordonnent le lien entre la stratégie et les plans d'actions doivent impérativement s'appuyer sur l'existence d'informations fiables et donc incontestables, pertinentes car utiles, complètes et régulières dans le temps, intelligibles en ce que compréhensibles de tous, et rapidement disponibles.

La parfaite connaissance et maîtrise de vos datas est dès lors essentielle pour une utilisation efficace de la data visualisation.

Ces indicateurs seront la base de la tenue de votre trajectoire, les leviers de vos ajustements et actions correctives directement en lien avec vos objectifs. Il s'agit de permettre aux managers de conduire en temps réel leur activité en lien direct avec leurs équipes. D'où l'enjeu de ne retenir que ceux dont vous avez strictement besoin.

LES APPORTS MAJEURS DES OUTILS DE DATA VISUALISATION....

Sans entrer dans des considérations trop techniques et au-delà d'offrir les capacités de collecte et de raffinement d'informations de plus en plus volumineuses, variées comme complexes, les solutions de data visualisation sont clairement des outils facilitant la restitution de l'information et donc de communication, outils de management des organisations et d'aide à la prise de décision. Techniquement, ces solutions offrent notamment des fonctionnalités telles que :

Drill-down : permet de zoomer dans les données et de rentrer en granularité pour apporter du détail aux analyses

Filtres sur les axes d'analyse : permet de personnaliser les axes d'analyse

Affichage d'informations en survol : par simple survol sur le graphique on peut afficher les données associées

S'AGISSANT DE L'ART DE LA DATA VISUALISATION....

Se pose là principalement la question des choix graphiques, de l'usage des couleurs et de la manière de «raconter une histoire» : quand la data visualisation devient data storytelling.

Le graphique est la «caricature» des données et la vitrine de notre bon sens critique. Il existe en cela une multitude de types de visualisation et chacune devra être adaptée à un cas d'usage et un type de données différents

La Data visualisation impose donc de bien maîtriser le choix des types de graphiques en fonction de ce que l'on veut montrer. Un graphique efficace est un graphique qui utilise le minimum d'encre et dont le message clé peut être compris et mémorisable en moins de cinq secondes. C'est une erreur que de se laisser guider aveuglément par des représentations graphiques proposées par défaut.

Si on veut illustrer une tendance, on utilisera plutôt un graphique linéaire,

pour faire des comparaisons, les diagrammes en bâtons notamment pour marquer des changements d'une année sur l'autre, seront plus appropriés.

S'agissant d'une approche sensorielle, il est très important de ne pas créer de surcharge cognitive comme nous avons que trop souvent tendance à le faire dans nos powerpoints.

Les couleurs doivent être appréhendées avec précaution. Elles peuvent certes être utilisées pour rendre les visuels moins ternes. Mais attention elles n'ont souvent alors aucune signification pour la compréhension du lecteur. Il n'existe que quelques cas dans lesquels la couleur peut avoir un sens par convention : un écart positif en vert, négatif en rouge par exemple. On pourra aussi s'appuyer sur une couleur clé pour faire ressortir l'information essentielle (l'orange est par exemple la couleur complémentaire du bleu), ou associer les dégradés de couleurs aux valeurs pour marquer le poids de catégories pour une même famille de références.

Il convient de respecter une hiérarchie visuelle dans la taille des polices de caractères.

La légende se met toujours au-dessus d'un graphique, car elle aide immédiatement à sa lecture. Elle doit se présenter sous la forme d'un «titre-conclusion» qui est le message qui ressort du graphique

Par le biais du Data StoryTelling nous allons nous attacher à écrire et raconter une histoire, dérouler un scénario en construisant un cheminement fluide et pertinent, en donnant vie aux données, en s'appuyant sur le filtrage, la hiérarchisation par niveau de détail, l'ergonomie et le design. On conceptualise les graphiques pour ensuite les mettre en scène.

Et comme tout art il faut combiner apprentissage et entraînement pour pleinement le maîtriser au

quotidien.

POUR CONCLURE.....

N'oublions pas que derrière chaque information habillée grâce à la Data Visualisation, il y a une action humaine, une donnée transactionnelle issue des processus métiers. Et grâce à des supports «humanisés», l'utilisateur devra être en mesure de percevoir directement l'évènement, les actions qui transparaissent dans la donnée.

L'outil de Data Visualisation s'avèrera un formidable outil de stimulation collective qui décloisonne les organisations et permet à chacun de mesurer l'impact réel de ses actions sur l'activité, et donc la réalisation des objectifs stratégiques. C'est en cela un outil de bonne gouvernance.

La Data Visualisation démocratise l'accès à la donnée, introduit une culture du chiffre et laisse les collaborateurs aller davantage vers l'information plutôt que de la laisser venir à eux : filtres personnalisés selon les profils d'utilisateurs, et cela sans toucher au cœur même des données.

Sans compter que la Data Visualisation moderne contribue à réduire significativement les échanges de mails et la diffusion à profusion de documents source de gaspillage peu éco-responsable dans nos organisations.

CÉDRIC FRADIN

- *Cédric FRADIN a occupé pendant plus de 20 ans des postes de CFO dans des grands groupes et PME principalement dans la distribution et les services. De formation en Droit (DESS Droit Privée) et Finance (DESS CAAE et Master CCA), Cédric FRADIN est actuellement DAF d'Altitude Infrastructure Holding, premier opérateur alternatif sur les réseaux d'infrastructure publics (RIP) en fibre optique. Président de la DFCG Normandie, Cédric FRADIN dispense également des cours d'enseignement sur la transformation digitale de la fonction Finance en Master Contrôle de Gestion. Il accompagne aujourd'hui les directions financières dans leur transformation digitale, rédige des tribunes et livres plans sur les enjeux de la transformation digitale sur l'optimisation du management de la performance en coordination avec les éditeurs et intégrateurs de solutions*

Notes

1. *L'informatique décisionnelle dite aussi Business Intelligence (BI) renvoie aux solutions informatiques permettant de mettre à la disposition des managers décideurs des informations fiables et pertinentes pour des prises de décisions éclairées*

OPTIMISEZ VOS WEBINAIRES ET SORTEZ DU LOT

en invitant des personnes déjà intéressées par votre thématique

Découvrez notre expertise unique croisant à la fois:
TWITTER pour détecter vos cibles avec précision
LINKEDIN pour les inviter personnellement

R.O.I démultiplié, participants actifs, prospects chauds.
Et en plus, votre Personal Branding démultiplié sur LINKEDIN !



OFFERT SOUS 24H :
un comptage des personnes
ayant récemment parlé de votre sujet

Ils nous ont fait confiance :

ESSEC
BUSINESS SCHOOL



EPOKA

Senior Compagnie
Plus qu'une offre, une compagnie

THALES

SMART DATA
POWER

Contact :
cedric.chabal@smartdatapower.fr
06 38 46 55 14

A close-up portrait of a woman with long, wavy brown hair, smiling warmly at the camera. She is wearing a dark-colored top with a subtle pattern. The background is a bright, out-of-focus indoor setting.

**UN SIRH INTERNATIONAL AU
SERVICE D'UNE POLITIQUE RH
GROUPE «DATA-DRIVEN»**

ANNABELLE GIRAULT, DIRECTICE ASSOCIÉE, DANAÉ

Avec la globalisation et l'internationalisation de nos entreprises, les directions des ressources humaines font face à des enjeux de plus en plus forts de gestion des ressources à une maille globale. La politique de l'entreprise se pense au niveau global, la gestion de son capital humain doit donc aller dans ce sens également et ne pas s'arrêter aux frontières, aux spécificités de chaque pays.

Ces enjeux nous ont forcés à repenser la manière de gérer les ressources de l'entreprise pour construire une politique RH globale, optimisant les ressources et leur utilisation au-delà des frontières, favorisant des processus RH homogènes pour tous, facilitant la mobilité des collaborateurs, la diffusion d'une culture d'entreprise unique et tout cela au service des enjeux business de l'entreprise et de sa croissance internationale. En effet, l'objectif derrière cette politique RH globale n'est pas juste de créer une Direction Groupe de plus mais bien d'accompagner la stratégie business de l'entreprise en étant en capacité de placer et mobiliser les bonnes ressources au bon endroit et au bon moment. Pour cela, une connaissance fine des ressources s'impose, hors sur des Groupes internationaux de plusieurs milliers ou dizaines de milliers de collaborateurs il est déjà difficile de bien connaître ses ressources à l'échelle d'un pays ou d'une société, c'est donc impossible à un niveau international même en s'appuyant sur les DRH locales.

C'est ici que rentre en jeu le SIRH, qui va permettre de faire le relais entre la connaissance locale et la connaissance Groupe, tout en optimisant l'utilisation des données collectées pour apporter de la valeur supplémentaire à ces données et aider la Direction des Ressources Humaines Groupe à prendre des décisions éclairées et argumentées et à se projeter dans le futur.

Concrètement, par quoi cela se matérialise-t-il ? Quel appui le SIRH peut-il apporter à la DRH Groupe dans son rôle ?

DES PRATIQUES RH COMMUNES AU SERVICE D'UNE VISION GLOBALE ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS LOCALES

Tout d'abord, le SIRH est un très bon relais dans l'homogénéisation des pratiques partout dans le monde. Le premier appui à la croissance ou au soutien d'une entreprise internationale est de mettre en place des processus

RH qui lui permette de gérer ses ressources. Dans un groupe international, chaque pays développe souvent ses propres pratiques RH, issues des pratiques habituelles dans le pays, des contraintes juridiques et de la culture globale d'entreprise. Plus le Groupe se développe, plus il va mettre en place une culture d'entreprise forte tout en essayant d'optimiser ses pratiques partout dans le monde. C'est ici que débutent les chantiers d'harmonisation des pratiques RH. Toujours complexes à mener, il est difficile de trouver le juste milieu entre le global et le local, entre l'image que la Direction Groupe veut renvoyer et les contraintes juridiques, financières de chaque pays... En utilisant chaque pays, en leur donnant les moyens de mettre en œuvre ces pratiques plus rapidement/efficacement, le SIRH permettra de faciliter cette harmonisation des pratiques et la création d'une culture RH globale. Il leur permettra également d'adapter ces pratiques à leur culture et contraintes locales pour conserver le sens global tout en laissant la place aux variations locales.

MIEUX CONNAITRE SES RESSOURCES ET CAPITALISER SUR CETTE CONNAISSANCE

En consolidant les données essentielles des salariés partout dans le monde dans un outil, nous favorisons le partage de la connaissance pour tous les pays, toutes les entités et également au niveau global. Ces données vont être la base de connaissances privilégiée de la DRH globale et permettre une prise de décision facilitée et éclairée. En lui donnant la capacité de visualiser et analyser les données de l'ensemble de l'organisation, le SIRH offre ainsi un tableau de bord puissant et en temps réel dont la DRH a besoin pour être un véritable business partner.

Le SIRH permet d'apporter une vision consolidée des ressources et de leurs atouts : en développant une gestion des talents internationale, l'entreprise peut proposer des parcours de carrière plus diversifiés et pertinents à ses collaborateurs, en s'affranchissant des frontières (géographiques ou juridiques pour deux sociétés du même pays par exemple). En développant la mobilité, l'entreprise fidélisera et motivera ses ressources, levier de performance crucial de nos jours.

Au fur et à mesure, l'entreprise accumulera, identifiera de plus en plus de données pertinentes sur ses ressources, ce qui permet-



tra d'apporter toujours plus de valeur. Par exemple, en identifiant les compétences que chaque collaborateur possède (compétences techniques, comportementales, connues, cachées... à adapter selon les enjeux et le secteur d'activité de l'entreprise), nous allons être en mesure de cartographier toutes les compétences utilisées et utilisables aujourd'hui, travailler sur des plans de développement de ces compétences ou au contraire identifier des compétences clés qui risquent de manquer prochainement, tout cela dans un objectif d'optimisation ou de développement du capital humain de l'entreprise, capital tout aussi clé que son capital économique.

CONSOLIDER LES DONNÉES POUR CRÉER UNE BASE DE CONNAISSANCES MAIS AUSSI IDENTIFIER LES MANQUES

C'est en faisant l'exercice de saisir les données et en commençant à les analyser qu'on peut également se rendre compte de certains dysfonctionnements, qui à l'échelle locale pouvaient paraître anodins mais qui d'un point de vue global peuvent devenir problématiques. Par exemple, c'est en consolidant et analysant les données sur mes top talents que je peux me rendre compte que la majorité n'a pas eu de mobilité récente ou s'approche de l'âge de la retraite. Ces personnes clés représentant fortement la culture d'entreprise, en perdre la majorité sur une courte période peut mettre en danger la stabilité de l'entreprise.

Cette vision globale apportée par le SIRH va permettre de sécuriser les postes et les ressources clés et nous assurer que personne n'est laissé de côté.

UTILISER LES DONNÉES POUR CONSTRUIRE LE CAPITAL HUMAIN DE DEMAIN

Cette base de données regroupant tous les salariés de l'entreprise, toutes leurs données de performance, recrutement, mobilité, compétences... vont permettre à la Direction des Ressources Humaines de prendre des décisions sur le moment mais également de se projeter dans l'organisation de demain. Cela nécessite de relier les enjeux business à cette vision RH pour travailler sur la façon dont on peut atteindre les enjeux business opérationnels.

Par exemple si les enjeux stratégiques à 5 ans sont de passer d'un modèle de commerce en magasin à du e-commerce, la DRH sera en mesure d'identifier tous les salariés impactés par ce changement, prévoir l'évolution de leurs compétences vers le e-commerce ou d'autres métiers, ou tout simplement avoir une vision chiffrée de l'impact que cette transformation aura sur la masse salariale.

Cette projection à moyen/long terme sur l'organisation et ses impacts sur les ressources humaines, est généralement appelée «workforce planning», terme qui commence à se faire de plus en plus entendre en RH et lors des projets SIRH au niveau international. C'est une des finalités à la mise en place d'un SIRH international et à la mise en place d'une politique RH Groupe «data driven» avec l'apport de valeur ajoutée business réelle qui place la DRH dans un véritable rôle de Business Partner.

ANNABELLE GIRAULT



POUR UNE VISION STRATÉGIQUE ET PROSPECTIVE DES DONNÉES RH

XAVIER HUYGHE, DIRECTEUR DE LA PERFORMANCE RH GROUPE ENGIE
JÉRÔME VILAIN, DIRECTEUR DIGITAL ET SIRH GROUPE ENGIE

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC DELUZET

Marc DELUZET : Chez ENGIE, comment les chiffres interviennent-ils au sein de la filière Ressources Humaines ?

Xavier Huyghe : Les équipes Ressources Humaines utilisent et produisent beaucoup de chiffres, ne serait-ce qu'en France pour élaborer le bilan social de l'entreprise. Mais ces informations sont d'abord des données de pilotage au service de la performance sociale et économique. Au-delà des contraintes légales et des nécessités de reporting, l'utilisation de données RH vise à s'assurer de l'alignement avec les objectifs stratégiques du Groupe. Les chiffres sont le résultat d'actions qui ont été mises en œuvre d'un point de vue opérationnel. Quand ENGIE décide d'atteindre un volume d'alternants à hauteur de 10 % de ses effectifs d'ici 2021 en France, l'entreprise fixe un cap qui engage tous ses managers et le chiffrage permet d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre pour l'atteindre. Cela impulse ensuite toute une dynamique : le point d'étape à date, l'objectif à deux ans, le plan d'actions pour atteindre le but. Le même processus est mis en place pour atteindre les deux autres objectifs RH qui ont été inscrits dans la stratégie 2030 du Groupe : former 100 % des collaborateurs chaque année et atteindre une proportion de 50 % de femmes parmi les 42.000 managers du Groupe.

Jérôme Vilain : Les données chiffrées sont d'abord utiles pour le pilotage de la stratégie sociale de l'entreprise. Il est toujours possible de brasser beaucoup de chiffres dans le cadre d'une stratégie «Ressources Humaines», mais en se focalisant sur deux ou trois grandes ambitions, les chiffres associés apportent alors de la puissance pour atteindre ces objectifs. Le chiffre devient un élément de mobilisation et de communication pour afficher une politique et montrer la détermination à l'atteindre. Il y a ainsi les chiffres gérés au mois le mois pour piloter les activités récurrentes et ceux qui portent une ambition.

Comment cette vision du chiffre RH prend sa place dans l'action quotidienne ?

Jérôme Vilain : Pour que les indicateurs clés soient pertinents et représentent une vraie réalité, un important travail préalable est nécessaire. Il s'agit de définir les règles et normes communes afin que les définitions de chaque donnée soient partagées par tous et aient une valeur pertinente à l'échelle du Groupe et acceptée par l'ensemble des équipes. Il y a en effet toujours le risque d'une interprétation

locale. Par exemple, chaque pays a sa définition du manager : en France, elle est souvent associée au statut cadre, lié aux cotisations Agirc ; ainsi donc, avant de pouvoir dire qu'ENGIE compte 42.000 managers sur les cinq continents et se fixer des objectifs de mixité, il est impératif de préciser la définition du manager et à quelle réalité elle correspond. Ainsi le chiffre affiché est cohérent dans la mesure d'un alignement préalable autour d'une définition partagée. Il y a des chiffres pertinents que l'on ne peut remettre en cause et des chiffres relatifs qu'il convient de caractériser. Nous créons actuellement ce dictionnaire de données pour atteindre cet objectif de clarté.

Xavier Huyghe : Ceci explique que la performance sociale doit être mesurée et comparée avec une grande prudence d'une entreprise à l'autre car chacune d'elles définit sa norme en fonction de ses activités. La mesure de la performance sociale par des agences de notation sociale a le mérite d'exister mais reste une interprétation relative.

Pour améliorer en permanence la performance de nos politiques sociales, nous avons chez ENGIE un tableau de bord composé d'une quinzaine d'indicateurs qui nous permettent de piloter l'ensemble des activités RH et mesurer l'efficacité de nos politiques. Définis par le comité de direction de la filière RH, ils sous-tendent les trois enjeux prioritaires clés cités précédemment.

Il ne suffit pas d'afficher un chiffre pour donner tout son sens à une ambition et assurer une mise en œuvre immédiate et automatique à tous les échelons de l'organisation dans un Groupe de la taille d'ENGIE. Pour être acceptées au sein de la filière RH mais aussi par les autres Directions de l'entreprise et les managers, les priorités doivent être clairement définies et convaincantes sur le plan opérationnel. Cela facilite leur mise en œuvre et bien évidemment, leur financement. L'objectif d'atteindre 50 % de femmes parmi les managers du Groupe d'ici 2030 permet d'arbitrer des choix financiers tout en mettant en mouvement l'ensemble des managers sur un critère de mesure de la performance extra financière.

L'objectif chiffré est un cadre pour l'action des responsables des ressources humaines et des managers. Il stimule leur savoir-faire et leur leadership de manière que l'objectif soit atteint en tenant compte des spécificités des unités opérationnelles. Si celles-ci ne sont pas mobilisées sur l'objectif, rien ne se passe. D'autres

leviers doivent être mis en œuvre en complément, comme les politiques de rémunération ou de recrutement par exemple, ou l'articulation avec le modèle d'affaire et le plan de développement de l'activité. Le chiffre n'apporte pas seul l'alignement stratégique, mais il le synthétise, permet de l'afficher et de le piloter.

Les chiffres permettent-ils aussi de modifier les objectifs et penser l'avenir ?

Jérôme Vilain : Tout à fait. De plus en plus, et grâce notamment aux outils de l'Intelligence Artificielle, les chiffres et données vont pouvoir être utilisés pour faire de l'analyse prospective. La transformation en chiffres des données collectées, par les outils de plus en plus nombreux dont les filières RH sont en train de se doter, constitue le principal levier pour progresser, piloter et anticiper l'avenir. La data RH est essentielle et constitue un réel asset. C'est ainsi que la DRH d'ENGIE s'intègre dans la transformation digitale du Groupe et dans la plateforme Data@ENGIE portée par la Direction Digitale et des Systèmes d'Information. Dans celle-ci, chaque entité opérationnelle et filière fonctionnelle dispose de son propre espace de stockage mais peut également partager toute ou partie de ses données avec d'autres structures pour produire des analyses opérationnelles ou prédictives croisant des données de différents domaines. Il y a là un gisement formidable de traitements et d'analyses prédictives à développer pour la filière RH afin de se rapprocher de la réalité du business et de lui apporter toutes les informations utiles pour une meilleure gestion de ses ressources.

Cela suppose de construire une nouvelle DRH qui se transforme dans la manière de conduire et de gérer ses activités avec des outils qui permettent d'industrialiser et de récupérer une multitude de données. C'est l'enjeu du programme «Common HR» d'ENGIE, déployer une nouvelle architecture SIRH qui vise à construire un écosystème autour de la donnée RH à l'échelle du Groupe. Trois priorités sont poursuivies : augmenter le nombre de données collectées ; fiabiliser ces données pour les stocker et pouvoir les interpréter ; collecter ces données à un rythme toujours plus rapide, quasiment au jour le jour. L'objectif est de pouvoir piloter en temps réel.

Comment la culture des ressources humaines est amenée à se transformer dans ce processus ?

Jérôme Vilain : Il y a effectivement un véritable

enjeu de culture. Les responsables des ressources humaines travaillent d'abord et avant tout sur l'humain, ils sont moins à l'aise avec les chiffres et les data. Un de nos premiers défis est donc d'accompagner et de former notre filière à ses nouveaux enjeux et de la familiariser à l'utilisation de ce nouveau type d'informations. Pour pouvoir demain faire tout type d'analyses et de prospectives, la data doit être fiable et en grande quantité ; c'est désormais aux RH qu'il incombe de gérer et de garantir la qualité de leurs données. Un gros effort de pédagogie et de renforcement des compétences va être nécessaire pour atteindre cet objectif. Dans les organisations, le pouvoir a toujours été lié à la possession de l'information, aujourd'hui l'information, c'est la data. Certaines entités opérationnelles peuvent être réticentes à transmettre leurs données, par exemple pour ne pas être comparées. Dépasser ces craintes suppose donc de préciser également ce que l'on va faire de la donnée : contrôle ou exploitation collective pour l'avenir ? Le Groupe n'a pas non plus besoin de collecter et consolider toutes les données mais uniquement celles qui sont pertinentes à son niveau. Il est donc essentiel de clarifier ce qui doit être piloté en central et ce qui doit rester en local. Quelles informations intelligentes doivent également redescendre et être partagées avec les entités opérationnelles est une autre question à approfondir pour redonner au terrain autonomie et marge de progrès.

Xavier Huyghe : La filière RH a toujours été dépositaire et garante de données concernant les femmes et les hommes de l'entreprise. La mutation engagée dans l'utilisation des données ne fait pas pour autant disparaître leur caractère personnel. Le savoir-faire des ressources humaines reste très précieux pour garantir la confidentialité des données et leur usage éthique, notamment dans le cadre européen du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Aujourd'hui, l'enjeu culturel pour les équipes RH est d'intégrer ces nouvelles dimensions afin de passer d'un usage administratif et de reporting à une gestion stratégique et prospective des données pour devenir davantage Business Leader que Business Partner.

XAVIER HUYGHE
JÉRÔME VILAIN,

PROPOS RECUEILLIS PAR MARC DELUZET



CONSULTING FOR GOOD 

#TRANSFORMATIONS RÉUSSIES

julhiet  sterwen

contact@julhiet-sterwen.com  
www.julhiet-sterwen.com





**MESURE DE L'EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR : DE
L'ANALYSE DU RESSENTI À
L'ANALYSE DES DONNÉES !**

OMER TAKI, CONSULTANT SCIENTIFIQUE, BLOOMIN

Les études rapportent une corrélation entre le succès de l'expérience client et l'engagement des collaborateurs. De son côté, l'expérience collaborateur est un dérivé de l'expérience client et représente un des facteurs principaux influençant l'engagement des collaborateurs. Nous pouvons donc déduire un lien entre l'expérience collaborateur, l'engagement des collaborateurs et l'expérience client.

La notion d'expérience des collaborateurs est devenue un nouveau contrat entre l'employeur et le collaborateur (Deloitte Global Human Capital Trends, 2017). Mais il existe un écart dans ce contrat entre les pratiques RH mises en œuvre par la direction et les interprétations, la perception des collaborateurs influençant en fin de compte leurs attitudes, comportements et performances au travail.

D'où la nécessité de considérer, de comprendre, de mesurer l'expérience collaborateur au sein de chaque entreprise.

Les principes fondamentaux de l'expérience collaborateur

Etant donné que c'est un sujet relativement nouveau, avant de discuter de la façon dont les données peuvent l'améliorer, il est important de la définir, de comprendre son rôle, ses contributions et les facteurs qui peuvent l'impacter.

DÉFINITION DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Nous pouvons définir l'expérience collaborateur comme le vécu, le ressenti, la perception du collaborateur, c'est à dire le résultat interne de chacune de ses expériences au travail depuis son entrée dans l'entreprise jusqu'à son départ.

En effet, il est nécessaire de penser de manière globale à l'ensemble de l'expérience plutôt qu'à des événements ponctuels, c'est à dire de se focaliser sur le parcours complet du collaborateur au sein de l'entreprise. En ayant cette approche, l'entreprise met toutes les chances de son côté pour participer à l'épanouissement et à l'engagement de ses collaborateurs dès la première rencontre en accordant la même attention (si ce n'est plus!) que celle témoignée aux clients.

LES FACTEURS EXTERNES AU COLLABORATEUR

Les facteurs externes impactant au quotidien l'expérience collaborateur se distinguent au travers de :

- facteurs physiques : rendre l'espace de travail (matériel et technique) de leurs équipes attrayant, ergonomique et modulable.
- facteurs sociaux : la qualité des relations interpersonnelles, le soutien des collègues et du manager jouent également un rôle majeur.
- facteurs organisationnels : les ressources mises à disposition et les pratiques RH qui permettent l'autonomie, la confiance, les opportunités de carrières sont des facteurs importants.

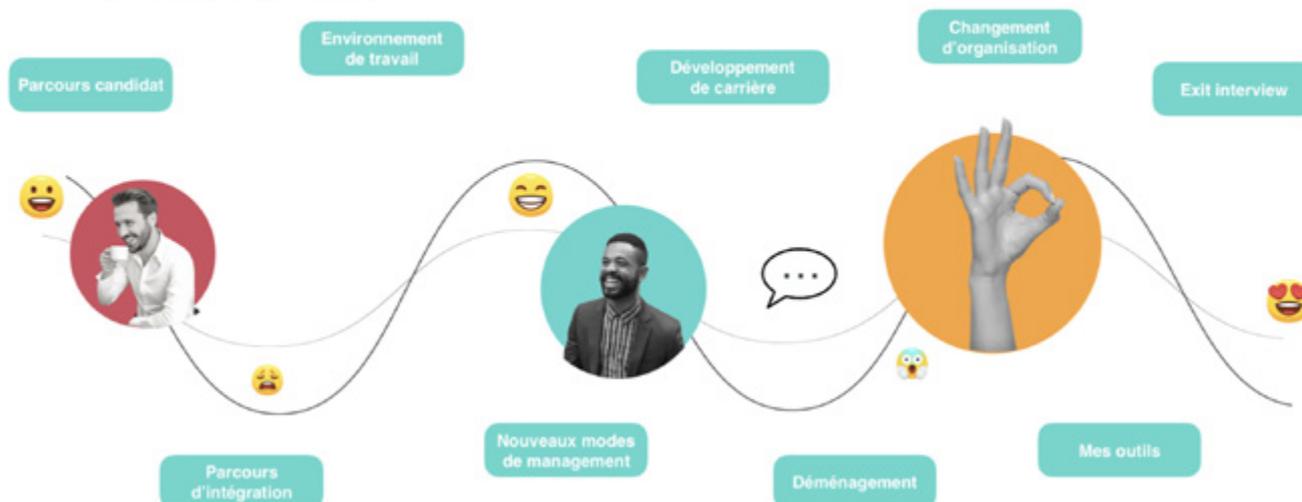
L'ÉLÉMENT ESSENTIEL : LES RESSOURCES PERSONNELLES

Afin d'améliorer l'expérience collaborateur, certaines théories suggèrent une approche axée principalement sur les facteurs externes, d'autres y intègrent la mise en place d'une d'analyse des besoins du collaborateur et des facteurs externes par l'intermédiaire de méthode du type "design thinking". Or, cette approche nécessitant beaucoup de temps dans son implémentation est une analyse réalisée à un instant T. Cependant, les besoins évoluent et les facteurs changent constamment mais l'entreprise ne peut s'adapter instantanément. En revanche, le collaborateur peut s'adapter plus aisément et sans délai à une nouvelle situation sur la base de ses ressources personnelles.

Elles sont les leviers intrinsèques de chaque individu qui lui permettent d'avoir une lecture, une maîtrise et une gestion d'une situation, de vivre une expérience à travers les dimensions cognitives rationnelle, émotionnelle et spirituelle. Ainsi, en plus de l'intelligence rationnelle et émotionnelle, l'individu dispose de l'intelligence spirituelle, qui est une capacité cognitive impliquant une perception plus holistique d'une situation donnée et une recherche de sens débouchant sur une action plus réfléchie en adéquation avec ses valeurs.

De ce fait, la combinaison des facteurs externes et des ressources personnelles est primordiale pour que la mesure de l'expérience collaborateur prenne tout son sens.

Le parcours collaborateur



 bloomin

COMMENT MESURER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ?

Bien souvent, la dimension digitale est oubliée ou relayée au second plan, alors qu'elle pourrait être un véritable allié dans un contexte de transformation numérique et de constituer un indéniable avantage concurrentiel. En effet, l'apparition de nouvelles technologies, de nouveaux outils, de l'intelligence artificielle etc permet d'avoir de nouveaux moyens à utiliser dans le cadre de cette transition méthodologique.

LA LOGIQUE DU RESSENTI ET SES LIMITES

Mais bon nombre d'analyses se base sur le ressenti des collaborateurs pour évaluer les interactions et situations de travail. Or il paraît compliqué d'exploiter ces données tant elles paraissent insuffisantes, imprécises et dénuées de KPI.

A l'ère de la DATA et de la transformation digitale, une analyse plus tournée vers des données objectives et précises semble incontournable voire même stratégique.

Le recueil des données

L'alliance de l'expérience collaborateur et de la technologie est assurément la combinaison gagnante et constitue une véritable plus-value stratégique pour l'entreprise.

En effet, l'expérience collaborateur axée sur l'actualisation régulière des besoins et des facteurs externes amène à une fidélité plus élevée et des liens plus forts. C'est bien l'interdépendance complexe et dynamique qui crée l'expérience collaborateur.

Dans cette perspective, la collecte régulière de données fiables, précises et objectives est importante. Cela peut être fait à travers de feedbacks instantanés à l'issue d'une tâche ou à l'occasion du test d'un nouvel outil ou d'un problème technique. L'idéal est de proposer ces retours d'expériences à chaud, afin d'éviter que le temps passe et que les éventuelles frustrations ne soient décuplées.

De même, ces données peuvent aussi être collectées de façon qualitative et quantitative à travers des évaluations telles que celles proposées à l'issue d'une formation en entreprise.

L'expérience collaborateur est multidimensionnelle et multifactorielle, jalonne le parcours du collaborateur tout au long de ses expériences dans l'entreprise.

Les problèmes liés à l'expérience collaborateur entravent non seulement l'engagement, la productivité et la performance mais empêchent également les entreprises de développer les capacités dont elles ont besoin pour être compétitives dans un monde dirigé de plus en plus grâce à la technologie, les données, l'innovation, la GRH, l'attraction et la rétention des talents. Ce qui nous amène aussi à réfléchir sur la redéfinition de la fonction du DRH. Devenirait-elle dans l'avenir un HSM, Human Success Manager ?

En tout cas, au-delà des enjeux pour la marque employeur, l'expérience collaborateur apparaît d'autant plus centrale et déterminante dans la compétitivité des entreprises en étant un réel avantage concurrentiel.

OMER TAKI



2

**Quantifier les
Ressources Humaines ?**

A close-up portrait of Patrick Storhayé, a man with short, light-colored hair and blue eyes, looking directly at the camera with a serious expression. The background is blurred.

FONCTION RH : 3 RAISONS POUR INVESTIR LE CHAMP DE L'ANALYTIQUE RH

PATRICK STORHAYE, PRÉSIDENT DE FLEXITY
PROFESSEUR ASSOCIÉ AU CNAM, FONDATEUR DE RH INFO

Dans la continuité du HR bashing auquel les praticien·nes RH sont régulièrement confronté·es, il n'est pas rare qu'on affuble la fonction RH (FRH) aussi d'un complexe, notamment par comparaison avec la fonction financière, celui du «chiffre». On pourrait presque y déceler les traces des oppositions binaires dont les commentateurs·trices en tout genre sont souvent friand·es : le chiffre viendrait imposer sa rigueur là où le verbe brillerait par son imprécision, les sciences que d'aucun·es aiment à qualifier de «dures» supplanteraient les approximations des dites «molles», l'apparence scientifique des cases d'Excel rassureraient les esprits cartésiens face au flou artistique des planches de Powerpoint... Pour peu, on opposerait presque l'indicateur à ce qui lui donne sens, l'économique au social, la norme face à la vie... Non ! La crédibilité de la fonction RH ne vient pas de sa capacité à brandir le chiffre, et son efficacité non plus ! Ce serait simpliste et trop simple.

Est-ce à dire pourtant que la réification de ses concepts, le pilotage de ses décisions ou l'efficacité de la pédagogie de ses actions peuvent l'affranchir d'une utilisation pertinente de techniques statistiques pour «faire parler» les données en sa possession ? La réponse est tout aussi évidemment non !

Les raisons qui doivent pousser les praticien·nes de la FRH à investir le champ de l'analyse des données plus qu'ils·elles l'ont peut-être fait par le passé sont bien sûr nombreuses et il est difficile d'en établir une liste exhaustive. Trois d'entre elles doivent toutefois être soulignées :

- 1 Bénéficier d'une meilleure compréhension de la ressource humaine et des principes qui la régissent ;
- 2 Permettre un meilleur pilotage des politiques et actions menées par la FRH ;
- 3 Appuyer les orientations et les choix de la FRH sur un «discours de preuves».

COMPRENDRE LA RESSOURCE ET SES MÉCANISMES

La raison principale pour explorer plus avant les bénéfices de l'analytique RH réside dans la mission même de la FRH : mieux connaître le capital humain de l'entreprise. Cela commence bien sûr par la connaître au sens purement «descriptif» du terme, ce qui consiste

à étudier finement les caractéristiques de la population dont la FRH doit assurer la gestion. Cela peut paraître aussi simple qu'évident et pourtant l'observation de la pratique montre à quel point la FRH reste finalement assez démunie sur ce point : même la production d'un bilan social légal, au demeurant bien pauvre en termes d'analyse, reste un pensum dans bon nombre d'entreprises. Une capacité descriptive avancée, réelle et régulière dans le temps, notamment grâce à des indicateurs objectifs, constitue finalement le point de départ de la mission RH et de ses décisions : «savoir précisément qui on est !».

Une utilisation plus poussée des techniques statistiques offrirait par ailleurs aux praticien·nes de la FRH une meilleure capacité à «comprendre» les mécanismes qui président à la performance de cette ressource, souvent éclatée dans son identité, dans ses statuts et ses intérêts. Dans cette optique, le domaine des «statistiques explicatives» - bien connu depuis longtemps des professionnel·les du marketing avec l'utilisation de régressions multiples, analyses factorielles des correspondances, etc. - ouvre un champ encore très peu exploité en RH alors qu'il aiderait grandement à cerner des relations de causes à effets. Certes, toute corrélation n'est pas la preuve d'une relation de cause à effet, mais elle invite à exercer le discernement des professionnel·les et leur indique «où creuser».

UN OUTIL DE PILOTAGE ET D'AIDE À LA DÉCISION

Le deuxième grand bénéfice de l'analytique RH est de constituer un outil de pilotage et d'aide à la décision. Il permet en effet de consolider les processus de décisions opérationnelles grâce aux éclairages des analyses menées avec des éléments tangibles. La démarche analytique ne se substitue nullement à l'expérience d'un·e professionnel·le aguerri·e mais vient au contraire l'enrichir en l'aidant à confirmer ou infirmer les hypothèses que son expérience l'incite à formuler.

Ceci est d'autant plus utile que les représentations simplistes sont très insuffisantes pour qualifier et comprendre la complexité des situations qu'ils·elles rencontrent régulièrement. La «pâte» humaine échappe en effet bien souvent aux modélisations caricaturales, et c'est peut-être même ce qui en fait l'un des

charmes. Par ailleurs, si cette complexité demande à enrichir des représentations trop simplificatrices, il faut alors les questionner, ce à quoi contribue aussi l'exposition aux analyses des données.

En résumé, l'analytique RH permet de disposer d'une meilleure description des phénomènes observés, d'identifier des pistes quant à leur explication et de faciliter le pilotage des actions qui en résultent.

APPUYER LES DÉCISIONS RH SUR UN «DISCOURS DE PREUVE»

Dans son ouvrage la «rhétorique», Aristote distinguait deux types de preuve : celles qui dépendent de l'orateur et celles qui n'en dépendent pas, les preuves «externes». La capacité de conviction de tout «discours» dépend en effet d'abord de la qualité de l'argumentation. Il ne faut donc pas affirmer mais bien démontrer, en s'appuyant sur des arguments le plus irréfutables possible, pour être crédible, et cela vaut pour la FRH autant que pour toute autre.

C'est aussi là un des apports importants de l'analytique RH : étayer l'argumentation de la fonction RH en faisant «parler des données» qui permettent de construire un «discours de preuve» qui renforce sa pédagogie auprès de ses différents interlocuteurs.

Ainsi, la démarche analytique RH permet de crédibiliser ce qu'affirment les praticien·nes de la fonction, et ce, de deux manières.

Elle contribue d'abord à apporter la preuve de l'existence d'un fait dont les partenaires de la

RH pourraient douter. C'est en quelque sorte la preuve au sens «juridique» du terme. Comme le rappelle Mahé Bossu à propos de la diversité : «Les KPI constituent alors un outil utile à celles et ceux qui étaient déjà conscient·es de la situation pour argumenter auprès de celles et ceux qui ont tendance à l'occulter»

Par ailleurs, la démarche analytique RH contribue à démontrer la pertinence de ce que les praticien·nes RH «affirment» sur une situation ou un sujet donné. C'est la preuve au sens de «l'argument rhétorique». Comme le rappelle Patrick Bouvard à propos de l'argumentation : «L'argumentation est une discipline rigoureuse, dans laquelle la spontanéité d'une intention droite et d'une bonne volonté sont souvent loin de suffire : convaincre, ce n'est ni vaincre, ni avoir raison !»

Lorsque la FRH se plaint de ne pas être suffisamment prise en compte ou écoutée, l'analytique RH lui offre un apport certain auprès d'opérationnel·les plus rassuré·es par la «preuve extrinsèque» dont il est porteur que par la force de conviction de discours enflammés, quand bien même soient-ils justes.

PATRICK STORHAYE,

Notes

1. Bossu M. (2020) «Des KPI de la diversité : pour quoi faire ?» RH info, 17 janvier 2020 <https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/marque-employeur/des-kpi-de-la-diversite-pour-quoi-faire>
2. Pertinant G., Richard S. & Storhaye P. (2017) «Analytique RH : démarche, bénéfices et limites» EMS, février 2017



DÉCOUVREZ NOTRE OFFRE DE FORMATIONS 2020

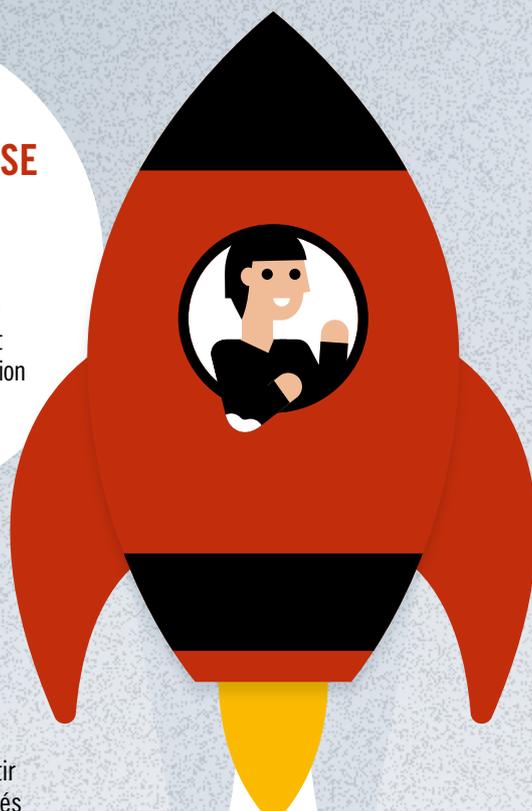
NOS PRINCIPAUX DOMAINES D'EXPERTISE

- Droit social & GRH
- Comité Social et Économique
- Droit des Affaires
- Comptabilité-Gestion-Finance
- Santé-Sécurité-Environnement
- Immobilier-Urbanisme-Construction
- Management
- Développement personnel



Note de **9,5/10*** calculée à partir
des notes et commentaires laissés
par nos participants après leur formation.

**1984 avis obtenus depuis le 10/07/2018*



 **CYCLES
PROFESSIONNELS**

 **WORKSHOPS**

 **FORMATIONS
D'ACTUALITÉ**

 **INTER
ENTREPRISES**

 **INTRA
ENTREPRISE**

 **E-LEARNING**

 **PASSEPORTS
FORMATION**

QUI SOMMES NOUS ?

ELEGIA c'est 30 ans d'expérience comme Business Partner des responsables formation.

Fort de notre réseau de plus de 300 formateurs rigoureusement sélectionnés pour leur expertise et leurs qualités pédagogiques, nous proposons une palette de solutions formation diversifiée pour répondre à l'ensemble de vos besoins de formation.

Nous vous apportons un savoir-faire éprouvé et une des meilleures qualités du marché comme en témoigne notre notation Avis Vérifiés.

Référencement
n° 0004285



Qualification OPQF
Certificat n° 16 05 SP 303



ELEGIA est certifié
HappyIndex / AtWork.



Adhérent de la



Demandez votre catalogue de formations 2020 sur notre site internet www.elegia.fr



**DRH, RRH, S'IL VOUS
PLAÎT, NE FÉTICHISEZ PAS LES
CHIFFRES.**

JEAN CLAUDE DUPUIS, INSTITUT DE GESTION SOCIALE (IGS)
AUTEUR DE L'OUVRAGE "ÉCONOMIE ET COMPTABILITÉ DE L'IMMATÉRIEL. ENJEUX DU REPORTING NON FINANCIER"

Mesdames, Messieurs, DRH ou RRH, s'il vous plaît, veuillez à utiliser à bon escient et avec parcimonie les chiffres. Il est incontestable que les chiffres ont une utilité dans vos pratiques professionnelles, notamment dans une visée de contrôle de gestion sociale. Ils permettent une montée en généralité à même d'offrir une vue d'ensemble de certaines dimensions (effectif, nombre d'heures travaillées) ou de certaines dynamiques (absentéisme, effort de formation). Ils rendent également possible une mise en équivalence permettant de pouvoir se comparer à d'autres et d'être comparé en termes de performance sociale. Il n'en demeure pas moins que vous pouvez avoir tendance à les fétichiser, à les sacraliser. Si ce n'est pas quantifié, compté, cela aurait alors moins de valeur. Il convient bien entendu d'utiliser le bon langage, les bons mots pour parler aux financiers. Reste qu'il convient de garder raison au risque de basculer dans la quantophrénie, pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique. Les effets de la quantophrénie sont bien identifiés. Le travail vivant devient progressivement invisible, les chiffres faisant écran. Le management se fait silencieux, dévitalisant, désaffectant le travail. Cela n'est pas sans conséquences économiques et financières, les coûts cachés socioéconomiques augmentant.

Vous êtes invités à demeurer des praticiens et non pas de simples techniciens...fétichisant les données sociales au service d'une soi-disant optimisation de la gestion des ressources humaines. Cela implique de continuer à don-

ner toute sa place à la parole et la relation dans vos activités. Le risque est sinon un enfermement dans le management de l'information et du contrôle et, lié, une fuite devant la complexité de organisations humaines. À ce titre, il convient de rappeler que si les personnes sont certes des "ressources humaines", elles sont bien plus que cela. Et, c'est de ce tout qu'il convient de prendre soin au risque sinon de dégrader lesdites ressources (humaines). Nous nous retrouvons de ce fait pleinement dans la mise en garde d'Henry Mintzberg, observateur perspicace du quotidien des organisations: «Notons que, pour les besoins du contrôle, tout ce qui est considéré comme une "ressource" revient à être considéré comme une information, souvent chiffrée. Par conséquent, l'affectation des ressources correspond au rôle de contrôle sur le plan de l'information. L'expression "ressources humaines" sous-entend qu'on traite les collaborateurs comme des informations : on les réduit à une seule dimension de leur identité».

Veillez d'ailleurs noter qu'en matière de paroles, les comptables ne sont pas en reste. La comptabilité financière ne se réduit pas en effet à ce qui est compté. Des notes extrêmement diverses (notes to accounts ou disclosures), mêlant éléments chiffrés et narration, viennent à la fois expliquer et compléter les informations financières. En France, ce type de documents est réuni dans un document unique désigné sous le nom d'«annexe» dont le volume n'a fait qu'augmenter au fil du temps. Il est intéressant de noter qu'en français «le verbe conter, qui a d'abord voulu dire énumérer les chiffres, a vite signifié énumé-

rer les faits et les événements, raconter. C'est pour établir une distinction entre les deux emplois qu'on a refait un savant «compter», avec une orthographe conforme à l'étymologie». La différence, c'est que dans un cas, le «compter», on utilise des échelles numériques, et, dans l'autre cas, le «raconter», on utilise des échelles nominales. Les mots et la parole ont donc le même pouvoir que les chiffres.

Plus encore, gardez à l'esprit que tout chiffre résulte d'une opération de «qualcul» mélangeant, de manière inextricable, aspects qualitatifs et quantitatifs. L'activité comptable n'est pas une simple activité de calcul (de nature quantitative) qui viendrait rendre compte, sans biais, d'une réalité déjà là. Avant de calculer, il faut définir ce qui doit être pris en compte (dans le calcul). La technique comptable démarre ainsi par un travail de cadrage de nature purement conventionnelle. Par exemple, pour définir les effectifs d'un groupe, il convient de définir en amont le périmètre et la technique de consolidation. «Qualculer» les effectifs d'une entreprise ne va pas donc pas de soi. Il est donc prudent de ne pas naturaliser, perdre de vue lesdites conventions de façon à ne pas réifier les chiffres. En effet, ce n'est pas la technique qui nous asservit mais le sacré transféré à la technique.

Soyez des techniciens réflexifs de la gestion des ressources humaines et, plus fondamentalement, des praticiens réflexifs. Dans vos pratiques professionnelles, cela implique

de donner toute sa place à la relation et à la proximité avec les personnes au travail de façon à contribuer à la vitalité du travail vivant et vous ouvrir au doute. Il n'y a pas de «bonne pratique» mais des pratiques pertinentes ou non, au regard des situations et des personnes concernées. Il n'y a pas de connaissances a priori pertinentes mais différentes hypothèses d'intelligibilité permettant d'identifier la nature des processus possiblement à l'œuvre dans un contexte donné. La technique se réfère, elle, à un ensemble de procédures, de procédés, de savoir-faire et témoigne d'un idéal de maîtrise opératoire. Elle se réfère non pas au domaine de la complexité, mais à celui du compliqué. Bref, le souci constat de la relation et de la proximité avec l'Autre est une force de rappel permettant d'éviter une fuite devant la complexité des organisations humaines. La relation et la proximité invitent au doute et à la réflexivité. C'est un garde-fou vis-à-vis de la quantophrénie et de la démesure.

JEAN-CLAUDE DUPUIS

Notes

1. Mintzberg H. (2014), *Manager – L'essentiel : ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Vuibert, Paris, p. 50.
2. Bouffartigue J. et A. M. Delrieu (1981), *Trésors des racines latines*, Belin, Paris, p. 216.
3. Voir Dupuis J.-C. (2014), *Economie et comptabilité de l'immatériel. Enjeux du reporting non financier*, De Boeck, Bruxelles.



A portrait of Victor Wagnine, a middle-aged man with grey hair, wearing glasses, a dark suit, a light-colored shirt, and a dark tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a blurred green foliage.

**QUAND LA DRH
S'EVEILLERA ...**

VICTOR WAGNINE, DIRIGEANT MOZART CONSULTING

...A LA DATA, LE CODIR TREMBLERA.

DAF et DRH deux cultures, mais un seul objectif : "la performance durable et responsable"

A l'heure où certains gourous appellent de leurs vœux à la disparition du DRH et du management pour libérer l'entreprise de ces 2 tares organisationnelles, les détenteurs de l'immunité à la pathologie sociale du désengagement sont clairement les DRH et leur trésor de "datas sociales".

Dans ce contexte, on peut aller jusqu'à prédire que la BDES aura un jour pas si lointain, comme annexe le BILAN comptable de l'entreprise, alors que nous sommes bien entendu dans le cas inverse.

Bientôt les investisseurs financiers exigeront un descriptif des "Richesses Humaines", un "Goodwill Social©" significatif déductible de l'IBET, l'Indice de Bien Être au Travail, complément stratégique de l'EBIT.

Pourquoi cette prévision sous forme de croyance ? 3 raisons principales :

1 La Mondialisation de l'économie avec son lot d'interdépendances stratégique, la standardisation des critères d'investissement robotisés, le mimétisme des gouvernances économiques et financières présentent désormais des risques systémiques de type "effet papillon" et on ne veut plus revivre la crise des subprimes, ni les défaillances de pays dits fragiles.

Le "système" a atteint ses limites d'alignement méthodologique et les singularités ne pourront venir que du Capital Humain porteur de VIE à l'opposé de la PERSISTENCE, source de néguentropie catastrophique.

2 La recherche de Compétitivité a fini par heurter les esprits les plus libéraux, par le déficit de SENS qui en découle. Être productif oui, rentable OK, mais pourquoi diable être meilleur que le concurrent dans la mesure où l'option de se mettre ensemble est l'output rêvé du système, se vendre au mieux ?

3 Les trois ressources disponibles s'épuisent pratiquement au même moment depuis le XXI siècle: la Ressource Sociale (la triple contrainte de la performance sur les RH par productivité, rentabilité, compétitivité), la Ressource Sociétale (la pauvreté et le risque sécuritaire), la Ressource Durable (dérèglement climatique).

COMMENT ALORS LA DRH DEVIENT LE ZORRO DU CODIR ?

Pour participer aux décisions stratégiques du top management, désormais le DRH doit donc maîtriser l'analyse, la modélisation et la restitution des données pour pouvoir éclairer ses camarades DG, DAF et Top Management, sinon pas de performance durable et responsable.

La complexité de l'Humain est notre salut pour alimenter la VIE du système économique. A trop le banaliser, le risque social est devenu un risque systémique que l'on doit à tout prix éviter.

Alors les DRH vont avoir à sortir leurs datas objectives, leurs KPI de santé, d'engagement, de RSE et cesser de limiter leurs prévisions sur des sondages et baromètres déclaratifs qui ne peuvent que clamer des évidences et des perceptions.

Nous allons passer d'une faiblesse et/ou une crainte du DRH qui ne voulait pas mettre l'Humain en équation, à une INJONCTION de survie !

DRH, communiquez vos datas svp, elles nous sont absolument vitales. Et voilà notre zorro qui est arrivé...

Je ne vous ferais pas l'affront de prendre pour preuve la crise du COVID19 actuelle et de son lot de philosophes, experts fakirs du lendemain et autre prévisionniste de la dernière heure, qui clament à longueur d'articles sur les réseaux sociaux, que l'heure du SENS, de l'HUMAIN et de la Responsabilité Sociale, a enfin sonné.

Et puis désormais chers DRH, si vous avez eu le panache du passé, dégustez donc la saveur du présent, car votre heure sonnera si vos datas sont là...

"De la diversité des scribes, surgit la lumière"

VICTOR WAKNINE

Gilles Verrier
Nicolas Bourgeois

LES
RH
EN
2030

30 pistes concrètes pour
réinventer l'entreprise

DUNOD



Après avoir obtenu pour leur précédent ouvrage le prix du livre RH de l'année décerné par l'ANDRH, Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois, dirigeants du cabinet Identité RH, publient ce mois chez Dunod : «Les RH en 2030». Cet ouvrage pragmatique permet de cibler les enjeux RH des prochaines années. Forts de leurs interventions en entreprise, les auteurs proposent trente pistes concrètes et réalisables dès aujourd'hui. Avec l'accord des auteurs et de l'éditeur, nous reproduisons ici un des chapitres.

Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois, *Les RH en 2030, 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*, Dunod, 2020. © Éditions Dunod.

LE PILOTAGE ET L'ANALYTIQUE RH

L'abondance des données disponibles et le développement des capacités d'analyse via les technologies devraient contribuer à transformer le paysage RH en profondeur d'ici 2030. Sur les sujets représentant pour elle un enjeu à caractère stratégique, l'entreprise pourra appuyer son pilotage des RH et les décisions associées sur des éléments quantifiés.

LA QUANTIFICATION ET LA MESURE

S'il est un domaine où les pratiques RH n'ont que peu évolué, c'est bien celui de la mesure. Nombreuses sont les entreprises qui rencontrent encore des difficultés ne serait-ce qu'à suivre leurs effectifs ou à réaliser des reportings RH simples. Les chiffres disponibles sont approximatifs, contradictoires, et parfois faux.

La fonction RH devra pouvoir s'appuyer en 2030 sur des éléments tangibles. La quantification et la mesure de l'existant, mais aussi de ce qui est projeté, devront faire partie intégrante de ses approches. Mesurer constituera un impératif pour trois raisons :

1 La première relève de la nécessité pour les RH de développer leur connaissance des ressources gérées, afin de disposer d'éléments objectivés pour prendre les bonnes décisions. Il ne sera plus possible en 2030 de travailler à grosses mailles ou sur la base de la seule intuition.

2 La seconde raison réside dans l'utilité de ces informations pour gagner l'adhésion des décideurs de l'entreprise. Alors que

l'enjeu de la coopération devient central, il est indispensable de convaincre. Sans chiffres, sans mesure, l'exercice se heurte à des limites. Il faut démontrer, en appuyant son argumentation sur un discours de preuves, avec des faits et des données. À défaut, la DRH reste peu crédible, notamment par rapport à la DAF qui est par nature sur ce terrain.

3 La troisième raison renvoie aux enseignements que l'analyse des éléments mesurés délivrera. C'est là la valeur ajoutée de l'analytique RH : établir des liens entre différentes mesures qui conduisent à modifier et à adapter les politiques RH.

L'ALIGNEMENT SUR LES PRIORITÉS

Dans de nombreuses organisations, les tentatives pour assurer un suivi RH quantitatif se limitent à une compilation d'indicateurs qui ne permettent ni d'analyser, ni de piloter. Ils se réduisent à une juxtaposition de données à la disposition immédiate de la DRH.

La création de valeur ne se mesure pas ex nihilo, mais requiert de se positionner par rapport à une référence partagée : les objectifs stratégiques de l'entreprise. Dans cette logique, la DRH construit son action comme un levier clé de la performance opérationnelle. Quand Carglass se fixe pour objectif premier de devenir «la référence en termes de service au client», la DRH redéfinit la politique de rémunération pour que chaque employé du réseau puisse bénéficier d'une part variable indexée sur la satisfaction client enregistrée dans son centre. L'évolution du pourcentage de collaborateurs bénéficiant de ce dispositif devient alors un indicateur pertinent.

Sur l'enjeu du pilotage des effectifs, un benchmark réalisé auprès d'entreprises aussi différentes que L'Oréal, Essilor, la Croix-Rouge française, SNCF Mobilités, Bouygues Télécom ou la MAIF a souligné la nécessité, pour que ce suivi soit utile, d'articuler sa structuration avec les objectifs à atteindre en matière d'emploi pour chacun des métiers.

Pour chaque indicateur, il est donc essentiel de définir au préalable une cible chiffrée, de manière à pouvoir suivre à la fois la valeur de l'indicateur et son écart avec cette cible. C'est l'écart qui générera l'action.

Cette approche permet à la DRH de dépasser un premier niveau, celui de la statistique descriptive portant sur le passé, certes utile pour

l'analyse ultérieure puisqu'elle en constitue le socle, mais insuffisant. Il conduit à un deuxième niveau, celui où les indicateurs intègrent une dimension qui aide à piloter, et pas seulement à «regarder dans le rétroviseur». À ce stade, nous en sommes toujours à une fonction RH qui ne fait que de la statistique descriptive, intégrant éventuellement une mise en forme via la data visualisation. Nous verrons qu'une montée en gamme sera rendue possible par les données et l'analytique RH.

DES DONNÉES TOUJOURS PLUS NOMBREUSES

Data, données, informations, peu importe l'intitulé qui est retenu. Du fait de la dématérialisation des documents papier, de la systématisation du recueil d'informations pour alimenter différents systèmes, des échanges numériques ainsi que de la généralisation des réseaux sociaux, nous pouvons tous constater la multiplication et le foisonnement des données disponibles.

Les sources sont diverses. À l'occasion des entrées, des formations et des sorties, les RH collectent de multiples informations. Plus le SIRH couvre de fonctionnalités, plus il est riche en données. D'autres métiers de l'entreprise sont également détenteurs de données à travers leurs systèmes informatiques, comme le CRM et ses données sur la performance. Dans toute entreprise, des informations isolées sont aussi mises à jour manuellement sur des fichiers Excel. Enfin, ce socle sera encore enrichi dans les prochaines années par l'intégration des données connectées, fournies par différentes technologies innovantes.

Toutes les bases de données formalisées, mais aussi les données sociométriques d'ordre divers, les informations recueillies via les badges des employés, les documents et images, les historiques des e-mails, les contenus et commentaires sur l'Intranet, les réseaux sociaux, les pages web, les sites emploi, sont techniquement des sources potentielles pour l'analytique RH.

S'impose à ce stade un enjeu éthique : quelles sont les données sur les personnes qui sont utilisables par l'entreprise et pour quel usage ? Outre les obligations légales du type RGPD, il est des domaines où l'entreprise gagnera à s'assurer du consentement éclairé du collaborateur. De même, elle devra veiller à la sécurité et à l'anonymat des données, notamment lors de transferts de fichiers ou dans le stockage.

Se pose ensuite la question de la qualité des données utilisées. Celle-ci est bien évidemment déterminante dans l'usage qui sera ensuite fait de cette matière. Trop d'organisations souffrent de ne disposer que de données RH peu qualitatives parce qu'incohérentes, incorrectes, obsolètes ou situées dans de trop nombreux endroits. Alors que les autres forces armées s'enfonçaient dans le marasme déjà évoqué du projet Louvois, la Gendarmerie nationale développait Agora Solde, le système de paie qui fait référence dans le secteur public, avec un niveau hors normes de fiabilité des données qui lui permet désormais de disposer d'un socle solide pour construire l'analytique RH.

Garantir la qualité des données, et notamment leur fiabilité et leur disponibilité, supposera d'avoir apporté en 2030 des réponses claires à plusieurs questions : quel est le degré d'actualité des données brutes ? comment sont-elles produites et collectées à la source ? que signifient-elles vraiment ? quelle est la qualité de la normalisation et de la codification, pour qu'il soit facile de les agréger, puis de les étudier et de mener des comparaisons ? leur intégrité lors de la conservation ou de la transmission est-elle garantie ?

L'EXPLOITATION DES DONNÉES VIA L'ANALYTIQUE RH

Le simple fait de disposer de cette masse de données est une condition nécessaire, mais non suffisante. Encore faut-il les exploiter et les interpréter. L'entreprise a la matière brute, elle va devoir l'exploiter avec l'analytique RH.

À travers des modèles d'analyse statistique, celui-ci va permettre de mettre en relation des phénomènes. Les enseignements qui en seront tirés contribueront à enrichir la prise de décision. Un projet de réduction de l'absentéisme sera par exemple alimenté par la mesure d'une corrélation entre la distance domicile-travail et les absences de courte durée. L'analytique RH constitue donc un moyen de s'appuyer sur des informations rationnelles pour prendre des décisions concrètes.

Les capacités croissantes de stockage des données ont ouvert la possibilité de traiter une volumétrie aussi importante de données disparates. De plus, les solutions technologiques disponibles permettent désormais de combiner la puissance de l'intelligence artificielle et

des données pour aider à la structuration et à l'analyse de celles-ci.

Ces outils et plateformes de business intelligence sont de plus en plus nombreux, mais leur utilisation par les RH n'est encore que très limitée, alors que le marketing et la finance analysent ainsi les données à leur disposition depuis plusieurs années. En 2030, les entreprises autres que les TPE se sont toutes saisies de ce levier d'aide à la décision.

Les utilisations possibles de l'analytique RH sont multiples. Celles que nous développons ici ne sont que quelques illustrations de champs beaucoup plus larges.

En matière de recrutement, l'entreprise explorera les critères associés à la performance des collaborateurs en place afin de sélectionner les candidats sur cette base. Ayant une vingtaine de managers à recruter dans le cadre de l'ouverture du dimanche, la DRH du BHV a construit un profil type sur la base des critères de réussite identifiés à partir des entretiens d'évaluation. Un an après, les dix managers qui, au moment du recrutement, avaient le niveau d'adéquation le plus élevé sur ces critères surperformaient par rapport aux autres, que ce soit en matière de chiffre d'affaires, de résultats de l'enquête client mystère ou de qualité des pratiques de leurs équipes.

L'entreprise pourra disposer d'une analyse approfondie des causes des heures supplémentaires, qui lui permettra d'intervenir efficacement en amont sur leur nombre. Elle enrichira son approche de management de la performance en analysant les articulations entre performance individuelle et performance d'équipe.

L'analytique RH viendra alimenter la démarche de strategic workforce planning en affinant l'analyse des compétences et des métiers, ainsi que leurs évolutions futures. L'analyse des données individuelles au regard des modèles construits sur la base des départs antérieurs permettra d'évaluer les risques de démission. Ce qui pourra être combiné avec l'identification des opportunités d'évolution les plus pertinentes à proposer, au regard de leurs effets identifiés en amont. Le retour sur investissement des actions de développement des compétences pourra également être mesuré.

LES NIVEAUX D'ANALYSE

Nous avons vu ce qui relevait de la statistique descriptive portant sur le passé, puis de celle qui intègre une dimension de pilotage. Le troisième niveau, rendu accessible par l'analytique RH, est celui de la statistique explicative.

Pour analyser et comprendre ce qui se joue, le praticien RH formule des hypothèses que l'analyse des données permet de valider ou pas. Il peut par exemple vouloir mesurer l'impact réel sur le turn-over du positionnement des rémunérations de l'entreprise sur certains métiers. Il va ainsi développer sa capacité à «faire parler» les données et à les interpréter pour comprendre la réalité.

L'idéal est alors de mettre en évidence des relations de cause à effet entre deux phénomènes. Mais identifier une relation statistique entre deux séries de données ne suffit pas à démontrer que l'une est la cause de l'autre. La confusion est souvent forte entre corrélation et causalité.

Les méthodes statistiques sont identiques à celles utilisées en marketing : analyse factorielle des correspondances, régressions simples ou multiples, etc. Pour interpréter les résultats des analyses de données de plus en plus riches, la fonction RH pourra renforcer son expertise en intégrant des profils de data scientists. Elle ne devra pas pour autant négliger la nécessité pour tous les praticiens RH de maîtriser les bases de l'analytique RH et de renforcer leurs compétences analytiques.

Le quatrième niveau, celui de la statistique prédictive, devra être abordé avec prudence. «Il s'agit alors de s'appuyer sur des modèles de décisions qui permettent aux praticiens d'être plus efficaces dans la mise en œuvre» L'entreprise pourra par exemple identifier au regard de son analyse des départs regrettés que certaines populations aux caractéristiques particulières doivent faire l'objet d'un traitement spécifique. Mais si la prévision relève du rationnel, la prédiction de l'avenir est quant à elle illusoire.

LES PRÉCAUTIONS ET LES ILLUSIONS

La première des illusions consiste à considérer que les résultats produits par l'analytique RH constituent en eux-mêmes le processus de dé-

cision. C'est au praticien RH de poser les hypothèses à valider ou à infirmer avec l'analytique RH. C'est à lui qu'il revient d'exercer son esprit critique dans son appréhension des résultats. C'est à lui de faire preuve de discernement sur les actions à engager sur cette base, à partir de son expertise métier. Avec son caractère mécanique, l'analytique RH ne doit constituer qu'une aide à la décision et ne peut en aucun cas remplacer l'humain, même quand celui-ci ressent le besoin de se sécuriser.

De plus, les algorithmes sur lesquels l'analytique RH s'appuie sont des modèles conçus pour représenter la réalité au risque de la déformer. La DRH se doit d'obtenir de son fournisseur de solutions RH les éléments lui permettant de comprendre ce que sont les variables utilisées, les logiques implicites et les risques de biais.

Cela contribuera à éviter un autre risque : intégrer dans les démarches RH une logique qui n'aurait pas été explicitée et choisie. Ainsi, définir les profils à recruter à partir de caractéristiques des candidats ayant le mieux réussi peut conduire à privilégier la recherche de candidats conventionnels pour l'entreprise au détriment de parcours plus atypiques, nécessaires pour faire évoluer la culture ou renforcer la diversité.

Notons enfin que si l'approche permet d'enrichir considérablement l'analyse, l'enjeu premier reste la mise en œuvre des décisions prises sur la base de ces éléments. À quoi sert d'avoir identifié que le positionnement des rémunérations au sein d'une population n'est pas cohérent avec le niveau de compétences des individus si les actions correctives ne sont pas décidées et déployées ?

UN PREMIER PAS VERS 2030

Traiter un premier enjeu avec l'analytique RH

LA DÉMARCHE

- Formuler à partir des priorités RH à caractère stratégique plusieurs problématiques à investiguer (comment réduire l'absentéisme, au regard du poids des coûts de personnel dans l'ensemble des coûts ?)
- Veiller à appréhender chaque priorité sous forme d'enjeux pointus (l'absentéisme de

courte durée des métiers administratifs, parce qu'il est le plus élevé de l'entreprise).

- Proposer des hypothèses (cet absentéisme dépend fortement de la qualité des pratiques de management).
- Retenir la problématique à investiguer et l'hypothèse pour lesquelles des données qualitatives sont disponibles (absentéisme et résultats des questions sur le management de l'enquête d'opinion des salariés).
- Identifier la solution RH utilisable ou la faire produire.
- Analyser les corrélations et causalités mises en évidence en intégrant sa connaissance des réalités de l'entreprise (management à distance de certaines équipes).

LES ÉTAPES QUI SUIVENT

- Partager les résultats et définir les plans d'action.
- Adopter une démarche pédagogique afin de renforcer le taux d'adoption de l'analytique RH au sein de l'entreprise.
- Étendre graduellement le champ d'application.

LES ÉCUEILS À ÉVITER

- Traiter une problématique trop large.
- Choisir une question pour laquelle les données sont trop abondantes ou au contraire incomplètes.
- Vouloir démontrer une conclusion préétablie.

NICOLAS BOURGEOIS & GILLES VERRIER

Notes

1. Benchmark réalisé par Identité RH en juillet 2018.
2. Ce développement s'appuie plus particulièrement sur nos échanges et coopérations avec Patrick Storhaye, président de Flexity et professeur associé au Cnam.
3. Guillaume Pertinant, Sébastien Richard et Patrick Storhaye, *Analytique RH*, éditions EMS, 2017.

L'Expertise Comptable à l'ENOES

Plus de 80 ans dans la préparation aux examens d'État



LA FILIÈRE COMPTABILITÉ ET RH PAIE EN FORMATION CONTINUE

- > Finalisez votre cursus d'**Expertise Comptable**
BTS CG (BAC+2) - **DCG** (BAC+3) - **DSCG** (BAC+5) - **DEC** (BAC+8)
grâce à des formules adaptées à chaque besoin.

- > Préparez le **Master CCA** (BAC+5) en 2 ans, en partenariat avec l'Université d'Angers.

- > Préparez en 1 an une **Licence Professionnelle** (BAC+3) :
 - « Métiers de la comptabilité / contrôle de gestion »
 - « Gestion de la Paie et Administration du Personnel »Licences proposées en partenariat avec l'IUT de Sénart et de l'UPEC.



**QUI A DIT QUE LA MARQUE
EMPLOYEUR N'AIMAIT PAS LES
CHIFFRES ?**

CAMILLE TRAVERS, CRÉATRICE DE MARQUE EMPLOYEUR, AGENCE TROIS VIRGULE CINQ

Vous vous posez peut-être (encore) la question sur ce qui fait le succès de la Marque Employeur? Un effet de mode, une nouvelle lubie du marketing, une propagande de la part d'agences de communication?

Un simple chiffre vous présente le contexte et démontre la relation forte entre développement, efficacité de l'entreprise et recrutement : 83% des PME et ETI reconnaissent rencontrer des difficultés de recrutement & 72% pensent que ces difficultés ralentissent leur développement. La marque employeur est devenue centrale pour répondre aux enjeux de recrutement

Pour accompagner et soutenir les recrutements, la communication RH se révèle un outil redoutable lorsqu'elle est adossée à une stratégie de marketing RH. C'est ce qu'on appelle maintenant l'Inbound Recruiting.

Cette stratégie, inspirée par le marketing et l'inbound, se base sur les éléments clés de la marque employeur pour proposer un parcours informatif autour de contenus. Elle a pour objectif de favoriser la visibilité de l'entreprise, côté RH, afin de faire connaître les valeurs et la proposition employeur pour attirer et recruter les meilleurs candidats.

La communication RH devient stratégique:

- Elle s'organise pour optimiser les actions menées autour des enjeux de développement de l'attractivité, de l'engagement et de la fidélisation des candidats et des collaborateurs.
- Elle s'étoffe grâce à une proposition plus variée de formats (vidéo, chatbot, site, réseaux sociaux...) pour proposer une multiplicité de contenus autour de la Marque Employeur.

Toujours pas convaincu? On vous redonne un chiffre, au bout d'un an, l'inbound recruiting permet de réduire le coût d'acquisition des candidats de 85 %.

LES CHIFFRES QUI RÉPONDENT AUX ENJEUX D'ATTRACTIVITÉ

Du côté des recruteurs, 49% font de l'attraction des talents et donc de l'attractivité, un enjeu majeur.

Pour optimiser l'attractivité de l'entreprise, il est important de définir une stratégie de branding (éditoriaux et visuels) ainsi qu'une stratégie de contenus destinée à vos candi-

dat Personnas. Ces éléments doivent tous être travaillés afin de venir répondre aux attentes de vos candidats. Il est clair aujourd'hui que le simple salaire n'est pas suffisant pour attirer les meilleurs candidats. Voici les critères pris en considération par les candidats dans leur sélection d'annonce:

- 83% des embauches commencent par une recherche en ligne
- 33% des candidats déclarent qu'ils refuseraient un emploi dans une société ayant une mauvaise réputation
- 67% des candidats accepteraient un salaire moins élevé si l'entreprise a une bonne image en ligne
- 60% des candidats examinent les valeurs et l'ambiance au sein de l'entreprise

Votre attractivité sera donc basée sur votre capacité à traduire votre proposition employeur en présentant vos valeurs, l'environnement et le type de management qui est vécu par vos collaborateurs au sein de votre entreprise. En terme de KPI, il sera intéressant de suivre les résultats, notamment quantitatifs:

- Augmenter le trafic sur votre site carrière
- Augmenter le nombre de candidatures sur vos offres d'emploi
- Augmenter le nombre de candidatures spontanées
- Augmenter le nombre d'abonnés sur vos réseaux sociaux

LES CHIFFRES QUI RÉPONDENT AUX ENJEUX D'ENGAGEMENT

89% des candidats qui visitent un site carrière repartent sans avoir postulé.

L'objectif de l'engagement est donc de favoriser l'utilisation de vos supports de recrutement pour convertir vos visiteurs en candidats. Au-delà des outils, le travail est également sur l'optimisation des parcours afin d'offrir à vos candidats une expérience à la hauteur de leurs attentes tout en améliorant les contenus de vos supports (offres d'emploi, page carrière, publications...) afin d'accompagner la prise de décision du candidat. Voici les critères pris en considération par les candidats dans leur sélection d'entreprise:

- 85% des candidats se concentrent sur le contenu de la mission
- 67% des candidats recherchent un poste où il aura des perspectives d'évolution
- Une marque employeur forte augmente de 50% le nombre de candidatures très qualifiées

L'Inbound Recruiting



Harmoniser vos supports autour de votre marque employeur tout en proposant un parcours favorisant une expérience candidat unique. En terme de KPI, il sera intéressant de suivre les résultats, notamment quantitatifs:

- Augmenter votre taux d'engagement sur vos publications
- Augmenter le nombre d'inscription à vos newsletters RH
- Augmenter le taux d'ouverture sur vos newsletters RH
- Augmenter le nombre de candidature par canaux (site carrière, réseaux sociaux...)

LES CHIFFRES QUI RÉPONDENT AUX ENJEUX DE FIDÉLISATION

Les politiques d'ambassadorat et de cooptation permettent d'encourager les collaborateurs à participer à la performance de leur organisation tout en valorisant leur propre métier et expérience. Ces actions vont également favoriser le développement de la notion/leur sentiment d'appartenance.

- Sur les réseaux sociaux, la visibilité des messages de votre entreprise est multipliée par 24 quand ils sont partagés par les employés
- Le taux de conversion des candidats est de 90% lorsque des personnes suivent les recommandations de leur réseau
- 47% des personnes recrutées par cooptation sont encore en poste après 3 ans contre 14% via les jobboards
- La cooptation réduit le turnover. Une nous indique qu'une personne recrutée par cooptation a 23 fois moins de chances de

quitter son poste.

En terme de KPI, il sera intéressant de suivre les résultats, notamment quantitatifs:

- Augmenter l'impression et le taux d'engagement sur vos publications
- Diminuer le taux de votre turn-over
- Augmenter le degré de satisfaction et d'implication des collaborateurs
- Développer l'e-reputation de votre entreprise sur les sites d'avis

Un dernier chiffre pour vous convaincre de passer à l'action? Les entreprises avec une forte marque employeur diminuent de 43% leur coût d'embauche. En plus de la visibilité et de la notoriété, c'est un ROI qui nous semble plus que convaincant pour mettre en place une Marque Employeur singulière, évidente, engageante!

CAMILLE TRAVERS

Sources :

1. BPI France Enquête "ATTIRER LES TALENTS DANS LES PME ET LES ETI" <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Attirer-les-talents-dans-les-PME-et-les-ETI>
2. Sondage Météojob 2018: <https://rse-pro.com/wp-content/uploads/2018/05/criteres-recrutement.png>
3. La super agence: <https://inbound.lasuperagence.com/blog/chiffres-statistiques-marque-employeur>
4. Etude JObite : <https://theundercoverrecruiter.com/infographic-employee-referrals-hire/>

A close-up portrait of a man with a full, well-groomed beard and short, dark hair. He has light-colored eyes and is looking directly at the camera with a neutral expression. He is wearing a dark-colored t-shirt. The background is an indoor setting with a large window on the left side, through which green foliage is visible. The lighting is soft and natural, coming from the window, creating a slight shadow on the right side of his face.

HR ANALYTICS, LE LEVIER ULTIME DU RH AUGMENTÉ

VINCENT HOGOMMAT, CUSTOMER SUCCESS MANAGER, HIREFIRST

Le paysage des RH est aujourd'hui particulièrement contrasté en terme d'équipement en solutions RH. Un décalage subsiste entre une proportion encore importante de sociétés fonctionnant avec des tableaux Excel et d'autres ayant implémenté les atouts de l'intelligence artificielle, de la blockchain et encore d'autres technologies désormais associées aux RH.

L'enjeu est ici de sensibiliser et de donner envie de franchir petit à petit les étapes vers un état de fait où les RH se dotent des mêmes atouts que les autres fonctions majeures de la société: verriez-vous un service commercial sans CRM performant ? Dans ce contexte l'analytique est à la fois l'outil qui imposera le Département RH comme Centre de Profit et non plus de Centre de Coût, et le stade ultime de l'équipement des sociétés en SI pour accompagner les changements.

Née dans les années 80 l'analytique RH est une méthodologie empruntée à la Finance et au Marketing, elle se base sur des modèles statistiques. Les solutions analytiques telles qu'elles sont majoritairement envisagées aujourd'hui fournissent des descriptions sta-

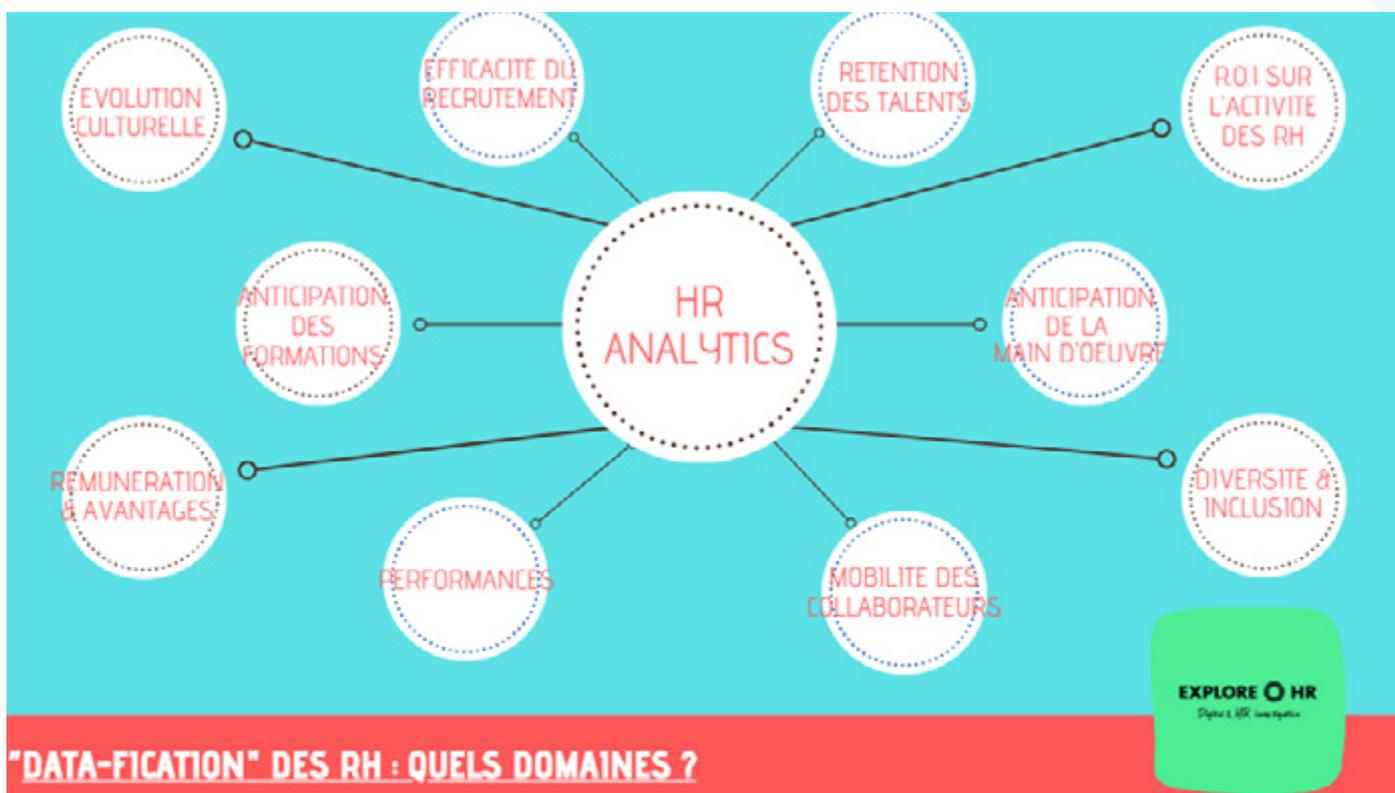
tiques d'une réalité passée ou présente. Elles comportent essentiellement les données de rémunération pour mieux contrôler et piloter les réévaluations, les promotions, les salaires des nouveaux arrivants etc...

Grâce à l'émergence des "données collaborateurs" et à leur croisement cette logique descriptive est désormais complétée par une logique à la fois prédictive et prescriptive. L'exploitation de ces data devient de plus en plus stratégique pour l'entreprise: pour les RH c'est l'opportunité d'asseoir leur rôle stratégique. Il s'agit donc d'un mouvement de fonds auquel nous assistons et que l'on peut qualifier de "Datafication" des Ressources Humaines.

ANALYTIQUE RH AU SEIN DES SIRH

La légitimité de la fonction RH ne provient pas seulement de l'intégration des dernières applications SaaS mais bien davantage de sa capacité à incorporer la data dans son mode de réflexion, dans son ADN pour expliquer, anticiper et recommander des actions.

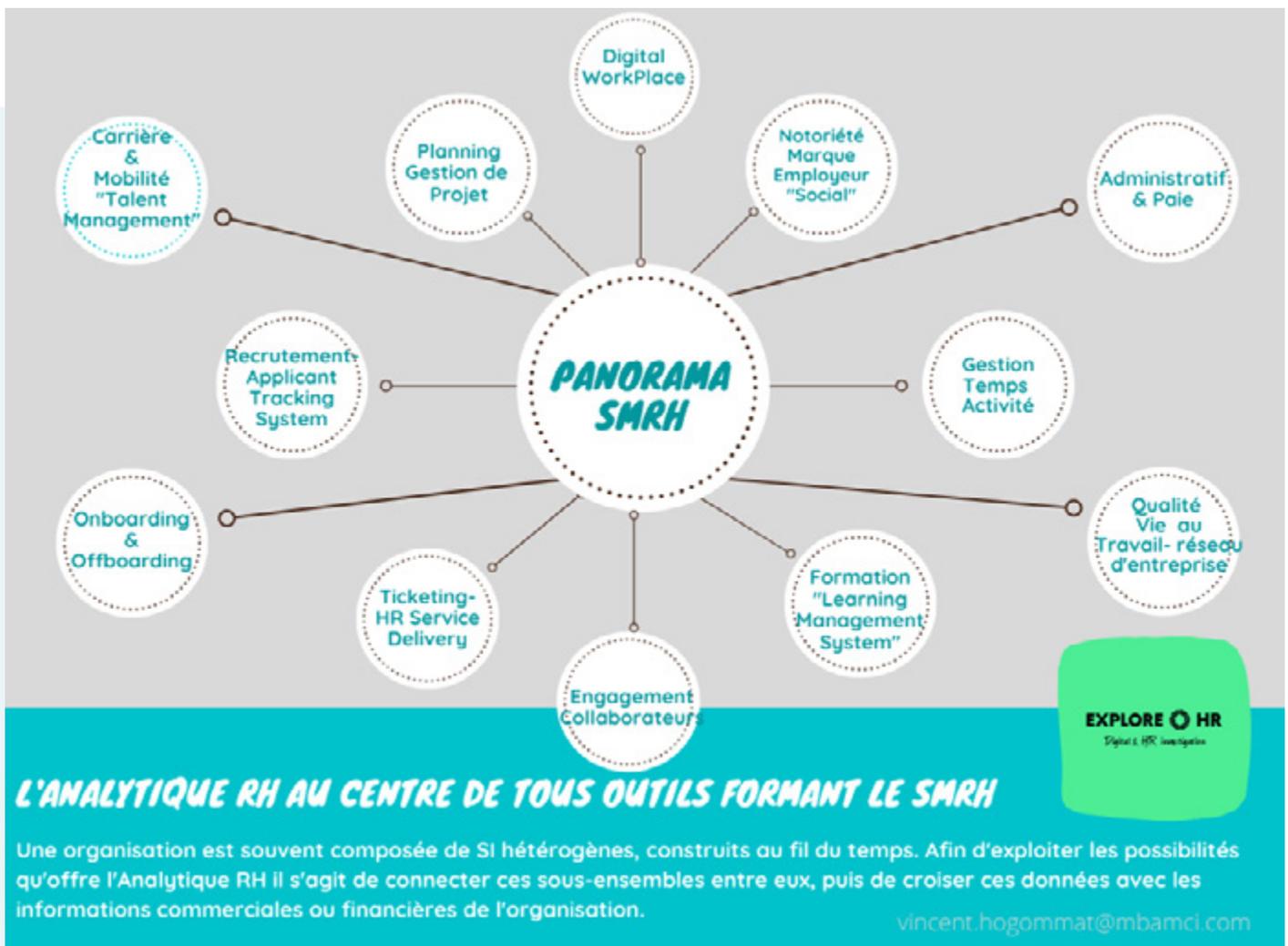
A l'heure où les organisations se transforment, essaient d'imaginer différents scénarios possibles la dimension prospective des RH devient



"DATA-FICATION" DES RH : QUELS DOMAINES ?

Nous assistons à un mouvement de fonds où la donnée collaborateur devient essentielle aux RH. L'amélioration des SIRH et leur interopérabilité permet désormais de croiser des données variées. Ceci offre à la fois une capacité de prédiction et une source de recommandation des moteurs de la performance d'une organisation. Une minorité d'entreprises serait dotée d'outils éprouvés. Quelques obstacles restent à lever, qu'ils soient culturels, techniques ou compétentiels, il s'agit néanmoins d'un investissement qui permet un ROI à moyen terme.

vincent.hogommat@mbamcl.com



un allié de poids. Une étude de Deloitte en 2017 démontre que les organisations qui l'ont mis en place et utilisent des données collaborateurs performant nettement davantage que les sociétés n'ayant pas franchi le pas (3 années sont nécessaires pour les exploiter). Les solutions analytiques sont, pour la plupart, intégrées dans les principaux SIRH mais elles ne fournissent pas toujours l'étendue complète d'insights pour les utilisateurs (performance du recrutement, anticipation des formations, culture et satisfaction collaborateurs, engagement et fidélité des clients...). C'est la raison pour laquelle certaines surcouches logicielles supplémentaires sont nécessaires.

Afin d'envisager une stratégie analytique les Ressources Humaines doivent d'abord identifier les données à inclure dans leur système pour les modéliser puis les exploiter ensuite et obtenir le retour sur investissement (ROI) optimal.

Les données prises en compte dans l'analytique peuvent être de nature très diverses:

- Les données structurées (par exemple, les ventes de la population commerciale)

- les données semi structurées (comme les résultats d'un sondage de satisfaction des collaborateurs)
- les données non structurées (comme l'ensemble des commentaires sur une entreprise laissées sur un réseau social).

DOMAINES D'APPLICATION CONCRETS

En tant que recruteur de formation je m'intéresse davantage au Talent Acquisition. Une société qui souhaite entamer une amélioration de sa politique d'attraction peut se pencher sur les données issues de l'Applicant Tracking System qu'elle a choisi.

Si elle considère que la durée moyenne de recrutement est trop importante vis à vis des exigences de réactivité de l'organisation elle peut examiner à quelles étapes du processus de recrutement se situent les leviers d'amélioration: acquisition des candidatures, traitement des cvs, premiers appels, délai pour réaliser les entretiens, réponse aux candidatures, prise de décision, formalisation des propositions....

Adopter cette démarche dans son intégralité fournit un reporting qui peut s'avérer d'ores et

déjà intéressant, nous pouvons aller plus loin en croisant ces données avec les canaux d'acquisition des candidatures, les Talent Acquisition managers, les équipes et les managers partie-prenantes des postes à pourvoir. Nous pourrions dès lors influencer précisément le processus qui bénéficiera le plus à l'organisation sur cet enjeu temporel lié au recrutement.

Différencions ici les notions de reporting et d'analytique: comme précédemment évoqué la plupart des départements RH bénéficient de reporting, la prochaine étape est bien de détecter des tendances au sein des chiffres pour ensuite anticiper des événements et faire des recommandations.

L'analytique RH se matérialise aujourd'hui par une analyse en silo de chaque Système d'information indépendant. Il répond par exemple à la question "quel est mon climat social, mon engagement au sein de mes différentes populations?". Demain le but sera de croiser ce niveau d'engagement avec les différents schémas de bonus par exemple pour connaître leur efficacité (individuelle ou collective), ou de regarder par équipe et de le croiser avec l'évolution de la satisfaction des clients.

- C'est ainsi que la société MCRA a pu calculer un coefficient de corrélation qui démontre que l'amélioration de la satisfaction de leurs collaborateurs de 2% contribue à

augmenter celle de leurs clients de 1,3%.

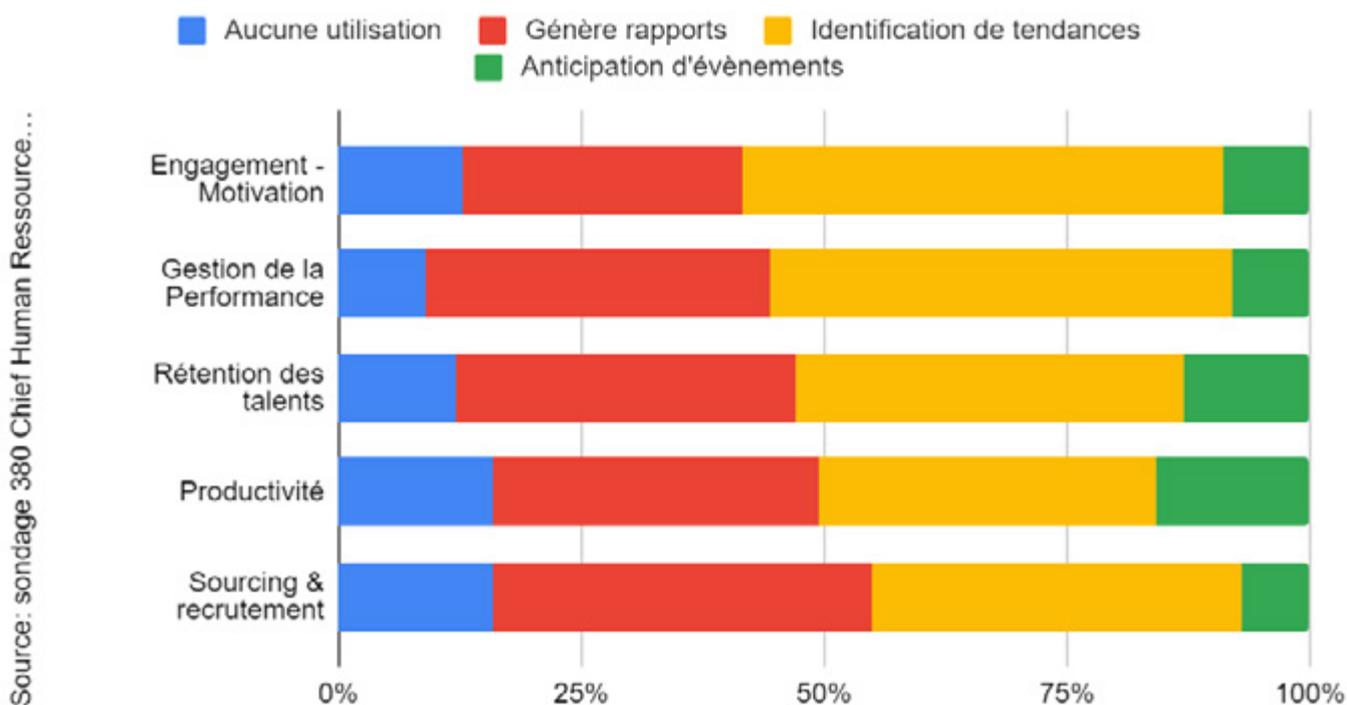
- Dans le cadre de la marque employeur il est désormais possible de combiner les données externes à la société issues des réseaux sociaux et des notations avec les entretiens internes et sondages pour identifier les incohérences et agir sur l'attribut mis en défaut.
- Ainsi la société Niaouli a pu accompagner un client de la Grande Distribution à accroître les candidatures spontanées de 17%. Il s'est agi d'aligner son message corporate sur la rapidité de traitement des dossiers de candidature dans un paysage où une grande partie des acteurs ne donnent pas de réponse.

Vous trouverez ci-dessous un état des lieux des différents niveaux de maturité de l'usage des leviers analytiques selon les domaines d'application possibles.

OBSTACLES AU DÉVELOPPEMENT DE CES SOLUTIONS

Le développement de l'analytique RH rencontre des obstacles, c'est ce qui explique la faible minorité d'entreprises ayant mis en place cette démarche (14% selon l'étude de Josh Bersin by Deloitte 2017). Voici les principaux:

Réalité de l'usage d'outils HR Analytics dans les organisations



1 La fiabilité des données: il s'agit de la première contrainte citée par les Chief Human Resources de l'étude, ceci pénalise l'adoption de la démarche. L'hétérogénéité de couches superposées les unes sur les autres finissent pas détériorer la qualité des données en sortie comme l'explique Dirk Jonker, CEO de Crunchr dans le Podcast de David Green.

2 Le cloisonnement des SI: les différentes initiatives historiques de la société ont généré un manque d'homogénéité pénalisant l'émergence d'une logique analytique. Selon différents échanges avec des experts SIRH 50% des sociétés devraient refondre leur SI existant pour faire communiquer les modules de leur Système de Management des RH d'un côté, et les autres SI de la société: Commercial, Financier etc....Cet investissement est-il compatible avec la logique financière de ces entreprises ?

3 Les compétences data: un professionnel des RH n'a pas choisi ce métier pour établir des chiffres et des tableaux de bord. Intégrer des compétences en Data Science et Data engineering au sein des Ressources Humaines serait de nature à acculturer les acteurs de la fonction.

4 La nature même de l'humain: les doutes sur l'exploitation d'un système d'information pour un humain par définition imprévisible demeurent: pouvons-nous réellement transposer cette discipline qui a fait ses preuves en Finance aux hommes d'une même organisation ?

5 La priorisation des projets: avant d'entreprendre un tel projet les RH souhaitent d'abord avoir un tableau de bord simple, ergonomique sur des activités clés. Une fois ceci obtenu il s'agira de passer à l'étape suivante.

Les fournisseurs de solutions doivent également faire preuve d'initiatives pour l'intérêt commun:

- Dans la conception de l'outil ils doivent clairement établir les bénéfices attendus par le client: quelles informations pour quels enjeux ?
- Afin d'onboarder leurs clients ils doivent également faire preuve de pédagogie et l'accompagnement initial est essentiel. Certains RH demandent à ce que la formation soit la + rapide possible, un travail de

suivi par les Customer Success Managers est essentiel.

- L'aspect user-friendly, l'ergonomie des solutions doit également être améliorée par une conception commune avec les utilisateurs (à la fois RH et Managers stratégiques et opérationnels).
- Enfin, ces outils doivent pouvoir se connecter avec l'existant idéalement via des APIs, à défaut par des transferts de fichiers csv.

En définitive l'analytique aura pour bénéfice de personnaliser la relation avec les collaborateurs actuels et futurs. Connaître les cibles internes et externes facilitera la démarche de communication et d'offre de collaboration personnalisée comme le mentionne Séverine Loureiro dans son ouvrage "Boostez l'expérience Collaborateur". Ceci se concrétisera par un choix de support et d'éléments de langage customisé, une offre de collaboration en ligne avec les attentes de groupes d'individus spécifiques et une meilleure plateforme pour faire s'exprimer les talents !

VINCENT HOGOMMAT

Sources:

1. Entretien avec Margaux Raa, fondatrice de Niaouli
 2. Entretien avec Nicolas Blier, fondateur de The-Platypus.io
 3. Entretien avec Thierry Dutranois, Expert SIRH
 4. Entretien avec Pierre Bigeard, Responsable SIRH Groupe Clarins
 5. About the usage of Data Sciences in HR
 6. Why People Analytics need to behave like a startup
 7. Study by Josh Bersin for Deloitte
- A propos de l'auteur: Vincent HOGOMMAT travaille dans les Ressources Humaines depuis près de 15 ans. Il a évolué aux côtés de sociétés de différentes tailles en les accompagnant à la fois dans leur marque employeur, l'amélioration de leurs processus de recrutement, l'intégration des collaborateurs. Actuellement Vincent réalise une thèse sur l'apport des solutions digitales dans l'adaptation des RH aux enjeux actuels inhérents aux organisations en parallèle de son rôle de Customer Success Manager au sein d'un groupe international de recrutement.

A man in a grey suit and blue tie stands in a classroom, smiling slightly. He is positioned in the center-left of the frame. In the background, there is a large window with multiple panes, and another person is partially visible sitting at a desk on the right. The text is overlaid on the lower half of the image.

**LES HUMAN RESSOURCES
ANALYTICS PEUVENT-ELLES
CONTRIBUER À L'EFFICIENCE
DE LA GRH ? ÉLÉMENTS
DE DÉBAT ET PISTES DE
RÉFLEXION.**

NICOLAS DACHER, DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION , ECE, PRISM SORBONNE

«On ne conduit le peuple qu'en lui montrant un avenir : un chef est un marchand d'espérance» Napoléon Bonaparte

L'image de Girardin pour qui «gouverner, c'est prévoir» ou de Fayol pour qui prévoir revient à «supputer l'avenir et le préparer», les Hommes ont toujours essayé de prévoir le futur afin de réduire l'incertitude. Les spécialistes du genre s'appellent les «stratèges» même si pour Allais, «les plus belles stratégies s'écrivent au passé». Pour Descartes (1637), nous parviendrons par la connaissance de la science «à nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature». En 1755, le tristement célèbre tremblement de terre de Lisbonne rappela, via Voltaire, le caractère arbitraire avec lequel les personnes mouraient ou survivaient. Cette évocation de notre fragilité, toujours âprement ressentie, ne manque pas de rappeler notre actualité.

A contrario de ce qui précède et au moyen de modèles statistiques, les HR Analytics (HRA) se donnent pour objectif d'exploiter une masse de données stockées notamment dans le SIRH. Grâce à des analyses poussées, il deviendrait possible de prendre des décisions opérationnelles ou stratégiques en s'appuyant sur des informations "rationnelles". Plus fort encore, les HRA permettraient d'anticiper des tendances dites «sociales».

Les promesses, ainsi formulées, ne peuvent que susciter la suspicion chez l'universitaire qui ne manquera pas de relever la présence de nombreux concepts, explicités ou sous-jacents, apparemment antinomiques avec les promesses des HRA. C'est donc à l'étude bienveillante et constructive d'une controverse contemporaine que nous convions le lecteur.

1. L'INCERTITUDE, ENTRE DANGER ET ESPOIR

Knight (1921) introduit notre premier élément de réflexion : est-il possible de rendre compte scientifiquement de l'incertitude ? L'économiste américain, fondateur de la première école de Chicago (qui couvre aussi l'application du calcul stochastique aux marchés financiers), distingue le risque de l'incertitude. Une situation est qualifiée de risquée quand la prévision peut se faire à partir de probabilités. Le risque serait, pour d'autres auteurs, non ou mal évaluable en raison de l'absence de statistiques non fiables car s'appuyant sur

des événements passés permettant paradoxalement de définir des probabilités de survenue d'événements futurs. L'anticipation des risques révélerait ainsi de l'illusion d'une sécurité parfaite. Pour Knight (1921), une situation incertaine, par essence unique, n'est pas probabilisable. La prévision repose alors sur un double exercice de jugement : intuition et/ou expérience. Il s'agira de mesurer la validité du jugement effectué ex post ce qui est évidemment peu satisfaisant pour une société gouvernée par les notions potentiellement antinomiques d'«efficacité» à court terme et de «principe de précaution». Ce dernier oblige à développer des procédures de prévision et d'évaluation, afin de tenter de prévenir les risques majeurs pouvant notamment conduire à engager la responsabilité des décideurs.

2. LA RATIONALITÉ LIMITÉE

Théorisée par Simon (1965), la rationalité limitée est l'idée selon laquelle la capacité de décision d'un individu est altérée par un ensemble de contraintes comme le manque d'information, des biais cognitifs ou encore le manque de temps. Pour Simon (1978) l'incertitude n'existe que dans l'esprit d'un individu.

3. LE MIMÉTISME ET LA MODE, MOYENS SIMPLES ET FRUGAUX DE LUTTER CONTRE L'INCERTITUDE

Les sciences de gestion s'intéressent aux rôles des acteurs au sein de ces organisations, ainsi qu'à la signification des situations et des conduites que l'on peut y observer. En cela, elles appartiennent aux sciences sociales autrement qualifiées de «sciences de la culture» (dites «molles») par opposition aux «sciences de la nature» (souvent improprement qualifiées d'«exactes»). Les sciences de gestion proposent des approches principalement basées sur la prévision, l'évaluation et le contrôle. Laufer (1999) en a proposé une définition simplifiée : les sciences de gestion réduisent l'incertitude.

Un paradoxe découle toutefois de ce qui précède. Nous avons vu que l'homo economicus cherche à sécuriser ses prises de décision. Pour ce faire, il s'est doté d'un très vaste ensemble de connaissances... Dans lequel il se perd lui-même ! Comment, dès lors, réellement simplifier ? Deux choix complémentaires s'offrent au décideur :

A Le mimétisme. Les travaux sur l'innovation et particulièrement les théories de la diffusion mettent depuis longtemps l'accent sur le rôle important de l'imitation (Schumpeter 1935 ; Levitt 1966 ; Rogers 1983). Les individus confrontés à l'incertitude vont, en effet, plutôt s'aligner sur un modèle considéré comme raisonnable ou comme normal (Gomez, 1996). La théorie dite «néo-institutionnelle» (DiMaggio et Powel, 1983), qui s'efforce d'expliquer le phénomène de l'homogénéité dans les organisations, utilise le terme d'«isomorphisme».

B La théorie des modes managériales est née au milieu des années 1980 avec les travaux de Midler (1986) et d'Abrahamson (1986). Elle estime que le mimétisme, le conformisme et la quête de légitimité tendent à expliquer la diffusion d'une pratique de gestion.

L'économie de l'attention (Goldhaber, 1997) désigne un ensemble de travaux qui analysent ou modélisent l'économie sous l'angle de l'attention en mettant l'accent sur sa rareté. Un acteur, placé dans un contexte de surcharge informationnelle, cherchera à l'économiser. Une institution se donnera, au contraire, pour mission de la capter à des fins commerciales.

Il s'ensuit que le HRA pourrait être un concept flou mais prometteur, essentiellement destiné à capter l'attention en vue de stimuler des décisions d'investissement. Mais l'intérêt pour le HRA pourrait, tout aussi bien, procéder d'un éternel besoin de maîtrise obtenue en économisant les ressources cognitives des gestionnaires RH au moyen de son outil de référence : le SIRH.

4. INSTRUMENTATION ET GRH

Créé dans les années 70, le SIRH s'est considérablement développé sur le plan technologique au point évidemment d'impacter ses usages. Son objectif générique est de permettre à la fonction RH de jouer tout son rôle : de l'administration du personnel au pilotage stratégique. Sa désormais possible extension à l'ensemble des collaborateurs conduit, depuis 2019, le Cercle du SIRH à promouvoir la notion de Système de Management des Ressources Humaines (SMRH). Les éditeurs et les consultants prescripteurs mettent principalement en avant l'automatisation des opérations de gestion courante, la fiabilisation des données gage d'aide à la prise de décision, l'harmoni-

sation des pratiques, les gains financiers liés à la qualité du pilotage en temps réel ainsi que des économies sur la masse salariale affectée à l'administration des collaborateurs (Cercle SIRH, 2017 ; Baudoin et al., 2019). Or, de plus en plus de publications mettent en évidence une complexité organisationnelle et une inflation des budgets qui doivent être prises en compte par la GRH (cf., par exemple : Dacher, Maillard et Pellissier-Tanon, 2019). Certains craignent que la digitalisation de la profession se fasse au détriment de la GRH de proximité tant du point de vue qualitatif (Comtet et Chassigneux, 2017) que quantitatif (Roland Berger et al., 2014).

5. LES CONTROVERSES SCIENTIFIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

Les méthodes quantitatives permettent de mesurer des opinions ou des comportements ainsi que de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier. Les méthodes quantitatives s'inspirent des «sciences de la nature» (exactes) par opposition aux «sciences de la culture» (humaines) citées plus haut. En raison de l'exigence de rigueur scientifique, ainsi que de la comparaison constamment opérée entre «sciences humaines» et «sciences exactes», il n'est pas surprenant de constater qu'il est de plus en plus exigé des nombres, des quantités et des données statistiques pour valider les résultats obtenus. Il s'ensuit que publier un article de recherche, purement qualitatif, est aujourd'hui chose difficile. Une approche mixte prônant, opportunément à notre avis, la complémentarité entre «quali» et « quanti» est trop souvent mise en avant pour faire accepter une recherche auprès de la communauté scientifique. Tel ne serait-il pas le biais des HRA ? Nous les supposons aussi orientées vers la légitimation de la GRH aux yeux des directions financières marquées par la controversée «culture du chiffre».

Pour Sorokin (1956), Gaulejac (1993) et Vienne (2003) la littérature scientifique, souvent proche de l'expertise, est notamment dominée par le prophétisme et la quantophrenie. Rappelons que cette dernière est une pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique. Au niveau universitaire la GRH, longtemps classée dans les sciences humaines, a largement en-



tamée sa migration vers des Unités Formation Recherche en Sciences de gestion. Ce phénomène ne nous semble toutefois pas écarter toute interrogation sur sa nature profonde. Or, entre autres exemples, Bruhnes (1989) distingue flexibilité numérique (quantitative) et flexibilité fonctionnelle (qualitative) du travail. Ceci permettrait de supposer aussi que la GRH se trouverait à la confluence des deux grandes options méthodologiques et vouée par nature aux méthodes mixtes.

POUR CONCLURE

Des recherches récentes (Baudoin et al., 2019 ; Dacher et al., 2019) démontrent qu'il y a, pour l'heure, tout lieu de nuancer les opportunités offertes par le SIRH. Ce dernier est, à la fois, un «atout primordial et indispensable» mais qui ne devrait toutefois «pas être considéré comme une finalité» (Baudoin et al., 2019). Même imparfait, l'outil est cependant indispensable à la GRH pour assurer ses missions quotidiennes car il permet l'accomplissement du travail, à condition toutefois d'exercer une vigilance constante complétée par de fréquentes actions correctrices en raison de dimension qualitative de la GRH et aux constantes modifications de son environnement. Les HRA, qui en procèdent, est évidemment négativement impacté par ces éléments factuels.

Le 20ème siècle concrétisa un vaste effort tendant à l'accroissement des capacités physiques

de l'Homme. Il lui rendit presque son espoir de maîtrise sur son environnement. La mondialisation et son ingérable complexité l'éloigna de nouveau. Le 21ème siècle verra t'il, grâce à un traitement massif de données quantitatives, l'avènement d'une humanité aux capacités intellectuelles accrues par le concept, encore flou, d'intelligence artificielle ? Nous pensons la chose partiellement possible à la nécessaire condition d'articuler harmonieusement sujets (les salariés), objets (les instruments) et méthodes (qualitatives et quantitatives). Il s'ensuit que nous nous alignons donc prudemment sur les écrits de Brynjolfsson - directeur de la MIT Initiative on the Digital Economy - et McAfee (2016) relatifs au Deuxième Âge de la machine. En effet, la nécessaire exploration des biais cognitifs possiblement induits par les HRA et la prise en compte des risques réputationnels (au regard du RGPD) contribueront à les fiabiliser et donc à tenir les promesses mentionnées en introduction.

NICOLAS DACHER

- *Nicolas Dacher, diplômé de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, de l'IAE de Paris et de HEC Paris est Docteur en sciences de gestion et ex-DRH. Il est chercheur associé au Pôle de Recherche Interdisciplinaire en Sciences du Management (PRISM) Sorbonne, responsable du département sciences humaines, sciences de gestion et langues chez ECE Paris-Lyon et chargé de cours à l'Université Paris 1 et Evry Val d'Essonne. Il y enseigne notamment la stratégie, le management, la théorie des organisations, la conduite du changement, la GRH et la stratégie SIRH.*



**CE QUI NE SE MESURE PAS, NE
S'AMÉLIORE PAS : PILOTER SON
DASHBOARD RECRUTEMENT.**

MAËLE BUONANNO, TALENT VIEW

Aujourd'hui le métier de recruteur est un métier qui englobe une palette très large et variée de missions. Un recruteur doit savoir entre autre :

- Centraliser et rédiger les besoins en recrutement de manière attractive
- Créer, gérer et mesurer le plan stratégique de communication de diffusion des annonces,
- "Être ambassadeur de son entreprise", être capable de retranscrire les valeurs et les attentes de l'entreprise et s'assurer qu'elles soient en accord avec celles du candidat.
- Impliquer efficacement les managers.
- Et pleins d'autres actions autour du recrutement...

Le recruteur a donc une multitude de missions très différentes les unes des autres et qui nécessitent des compétences spécifiques. De notre point de vue, un RH est aussi un Commercial, un Marketer, un Spécialiste de la RGPD. Cette fonction "multi-casquettes" présente de nombreux avantages. Elle permet de maîtriser tous les spectres du métier ainsi que de mettre en place une stratégie cohérente et continue sur la globalité du processus de recrutement. Cette polyvalence peut amener le RH à manquer de temps et de moyen pour mesurer ses choix et ses actions. Pourtant, nous sommes convaincus que la meilleure façon de faire le bon choix, c'est de s'appuyer sur les chiffres !

A titre d'exemple, choisir de diffuser ses annonces sur un jobboard plutôt qu'un autre devrait être une décision prise en partie par les statistiques regroupées. La performance d'un jobboard peut dépendre de plusieurs critères que vous allez devoir vous fixer en fonction de vos objectifs globaux :

Sur ce job board en particulier :

- Combien de candidatures me rapporte-t-il ?
- Combien de candidats ont passé la première étape de mon processus de recrutement ?
- Combien ont été sélectionnés ?
- Me permet-il de renforcer ma visibilité ?

La plupart du temps, c'est votre ATS qui vous permet de récolter ces informations précieuses. Nous constatons néanmoins que bien

souvent ils ne permettent pas d'exploiter les statistiques de manière fluide et intuitive ou que les recruteurs n'exploitent pas forcément tout le potentiel que peut offrir leur outil.

Voici les raisons qui devraient vous pousser à mesurer vos efforts et votre travail :

Tout d'abord, la raison qui nous semble la plus importante est une raison économique. La mise en place d'un tableau de bord avec vos rapports de statistiques hebdomadaires ou mensuelles vous permettra de comprendre très rapidement si vos investissements ont porté leurs fruits ou non. Vous pourrez donc garder les bonnes pratiques, apprendre de vos erreurs et vous améliorer constamment. Le suivi de vos statistiques vous permettra de répartir plus efficacement votre budget et privilégier les canaux qui vous apportent les meilleurs résultats.

Ensuite, le temps gagné est considérable car les statistiques vous aident à faire des choix pertinents et avoir un meilleur ciblage.

Enfin, une des raisons que les recruteurs tendent à oublier est la satisfaction personnelle. En effet, les chiffres suite à une campagne évaluent l'impact de vos actions et vos erreurs. Avec cela, vous trouverez les bonnes pistes à creuser afin d'être performant et de vous améliorer sans cesse.

LA RÉPONSE APPORTÉE PAR LES ATS

TalentView est un ATS qui a été créé en 2016 et qui propose une solution SaaS dédiée au recrutement. La création de TalentView a pour origine le constat de Louis André, son fondateur :

L'expérience candidat lorsqu'on postule à un emploi est très dégradée, notamment lorsqu'on la compare à l'expérience utilisateur sur les sites de e-commerce.

Avec une expertise forte dans les techniques de e-marketing, nous proposons un outil simple d'utilisation pour permettre aux recruteurs de gagner du temps sur la gestion des candidatures tout en abordant le recrutement avec une vision marketing de l'offre.

Les techniques très efficaces utilisées en Marketing sont complètement transposables au recrutement et vous permettront d'améliorer considérablement vos performances. Le tunnel de candidature est très ressemblant au tunnel d'achat. Le candidat doit être amené à

aller jusqu'au bout de sa candidature et déposer son CV. Au même titre que le client doit aller jusqu'à l'acte d'achat et déposer sa CB.

Cette vision originale du marketing RH est fortement associée à l'idée d'amélioration continue du processus de recrutement. Mais pour cela, un monitoring et une mesure fine des indicateurs RH / recrutement est essentielle.

Voici nos conseils :

- Mettre en place un tableau de bord sur lequel vous allez pouvoir piloter l'efficacité de vos actions. Ce tableau de bord sera votre outil de pilotage de vos statistiques ainsi qu'un outil de communication interne. Il présentera de manière simple et lisible vos indicateurs clés de performance : des KPI.
- Devant la multitudes de données que vous pouvez avoir, il est recommandé de se fixer 5 à 6 KPI que vous retrouvez dans votre tableau de bord. Ils vous permettront de mesurer l'efficacité globale d'un dispositif ou d'une action particulière. Voici les 5 KPI conseillé de suivre :

1 / Le taux de rebond permet de mesurer si les visiteurs interagissent avec le contenu de votre pages carrière ou s'ils partent tout de suite.

2 / Le taux de conversion illustre le passage à l'action et la transformation des "visiteurs" de vos annonces en candidats.

3 / Le pourcentage de candidatures traitées vous permet de piloter votre efficacité dans le traitement des annonces

4 / Le NPS (Net Promoter Score) candidat vous permet d'évaluer l'expérience candidat en posant la question au candidat.

5 / La durée Moyenne de recrutement vous indiquera l'efficacité de votre processus de sélection

Il est très important que ces KPI répondent à vos objectifs fixés en interne tels que gagner en visibilité, recruter rapidement etc. L'idée est de garder un oeil sur votre tableau de bord et vous alerter rapidement si un chiffre ne répond pas à vos objectifs fixés.

LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES DU SUJET SUR UNE PROSPECTIVE À DEUX ANS

Nous pensons que de plus en plus de recruteurs utilisent des outils analytics pour mesurer le ROI (Retour sur Investissement) de leur recrutement et que cette tendance va continuer de croître. Elle reste étroitement liée à la progression de la digitalisation du recrutement qui est en pleine croissance.

Le métier du recruteur deviendra de plus en plus hybride en se rapprochant des fonctions du Marketer. Nous comprenons que les enjeux de recrutement se rapprochent fortement de ceux du marketing. Les entreprises doivent dorénavant "se vendre" pour attirer les talents en proposant des parcours candidat interactifs et différenciant. Elles doivent constamment renforcer leur image de marque, en plaçant le candidat au même titre qu'un client : au coeur de leurs décisions.

Nous pensons qu'arrivera bientôt l'émergence d'un nouveau métier, d'un marketer RH, qui aura pour rôle d'optimiser constamment les performances RH en gardant une vision marketing.

L'IMPACT DES TECHNOLOGIES

Comme mentionné plus haut, des outils analytics sont proposés par les ATS. L'intérêt est de permettre au recruteur d'avoir 2 outil en 1, c'est-à-dire un outil de gestion de candidatures avec les statistiques liées à son activité de recrutement. Nous voyons néanmoins une limite à ce système.

En effet, avec l'émergence de nouveaux outils digitaux dans l'écosystème RH, les recruteurs viennent compléter leur ATS. Il existe de nombreux outils innovants tels que des tests de personnalité, des outils permettant d'apporter des réponses personnalisées aux candidats etc. Dans ces cas, la difficulté est de centraliser les données, croiser les statistiques de chaque outil et déterminer des KPI en fonction de la stratégie globale. Mais des avancées technologiques vont émerger pour centraliser les données et les rendre lisibles et exploitables par les recruteurs.

MAELE BUONANNO



**GESTION DES TALENTS :
UTILISEZ LES KPIs POUR
MESURER LA PERFORMANCE
ET L'ENGAGEMENT DE VOS
COLLABORATEURS**

MYLÈNE REYNAERT, NEEVA

l'impact des nouvelles technologies et les évolutions organisationnelles et économiques des marchés conduisent les entreprises à la dématérialisation de leurs processus RH.

La performance d'une entreprise se traduit souvent par des données quantitatives et plus précisément financières. La notion de performance s'est progressivement élargie à d'autres dimensions qualitatives, notamment dans les ressources humaines. La fonction RH joue un rôle majeur, tant dans la coordination des actions permettant de piloter la performance individuelle que dans l'évaluation de chaque collaborateur de sa propre performance.

Aujourd'hui, la performance RH ne se limite plus à la capacité du DRH à réduire ses coûts, il accompagne l'entreprise dans ses nouveaux enjeux et sa transformation notamment sur les dimensions humaines, environnementales et sociétales. L'adoption du reporting et des analyses permet aux fonctions RH d'améliorer l'engagement des collaborateurs, d'expliquer l'identification de leurs talents ou "Hauts Potentiels" et de déterminer quelles sont les compétences à développer et les formations adéquates à mettre en œuvre.

Ces derniers mois, les services RH, bousculés, ont dû s'approprier de nouveaux modes de travail et s'adapter à une forte instabilité environnementale. Dans un contexte économique difficile, il revient aux RH de mettre en place des indicateurs de performance en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise afin d'agir et répondre aux besoins actuels et à venir.

Il devient donc primordial de soutenir les RH souvent débordés, de conserver une dynamique dans la gestion des talents, d'adopter des outils permettant de soulager et d'accroître la productivité du service RH et de développer l'agilité de l'entreprise. Les employés, non épargnés par la crise, ont également besoin de suivi et de (re) motivation. En effet, de part le changement des modes de travail mais aussi à cause de performances insuffisantes, ils peuvent être affectés par un manque de connexion, par un sentiment d'insécurité et par l'absence de reconnaissance au travail.

Dans ce contexte inédit, nous devons repenser nos processus antérieurs et nous aligner avec la réalité et ses nouveaux enjeux RH.

KPIKOI ?

Les KPIs (Key Performance indicators) ou indicateurs clés de la performance permettent

d'évaluer l'efficacité et la manière dont est effectuée une tâche par un collaborateur grâce à un ensemble de métriques qui, quant à elles, évaluent la performance et le progrès. Ces données quantitatives et qualitatives sont orientées dans le but d'évoluer vers l'atteinte d'un objectif professionnel.

Chaque entreprise s'approprie les KPIs les plus pertinents selon leur taille, leur secteur d'activité et selon les différents processus RH mis en place en interne.

1. LES KPIs DE MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

L'entretien annuel, moment privilégié et approfondi d'écoute, d'échange et de partage entre l'évaluateur et le salarié peut être un véritable levier de performance pour votre entreprise.

Les entretiens de performance servent de baromètre pour identifier la motivation ou les difficultés d'un collaborateur et contribuent à la mise en place d'actions appropriées si nécessaire. Ceux-ci sont un réel outil de limitation du turnover et de développement de leur employabilité.

Les outils d'analyse intégrés à vos entretiens de performance représentent un soutien considérable dans la définition des besoins de vos salariés (formations, coaching, mobilité etc) et dans leur développement de carrière. Une définition claire et précise de leurs objectifs facilitera ensuite l'attribution de l'AIP (augmentation individuelle de performance) et de promotions. Choisissez et intégrez les KPIs dans vos prochains entretiens d'évaluation :

- Fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis) : les objectifs globaux d'une entreprise sont déclinés en objectifs individuels, eux-mêmes gradués en résultats clés. Ces objectifs ou OKRs (Objectives Key Results), fixés conjointement par le collaborateur et son manager, sont régulièrement re-discutés. Les résultats, accessibles à tous et méticuleusement suivis, permettent d'ajuster la stratégie de l'entreprise et d'anticiper ses besoins. Inscire les objectifs sur une période précise permet de mieux apprécier les avancées et travailler sur les axes d'amélioration, ce qui n'est pas sans intérêt lors de l'évaluation annuelle. C'est l'occasion pour les managers de partager leur savoir-faire au travers d'un accompagnement bienveillant et, dans le cas contraire, de démontrer leur

capacité à trouver des solutions.

- Nombre d'entretiens menés sur l'année : permet de constater la progression du nombre d'entretiens passés sur une année et éventuellement le nombre d'entretiens restant à passer. Il est intéressant de ne plus se contenter de l'entretien annuel et de ne pas attendre une année pour pouvoir échanger. La multiplication du nombre d'entretiens d'évaluation en complément permet de réajuster les objectifs en fonction des changements environnementaux et que ceux-ci restent réalistes. Elle soutient ainsi l'agilité de l'entreprise dans son plan d'actions. De plus, les entretiens annuels sont souvent trop longs à préparer si nous intégrons tous les sujets en une fois (revue des objectifs, primes et rémunération, feedbacks et axes de développement du collaborateur etc.) ce qui malheureusement ne permet pas au manager de conduire une évaluation poussée et qualitative et rend l'entretien illisible pour le salarié.

En moyenne, les services RH, en complément de l'entretien annuel, programment un entretien d'évaluation par trimestre.

- Evolution du nombre d'entretiens de performance réalisés annuellement : elle permet de comparer une dynamique de réalisation d'entretiens entre N et N-1.
- Taux d'atteinte des objectifs fixés et bilan des objectifs : définissez le niveau atteint par objectif (atteint, non-atteint, partiellement atteint, reporté, supprimé ...). Le pourcentage obtenu par le taux d'atteinte des objectifs sera analysé pour l'attribution des augmentations individuelles de performance.
- Calcul de l'absentéisme en nombre d'heures total : cette donnée est parfois utilisée pour vérifier la motivation du collaborateur, mais aussi pour ajuster les attentes sur le poste occupé et évaluer un potentiel besoin de recrutement.
- Définition des objectifs pour l'année à venir : cet indicateur, en fonction de ses réajustements, est un levier de motivation pour le salarié et une information importante pour le manager dans le cadre de ses prévisions et de l'anticipation de ses besoins pour l'année à venir.
- Analyse des questionnaires d'entretien : comptabilisez, pour chaque item, les réponses positives, les réponses négatives et les non-réponses (pour ce dernier vous

pourrez ainsi vérifier la clarté et la pertinence des questions). Pour les réponses ouvertes, la meilleure façon d'exploiter les résultats consiste à leur appliquer une analyse de contenu.

- Moyenne totale des collaborateurs sur l'atteinte des objectifs : par exemple, pour une équipe composée de commerciaux ayant des objectifs égaux, vous obtiendrez une moyenne globale de l'équipe pour l'atteinte de chaque objectif. Ce dernier pourra ensuite être revu à la hausse ou la baisse en fonction du taux moyen obtenu.

2. LES KPIs DE MESURE DE L'ENGAGEMENT DES TALENTS

La mesure de l'engagement et de la fidélité des collaborateurs d'une entreprise est essentielle pour étudier la capacité d'adaptation de l'entreprise face aux besoins de ses collaborateurs.

- Pourcentage de Hauts Potentiels identifiés : difficiles à attirer et à fidéliser, les hauts potentiels représentent une forte valeur ajoutée pour l'entreprise. Ressources rares, ces talents conduisent l'entreprise vers la réussite. Mettre en avant la part que représente ces pépites sur le total de votre masse salariale vous orientera dans votre stratégie RH et dans la définition des profils à fidéliser.
- Turnover (ou taux d'attrition) des collaborateurs Hauts Potentiels : la différence entre le nombre de Hauts Potentiels qui ont quitté l'entreprise et le nombre moyen de Hauts Potentiels vous permettra de mener une réflexion sur l'augmentation ou la diminution des départs dans le temps. Vous connaîtrez votre taux de réussite d'embauche que vous pourrez étudier avec votre service recrutement. Plus ce taux sera faible, plus les modalités de recrutement doivent être remises en cause (cohérence des compétences requises, échec de passation etc.)
- Coût d'un poste vacant : il s'agit du coût quotidien d'un poste à pourvoir. Il se calcule en prenant en compte le coût horaire chargé (salaire brut + cotisations patronales + charges fiscales) des différents acteurs du processus de recrutement multiplié par le temps passé pour chaque phase (rédaction de l'annonce, entretiens, analyse des candidatures etc.).
- Coût par embauche : c'est la différence entre les coûts de recrutements internes et externes et le nombre de postes vacants sur la

période analysée.

- Pourcentage de collaborateurs repérés comme Hauts Potentiels après avoir suivi une formation : permet de vérifier l'efficacité d'une formation.
- Part du budget de formation allouée chaque année pour le développement des compétences et la limitation du turn-over : plus cette part sera élevée, plus vous constaterez une évolution dans la dynamique de fidélisation de vos talents.
- Taux de rétention : cet indicateur permet d'évaluer la probabilité qu'un collaborateur figure toujours parmi les effectifs après un an. Il est calculé grâce à un rapport entre le nombre d'employés courant par le nombre de personnes au début de la période indiquée.
- La gestion des talents par l'utilisation de la matrice "9 box" : cet outil simple et efficace permet par la combinaison de couleurs (souvent vert jaune et rouge) et de deux axes (potentiel faible à élevé / performance faible à élevée) de faire ressortir visuellement la part de vos employés les plus engagés.

3. LES KPIs DE FORMATION

La formation, très impactée cette année par les multiples reports de sessions connaîtra dans les mois à venir un rebond de demandes et de sessions proposées dans un objectif de développement des compétences.

- Nombre d'heures de formations sur l'année : permet d'évaluer l'état d'avancement en nombre d'heures de formation sur un total attribué pour l'année.
- Taux de collaborateurs ayant suivi une formation sur une période analysée : ce taux met en avant les périodes plus attractives ou plus creuses de suivi de sessions de formation.
- Evolution du nombre de formations proposées par an : constatez le dynamisme de la formation et de l'amélioration des compétences entre N et N-1.
- Calculer le taux de réussite des formations réalisées : ce taux permettra d'évaluer la difficulté de la formation proposée mais aussi sa pertinence selon les compétences déjà acquises des stagiaires.
- Coût moyen de formation par salarié : il s'agit de la différence entre le nombre d'heures de formation et le nombre de salariés formés.

- Qualification des collaborateurs : il est intéressant d'évaluer le niveau de qualification d'une équipe en comptant le nombre de diplômés du supérieur.
- Laissez vos collaborateurs attribuer une note aux formations réalisées : la note moyenne pour chaque formation proposée permettra de vérifier la qualité et la pertinence de la session.
- Taux de réponse aux questionnaires d'évaluation : ce taux dénote de l'engouement d'un stagiaire ayant suivi une formation. Il est indispensable d'évaluer leur satisfaction afin d'améliorer le contenu et l'attractivité des formations mais aussi pour reconnaître d'éventuels dysfonctionnements.

4. ÉVALUEZ LA MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne se traduit soit par un changement de poste, soit par un changement de métier au sein d'une même entreprise. Cette technique de gestion du personnel permet de fidéliser ses collaborateurs qui se sentent de plus en plus impliqués et de combler rapidement et à moindre coût un besoin de l'entreprise sur les compétences définies.

- Calculer l'évolution du nombre de postes à pourvoir en interne : ce calcul permet de (ré) orienter la stratégie de recrutement de l'entreprise et d'analyser son dynamisme.
- Obtenir la répartition des souhaits d'évolution par type d'évolution : découvrez l'orientation générale et la répartition des souhaits d'évolution de vos collaborateurs, entre le changement de métier, de poste, de souhait de mobilité etc.
- Définir le nombre de demandes d'évolution des collaborateurs par métier : le nombre obtenu met en évidence l'attrait d'un métier en fonction d'un résultat plus ou moins élevé.
- Calculer la part des salariés ayant reçu une proposition de mobilité sur une année : cet indicateur est très utile pour définir les besoins en recrutement.
- Taux d'adéquation métier et poste en fonction des compétences : il est intéressant de faire ressortir instantanément les profils qui correspondent le plus à un métier ou à un poste en fonction de leurs compétences. En identifiant ces profils, vos propositions de mobilité seront pour eux plus pertinentes et attrayantes.
- Déterminer les délais et coûts des recrutements en interne : comme pour l'évaluation du

coût d'un poste vacant, vous constaterez de façon plus évidente les coûts de vos recrutements en interne. Il sera pertinent d'intégrer ces montants dans vos rapports dans le cadre d'échanges avec la direction.

5. LES KPIs GÉNÉRALISTES DE L'ENTREPRISE

- Calculer l'âge moyen des salariés (total des âges des salariés sur le nombre de salariés de l'entreprise) ou évaluer la répartition par âges : il peut être visuellement intéressant d'utiliser une pyramide de répartition des âges, outil de diagnostic, dont le but est de vérifier rapidement l'équilibre entre les différentes générations composant l'effectif de l'entreprise. Cet indicateur a un rôle majeur dans l'évaluation de la performance à moyen et long terme.
- Nombre de candidats sur une période : le nombre de candidatures reçues révèle, s'il est élevé, un attrait pour l'entreprise et une bonne stratégie de marque employeur.
- Taux d'absentéisme : comme pour la gestion de l'absentéisme des Hauts Potentiels, cet indicateur peut être appliqué à l'ensemble des collaborateurs pour relever une potentielle démotivation de la masse salariale. Un travail de fond sera nécessaire auprès de tous les services pour trouver les points bloquants au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise.

6. L'IMPORTANCE DE LA DÉFINITION DE KPIs STRATÉGIQUES POUR VOTRE ENTREPRISE

Bon nombre d'entreprises mettent en place des KPIs qui ne sont malheureusement pas toujours suivis. Il est primordial de définir en amont quels sont les indicateurs pertinents à intégrer afin qu'ils facilitent l'analyse des résultats et jouent un rôle suffisamment important dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Des indicateurs sont mis de côté par manque de pertinence dans la gestion des talents et dans la mesure du retour sur investissement après la mise en place de solutions dédiées.

L'INTÉGRATION DES KPIs DANS LES TABLEAUX DE BORD DE VOTRE SIRH :

Oubliez les fichiers Excel et tableaux croisés dynamiques : la meilleure façon de gérer vos KPIs et vos métriques est d'utiliser des tableaux de bords personnalisés en fonction de vos besoins et cen-

tralisant toutes vos données RH. Les SIRH (systèmes d'information de gestion des ressources humaines) fournissent, grâce aux tableaux de bords et indicateurs de performance, une analyse rapide et approfondie de vos données. L'utilisation d'un SIRH est un moyen extrêmement efficace de gérer vos objectifs et vos décisions dans le but de faire progresser vos collaborateurs. Ces derniers accèdent ainsi facilement à des informations fiables, les échanges sont fluides et ils bénéficient d'un accompagnement de qualité (suivi en cas de souhait de mobilité, accès rapide à ses documents RH etc.), le tout dans une relation "gagnant-gagnant".

L'exploitation de la synthèse des résultats par les services RH permet ainsi d'analyser des données individuelles dans une approche collective. L'entreprise pourra plus facilement cibler les salariés pouvant évoluer, les former et faire un effort financier en ayant en tête un fort potentiel de rentabilité pour l'entreprise.

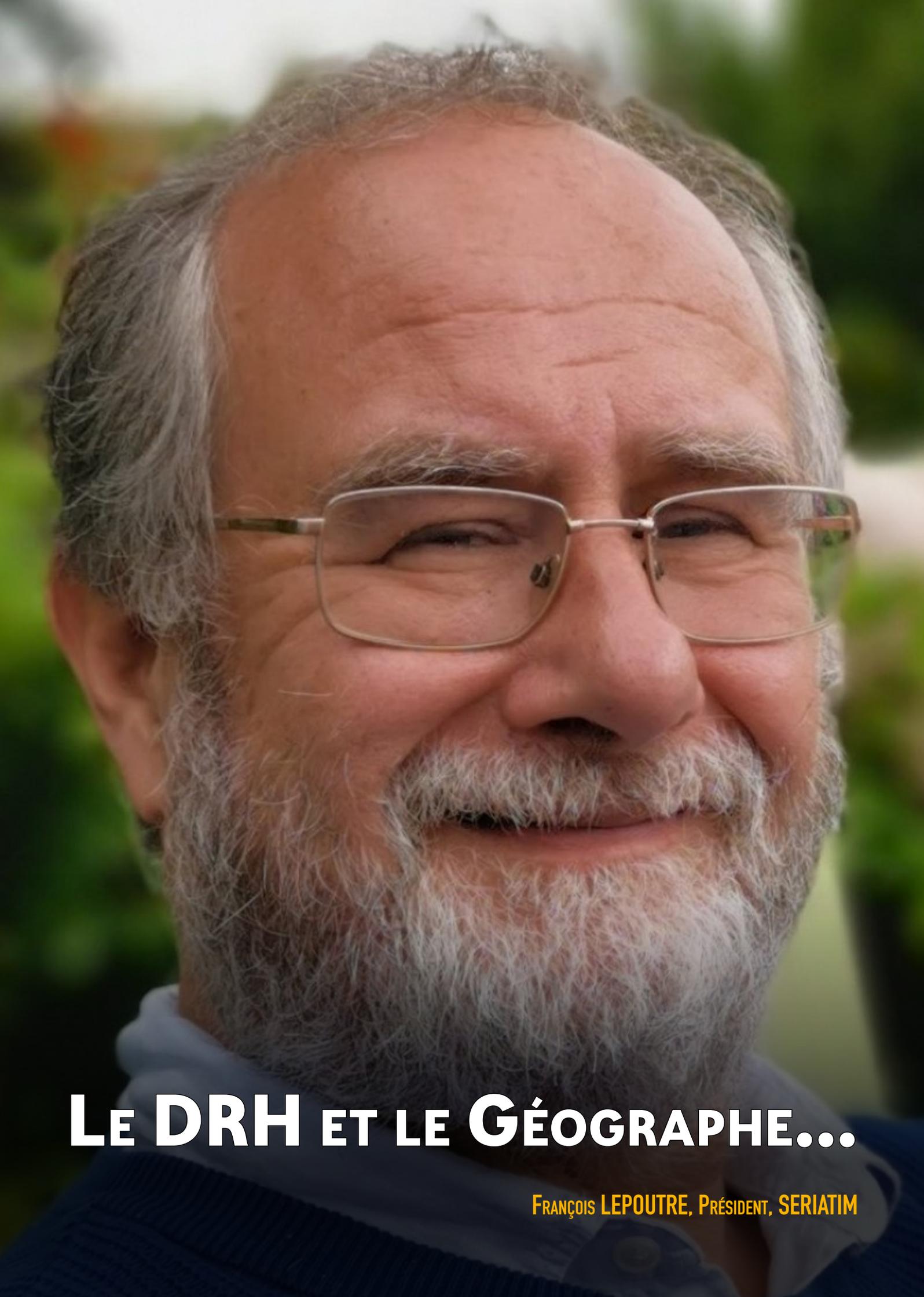
APPROFONDISSEZ L'UTILISATION DES KPIs EN DONNANT UN ACCÈS COMMUN AUX DRH ET DAF :

Pour aller plus loin dans l'exploitation des résultats, définissez des indicateurs de performance communs entre vos DRH et DAF. Donnez-leur les mêmes éléments de comparaison au niveau humain et financier. Vous optimiserez ainsi la productivité de ces deux services grâce à des résultats rapidement accessibles et vous développerez l'agilité de votre entreprise.

Par exemple, dans le cadre de l'attribution d'augmentations individuelles, il sera aisé de croiser les informations entre les possibilités de l'entreprise d'un point de vue financier et les critères d'attribution fixés par le service RH.

En résumé, l'utilisation d'un SIRH et l'intégration de KPIs devient essentielle dans une stratégie de dématérialisation, de centralisation et d'analyse de données. Le développement des nouveaux modes de travail (télétravail, formation à distance etc) nous montre l'importance de s'équiper d'outils digitaux.

Les KPIs sont le pouls de votre entreprise et vous permettent de fixer des objectifs réalistes et de constater la progression de votre structure. Vous prendrez, grâce à vos résultats, de meilleures décisions pour aller dans le sens de vos objectifs.

A close-up portrait of an older man with grey hair, a full grey beard, and glasses. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred green outdoor setting.

LE DRH ET LE GÉOGRAPHE...

FRANÇOIS LEPOUTRE, PRÉSIDENT, SERIATIM

En cette première partie d'année 2020 les DRH sont évidemment bousculés par la crise sanitaire. Leurs équipes le sont également. Et nous imaginons bien que vous avez dans l'urgence, pour la plupart d'entre vous, modifié vos priorités et votre activité.

Spécialistes des systèmes d'information RH, c'est également notre cas. Nous calons également nos activités sur l'actualité : confinement et travail à distance ont modifié nos priorités. Et nous sommes en train de formaliser à l'intention de nos clients en DRH un ensemble de fonctionnalités dite de «cartographie RH». Des nouveautés que nous rendrons publiques prochainement.

Pourquoi avons-nous choisi de placer ces développements en priorité ? La distance est désormais un obstacle sérieux à la performance des salariés dans de très nombreuses organisations. Et de nombreux dirigeants et de DRHs anticipent des conditions de transport fortement dégradées en sortie de confinement. Nous vous proposons d'éléments d'analytique dédiés à ces problématiques.

L'équipe du MagRH nous laisse cette semaine l'opportunité de réaliser un article sur la thématique «Le DRH 2020 est également géographe !». Merci à eux et tout particulièrement Gérard Piètrement chargé de la sélection éditoriale pour cette opportunité de communication. Nous sollicitons l'indulgence de nos lecteurs pour ce court écrit réalisé dans l'urgence et espérons qu'il retiendra votre attention.

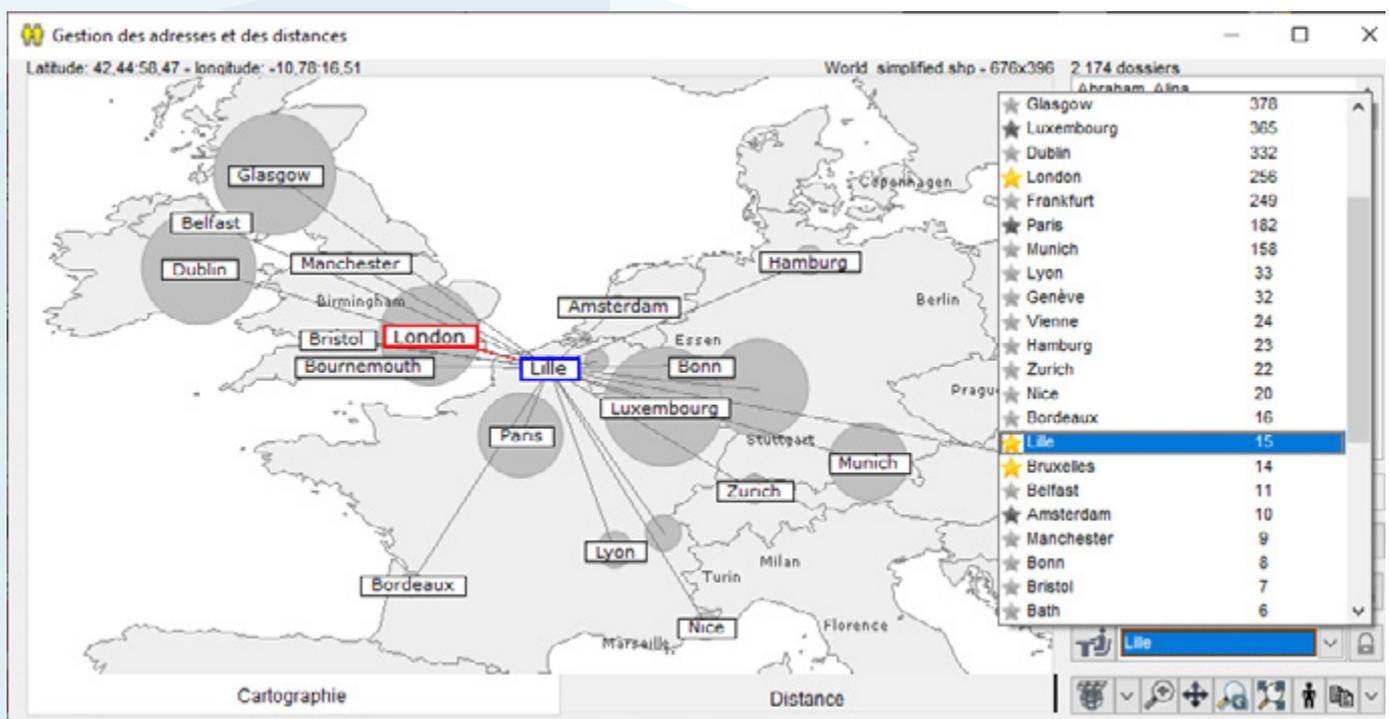
Retour au premier plan d'une problématique oubliée : le transport et la mobilité

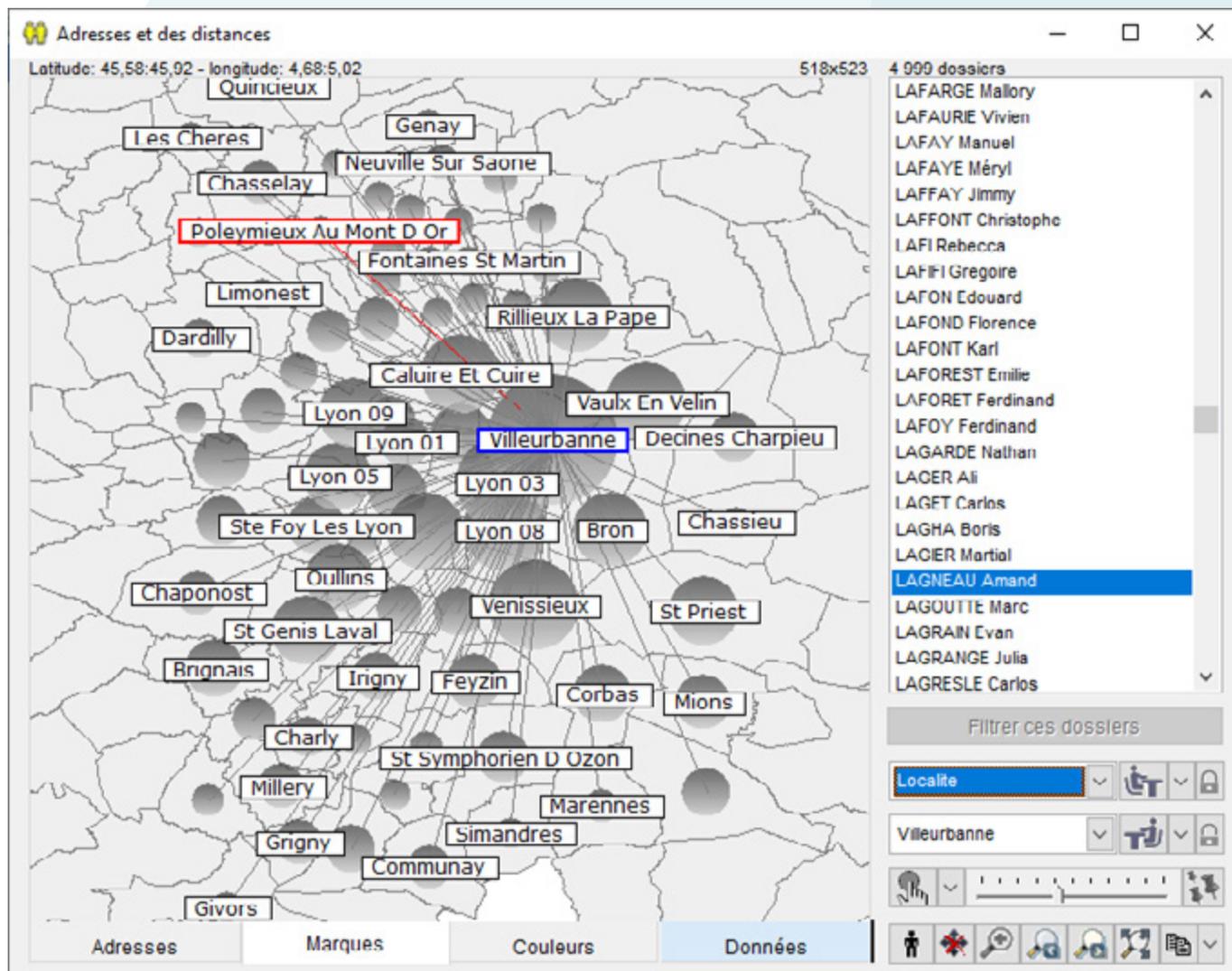
Sortant d'une période de mondialisation continue, nos grandes organisations sont remarquées par leur maîtrise du temps mais également de l'espace... Qu'il s'agisse de business ou de simple vie sociale au travail, de nombreuses organisations sont désormais très largement mondialisées et leurs équipes opèrent et vivent sur une échelle globale. Et de fait nombre d'entre elles pensaient s'être très largement affranchies des problèmes de transport.

Organiser par exemple une réunion internationale d'ampleur (image 1) ne posait pas jusqu'au début d'année («facilement» : à enlever) de difficulté hormis la mise en place d'une solide logistique en matière de transport aérien ou ferroviaire.

Ce n'est plus le cas actuellement. Et peu en doutent : le douloureux épisode que nous traversons a changé la donne en matière de déplacements professionnels. Et si de nombreuses réunions de travail, notamment à l'international, peuvent être remplacées par une utilisation créative de la vidéoconférence, le trajet domicile-travail s'impose maintenant comme une authentique difficulté. Grèves, épidémie, mais aussi à plus long terme défi climatique : les contraintes et les enjeux liés aux déplacements ne peuvent plus être ignorés.

Les distances vont constituer, a minima pour quelques temps, une sources de frictions dans





l'exercice de nos activités professionnelles. Ces difficultés de déplacement peuvent être vécues comme des régressions historiques. Mais, qu'elles soient temporaires ou qu'elles s'inscrivent la durée, elles vont constituer des obstacles auxquels il va falloir à nous adapter rapidement. Autant les mesurer avec précision.

ELLE COURT, ELLE COURT LA BANLIEUE !

Si les transports aériens, notamment internationaux, faisaient encore preuve en ce début d'année de leur grande efficacité, a contrario, les systèmes de transport urbains de nos grandes agglomérations étaient déjà, pour une large part d'entre eux, dans un état de tension forte.

Qu'ils s'agisse de transport individuel ou collectif, les réseaux de nos métropoles sont fortement congestionnées en période ordinaire. Et c'est désormais lors de leurs déplacements «domicile-lieu de travail» que les salariés de nos organisations qui travaillent dans de grandes métropoles urbaines rencontrent les difficultés les plus importantes.

Comme le met en lumière la cartographie fictive de notre «cas d'école» (image 2), dans de nombreuses organisations une majorité des salariés vivent à une distance importante de leur lieu de travail.

«Elle court, elle court la banlieue». Et l'irruption d'une exigence sanitaire de «distanciation sociale» dans les prochaines semaines ne va évidemment pas contribuer à la fluidification de nos déplacements.

Il est cependant vraisemblable que ces perturbations sanitaires aient changé durablement les perceptions tenant au lieu d'exercice de l'activité professionnelle à l'issue de cet épisode.

Le télétravail s'est étendu ces dernières semaines à de très nombreux salariés ouvrant la porte à de nouvelles formes d'organisation du travail. N'est-il pas envisageable que ces événements offrent aux organisations et à leurs salariés de nouvelles opportunités et de nouvelles libertés aux entreprises pour penser et organiser le travail de chacun ?

Généralisation du télétravail, relocalisations

partielle ou totale de sites en grande agglomération, flexibilisation accrue des horaires de travail.... La liste des solutions potentielles est très large. Et sur ces sujets, les dirigeants de nos organisations attendent évidemment de nos fonctions RH des propositions à la fois créatives et pragmatiques.

Les équipes RH seront cette année également géographes

Nous introduirons dès la fin du confinement début juin un outil décisionnel spécifique HR-GIS.

Nous vous proposons cette année de vitaminiser votre système d'informations en le dotant de fonctionnalités de géolocalisation. Vous avez dit géolocalisation et donc géographie? Effectivement ! Les problèmes de distance physique longtemps cantonnés aux équipes logistiques s'invitent désormais dans le quotidien de nos fonctions RH.

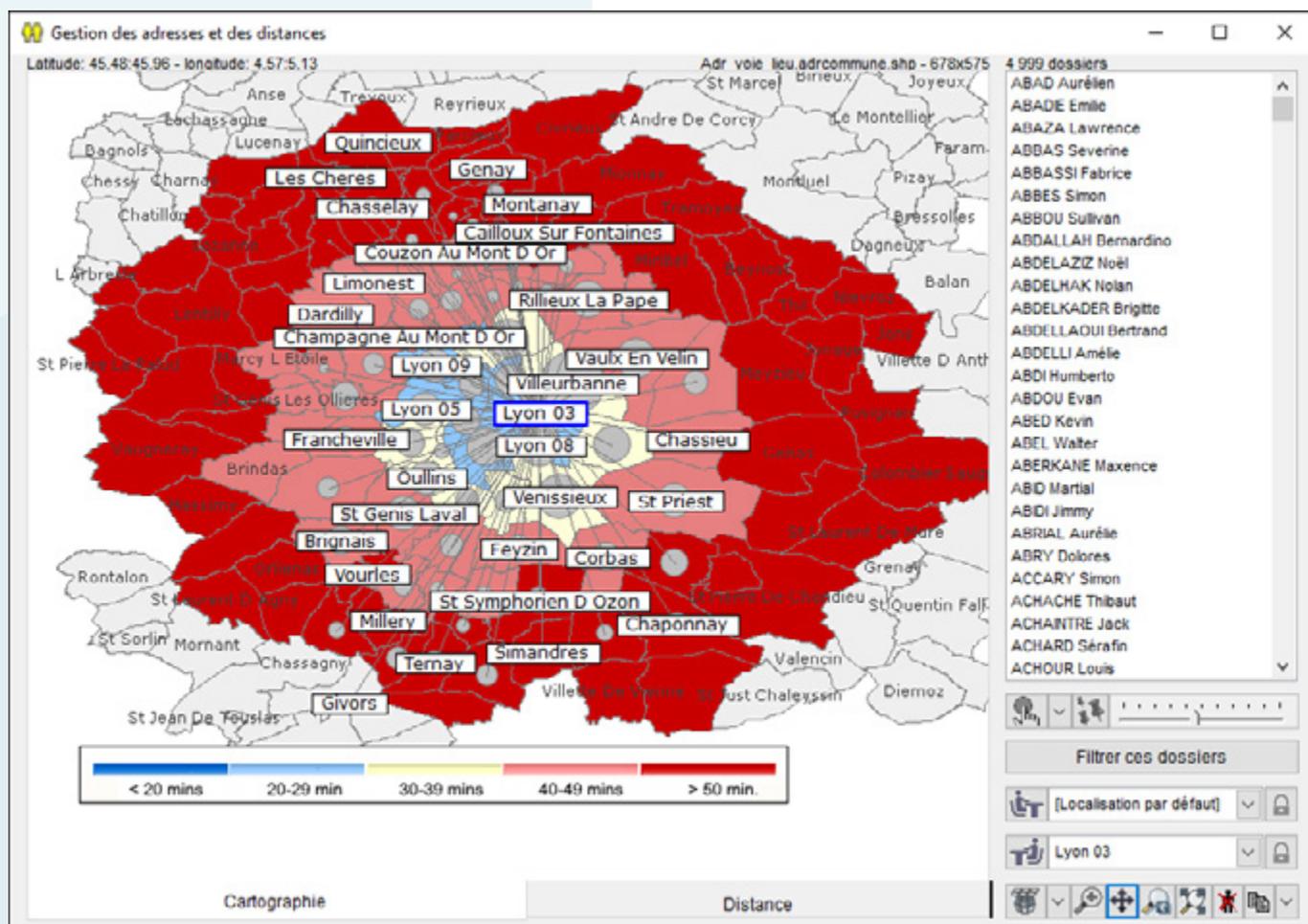
Des fonctionnalités de géographie RH ? Nous vous proposons de répondre statistiquement mais également géographiquement, en substance sur une carte, à des questions absolument stratégiques en 2020 en mesurant de manière explicite :

- la réalité des distances, les temps de trajet et les conditions de transport de vos équipes,
- les difficultés posées par la conjonction de contraintes de vie familiale avec la surcharge massive des systèmes de transport publics.

Conditions de transport, temps de travail, télétravail - des négociations sont à prévoir

L'irruption d'un télétravail massif forcé par les circonstances a ouvert la voie à d'autres organisations du travail. Parfois de manière très créative. Les difficultés des systèmes de transport rendent ces adaptations indispensables. Et nous faisons le pari de l'enthousiasme et de la créativité de nos organisations sur ces questions.

De l'élargissement de l'amplitude des horaires journaliers de travail, à la banalisation du télétravail voire la relocalisation partielle ou totale de sites d'activité ou encore la réorganisation créative des organisations, des solutions existent et elles devront nécessairement être négociées. Sur ces sujets nos dirigeants attendent de nos fonctions RH des propositions à la fois créatives et pragmatiques.





Nous faisons le pari qu'en deuxième partie de cette année 2020 et durant l'année 2021, l'urgence cédera la place à de tractations complexes sur ces sujets. La «novation» de fait des contrats de travail cédera la place à des négociations structurées. Autant les préparer dès aujourd'hui.

Pour vous y préparer nous vous proposons de démarrer dès à présent les études que ces sujets méritent. Comment? En exploitant en géographes nos informations RH de localisation (adresses des sites et, bien évidemment, des domiciles) afin de formuler un diagnostic précis sur les conditions de transport de vos salariés, tout particulièrement pour celles et ceux travaillant en grande métropole. Voilà un nouveau champ d'exploration pour la mesure RH.

COMPRENDRE LES ENJEUX DE TERRITOIRE EN DRH : PAR OÙ COMMENCER ?

Spécialistes du SIRH, contrôleurs de gestion sociale ou spécialistes C&B, les équipes RH maîtrisent les problèmes de quantification des données Ressources Humaines. Ils n'oublieront pas en 2020 les questions d'équité salariale ou encore les enjeux de compétence. Mais nous faisons le pari qu'ils les inséreront cette année dans une métrique RH plus large intégrant la distance au lieu de travail, les temps de transport et bien évidemment les conditions d'exer-

cice du télétravail. Ces facteurs sont partie intégrante des conditions de travail du salarié, et peuvent conditionner une bonne partie de sa motivation, dans le cadre d'un équilibre vie privée-vie professionnelle.

Rassurons-nous, la géographie peut être simple. Et il vous suffira bien souvent d'un court extrait de paie comportant des éléments pertinents de localisation pour réaliser des études de géographie RH quantifiées, précises et porteuses de sens.

Localité de résidence, simple code postal ou adresse détaillée et un outillage GIS, si possible minimaliste et orienté RH, sont les éléments-clé de telles analyses. Ces éléments (image 3) vous permettront de quantifier précisément les enjeux de l'entreprise (distances, temps et coûts de déplacement) et d'identifier clairement les solutions qui s'imposent et celles qui méritent un complément d'analyse ou de créativité.

Les outils et les formations existent. DRH à vos mappemondes.

FRANÇOIS LEPOUTRE

1. image 1 - Réunion des cadres Europe - pourquoi pas Lille ?
2. image 2 - Nos salariés vivent en banlieue
3. image 3 - Accéder à Lyon-centre le matin en semaine

OLIVIER ROHOU, Co-FONDATEUR & PRÉSIDENT, E-LAMP
SÉBASTIEN ROLLAND, DIRECTEUR DE PROJET SIRH, ARS

DARWINISME DES ORGANISATIONS SANS GESTION «DES DATA RH» ET PLUS PARTICULIÈREMENT DANS LA GESTION DES COMPÉTENCES.



Les politiques Ressources Humaines ne cessent depuis plus de 20 de changer dans les organisations. On est passé de la gestion du personnel c'est-à-dire gestion administrative du personnel à la Gestion des Ressources Humaines avec le développement de la formation, la prospective des effectifs et la gestion fine de la masse salariale. Avec les évolutions technologiques d'aujourd'hui et de demain, nous sommes dans l'obligation de passer de la gestion des RH au management/gouvernance des RH par les data. La troisième révolution est la «datafication» des données RH.

Ce n'est plus une surprise, les organisations et plus particulièrement leurs Directions des Ressources humaines sont dans l'obligation de dépasser le reporting descriptif RH et passer la vitesse supérieure en allant vers l'analytique RH. L'objectif est d'améliorer l'aide à la décision et d'anticiper par des scénarii les éventuels bouleversements structurels ou systémiques des organisations

LA DATA, UNE NOUVELLE ÈRE POUR LES RESSOURCES HUMAINES !!

«Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme» comme l'énonçait Antoine Lavoisier. Les données et leur utilisation vont transformer les organisations, les métiers et la fonction ressources humaines. L'adaptation à ces transformations est un enjeu de compétitivité pour l'ensemble des organisations. La notion de temps aussi est importante, tout va plus vite, ce qui est vrai à un instant T ne l'est plus à l'instant T+1.

Quand je parle de vitesse (V), avant on gérait X bases de données (Données de recrutement, Données de données personnelles, Données de rémunération, Données de gestion des temps, Données d'absentéisme, Données de risques psycho-sociaux, données de QVT, données de Réseaux Sociaux d'Entreprise...). Aujourd'hui, on ne peut plus se le permettre ce (V) doit être multiplié par 4. Les 4 V du Big Data : Volume (traitement d'un grand

nombre de données), Variété (nature hétérogène), Vitesse (de mise à jour) et Véracité (vérification de leur qualité).

On ne peut se plus fixer des objectifs à 1 an ou rester sur un schéma statique de stratégie à l'heure du digital, de l'évolution des technologies et de la communication. Pour garder la compétitivité et le leadership, les organisations doivent se réinventer chaque jour afin de ne pas perdre leurs Talents au risque de disparaître. La tendance d'aujourd'hui va jusqu'à des modèles de conversation continue des managers à leurs salariés avec la gestion ou la modification des objectifs en instantané suite aux prédictions réalisées en entreprise.

Les compétences d'aujourd'hui ne seront pas celles de demain : une obsolescence programmée mais pas irréversible

la «data compétence» sera essentielle pour répondre aux enjeux des organisations (compétitivité, générations X,Y,Z, intelligence collective, marque employeur). Comme le relatait Oscar Wilde : «La nouvelle génération est épouvantable. J'aimerais tellement en faire partie !" Oscar Wilde

En d'autres termes, la connaissance pure et parfaite de chaque collaborateur (sur son activité, ses compétences professionnelles et extraprofessionnelles) par des «feed back» continu va permettre, comme en mercatique qui est une discipline alliant des techniques et des actions grâce auxquelles une organisation développe la vente de ses produits et/ou ses services en adaptant, le cas échéant, leur production et leur commercialisation aux besoins de la demande, d'identifier également des connaissances précises d'un secteur, d'une région, d'un outil, d'un service, d'une offre, d'un client, d'un processus pour être le plus performant et le plus pertinent en ayant des indices de performances au plus haut niveau.

Boyatsis (1982) apporte une définition de la compétence comme étant à la fois un état de la personne mais aussi les caractéristiques de





cette personne. La compétence peut alors être comparée à un iceberg : la face cachée correspond aux potentialités de la personne et la face visible correspond au comportement efficace, à l'expression de la compétence.

Les organisations devront explorer, révéler et accompagner leurs salariés non pas que dans la singularité (talent) mais aussi dans le collectif pour avoir à chaque niveau sa «Dream Team». La gestion de la «data compétence» révélera de nouvelles forme d'organisation et la possibilité d'offrir aux collaborateurs diverses opportunités leur permettant la créativité et de l'agilité dans les organisations mais aussi permettre aux managers de mieux staffer et gérer leurs équipes, aux RH de mieux anticiper l'évolution de leur bassin de ressource. La connaissance de chacun doit service à tous ! Soyons fou ! pourquoi ne partirions-nous pas vers des organisations où tout le monde serait responsable vers un système de gouvernance nommé Holocratie.

Le pouvoir des data RH et notamment des compétences pour combattre le côté obscur de la force

Les outils d'aujourd'hui comme le Machine Learning, l'Intelligence Artificielle donnent au DRH une analyse fine, prédictive et permettent de gérer plein de leviers comme le bien-être, la qualité de vie au travail, la communication

interne, les reconnaissances & récompenses mais aussi la mesure de l'engagement des collaborateurs, et la définition des axes d'amélioration.

Vous comprendrez l'importance de pouvoir la gérer, l'exploiter et l'analyser pour répondre aux enjeux de demain. Aujourd'hui, se poser la question de la collecter, de l'organiser, de la qualifier, de la faire évoluer, n'est plus une question mais une obligation. Il faut mettre cette data au cœur de l'organisation par activité pour une «workforceplanning» efficiente et pragmatique avec la mise en exergue de la disparition des normes actuelles.

Une organisation sans la gestion de «data compétences» dans l'avenir pourrait faire subir une forme de darwinisme à son organisation ou seul les plus fort resteront, c'est la sélection naturelle des organisations par la gestion des data compétences.

Vous l'aurez compris ; Il devient urgent de faire entrer les organisations à l'ère de la Data dans la connaissance individuelle de ses ressources sans évidemment entrer dans l'intime mais au moins maximiser l'information professionnelle à tous les niveaux de l'organisation dans le respect du RGPD et d'une éthique appropriée pour être compétitif dans la galaxie du digital et éviter de périlcliter.

SÉBASTIEN ROLLAND ET OLIVIER ROHOU

A black and white portrait of Pierre Egido, a man with a beard and short hair, wearing a dark suit jacket over a dark shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a subtle smile. His arms are crossed.

**EN QUOI LES S.I. ET LES
TECHNIQUES QUANTITATIVES
AIDENT LA GESTION DES
COMPÉTENCES**

PIERRE EGIDO, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL, KRONOS

Le besoin de quantifier chez l'homme est un besoin de longue date. La métrologie s'est d'ailleurs révélée bien avant la gestion des ressources humaines, lorsque l'on mesurait les crânes pour classer les espèces.

Dans la sphère RH, cela s'est traduit par l'apparition des démarches d'évaluation en entreprise, souvent matérialisées par l'entretien annuel d'évaluation... nous sommes dans la science de l'évaluation appelée docimologie. Il est utile de rappeler que cette démarche de «quantification» est apparue en réponse à la tertiarisation des métiers. Il existe des métiers, des fonctions, des postes, auxquels on peut rattacher des productions directes et des résultats. Evaluer (quantifier) le rendement et la productivité est donc tout à fait aisé. Mais quand les métiers ne produisent pas ou peu de valeur directe, immédiate, visible... Comment fait-on pour s'assurer (se rassurer) que ces derniers sont «productifs» à leur façon ? les entretiens annuels associés aux référentiels métier et compétences, agrégés à des objectifs globaux pour l'année, deviennent alors des outils «objectivant» les contributions. On n'a donc plus toujours le lien direct entre ce que fait la personne et ce qu'elle apporte et crée comme valeur pour le système.

Les systèmes d'informations permettent de capter, stocker et restituer de l'information. Cela sert donc à obtenir des représentations quantitatives voir qualitatives d'une population, d'un échantillon, d'un espace déterminé. Cela traite de l'état actuel, et passé. C'est utile, et surtout cela correspond à l'évolution sociétale. Les techniques quantitatives en sont évidemment le pendant et permettent de trouver le meilleur moyen de «quantifier», c'est-à-dire de donner une représentation mathématique d'une situation «réelle». La gestion des compétences, quant à elle, est un vaste domaine des RH qui couvre évidemment le processus de développement du professionnalisme de chaque collaborateur, mais aussi la gestion au sens «quantitatif» du terme. Référentiel – évaluation – positionnement et autres classifications structurent la discipline pour produire des «représentations» permettant de faire un état des lieux et de prendre des décisions. D'ailleurs cette sys-

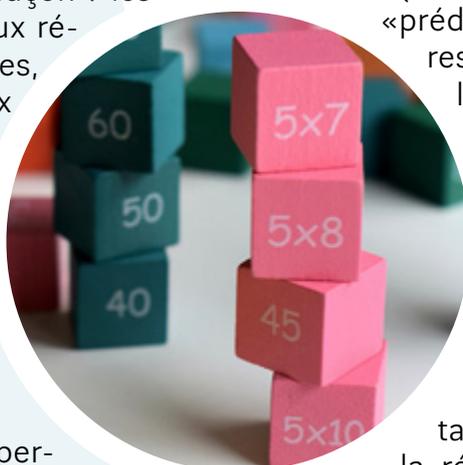
tématisation de la mesure, de l'analyse et de la planification est une caractéristique centrale du paradigme managérial moderne.

Aujourd'hui, c'est plus largement l'Analytics RH (ou people Analytics) qui a le vent en poupe car évidemment la combinaison de la technologie et des mathématiques prend une place folle dans nos vies et celle des entreprises. Et comment résister quand on est un grand groupe qui se doit, ne serait-ce que pour ne pas passer pour une entreprise ringarde, d'avoir son système «à-tout-faire», dans tous les sens... qui permet surtout d'aller encore plus loin et de prédire. Mais que peut-on bien prédire en termes de gestion des compétences ? Les compétences dont nous aurons besoins demain ? les délais où certaines populations stratégiques vont ou risquent de partir ? La contradiction avec les algorithmes, c'est qu'ils ne peuvent mesurer que les comportements passés (même avec le machine learning, la «prédictibilité comportementale» reste relativement limitée) et que l'on s'en sert pour prendre des décisions... pour le futur. Tout l'intérêt d'une démarche de gestion des compétences étant justement de ne pas faire uniquement du «tendanciel» mais de décrypter/sentir/comprendre les ruptures et les ressources nécessaire à l'adaptation/la résilience/ mais surtout la réinvention de nouveaux modes de création de valeur.

Pourtant, La question qui nous vient, en cette période unique de crise sanitaire mondiale est : pourquoi n'a-t-on pas pu, avec toute l'intelligence que nous captions, stockons, restituons, prédire cette crise ? Les moyens ne manquent pas ! Mais derrière ces algorithmes, ces modèles mathématiques, se trouvent (encore pour l'instant), des êtres humains qui paramètrent, instruisent et guident le mécanisme d'apprentissage.

D'une manière générale, il y a des "règles d'or" de l'analyse statistique en sciences humaines :

- On ne peut rien dire d'un chiffre si on ignore comment il a été fabriqué ;
- Un seul chiffre ne saurait permettre de décrire ni de mesurer un phénomène social complexe ;



- Les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes, c'est nous qui les faisons parler.

Lorsque l'on mène un travail de recherche universitaire, la part méthodologique est très importante et un principe maintient notre cerveau en éveil : poser une question, instruire un sujet, organiser une recherche, c'est déjà produire, fermer, enfermer, réduire. C'est empêcher l'inouï d'apparaître.

Les méthodes constructivistes sont donc souvent plus appréciées que les méthodes hypothético-déductives. Or, les méthodes statistiques sont précisément des hypothèses, des pré-modèles que l'on cherche à remplir sauf peut-être avec le deep learning, principe fondamental de l'intelligence artificielle, qui se nourrit en permanence et crée ses propres voies exploratoires.

Mais qu'est ce qui peut apparaître «d'autre» dans une gestion de compétences quantitative et canalisée dans un S.I que ce qu'elle cherche à montrer ? que peut-il sortir d'innovant ? de nouveau ? d'autre ? de décalé ? quelle «belle surprise», étonnement, émerveillement est possible ?

Tout cela pour quoi ? que cherchons nous ? qu'est-ce qui est vraiment important pour la nature humaine, pour l'avenir commun que nous devons construire ? Doit-on mettre encore plus les femmes et les hommes dans des cases, les séparer, les singulariser toujours plus, doit-on encore plus les découper, segmenter, triturer pour toujours mieux les comprendre ? Sacré Descartes, tu nous colles à la peau ! Quel étrange paradoxe de parler toujours plus de complexité et de développer des modèles de calculs toujours plus cartésiens ! Pensons complexe (ou simplexe en réalité) et arrêtons de réduire, enfermer le réel pour faire du compliqué.

Mais lorsque techniquement tout devient possible, la question est de savoir ce qui est souhaitable.

La question est plus éthique que technologique en réalité. Et puisqu'il s'agit de gestion des compétences, et que l'on sait que ces compétences sont «inhérentes» aux individus qui les mettent en œuvre, le sujet devient conceptuellement presque absurde. Tout cela coûte

beaucoup d'argent, impose une empreinte carbone extrêmement élevée (data center) pour, finalement, produire quoi comme valeur-ajoutée ?

La problématique de la gestion des compétences pourrait alors s'«essentialiser» (sans devenir simpliste) : comment garder les personnes qui détiennent les compétences ? Comment capter et instruire l'organisation (Knowledge management) ?

Les réponses possibles à ces questions se trouvent plus dans les dimensions psychologiques du rapport au travail, dans les dimensions affectives du lien social, identitaires organisation (offre de sens ?), dans les phénomènes sociologiques et psychosociologiques qui sous-tendent les principes d'une organisation au sens du vivant, mais hélas, nos managers sont avant tout formés à être des gestionnaires d'équipes, RH peut-être, mais pas psychologues. Comment donc mieux utiliser les modèles mathématiques, les algorithmes, les processus de prévision sans leur déléguer ce qui reste magique dans l'art du «faire naître» (un potentiel, une compétence, un talent).

Pour conclure, nous posons une autre question qui taraude tous les chefs d'entreprise : celle du rapport coût-bénéfice de toute démarche engagée.

L'argent et le temps dépensés par toutes les parties de l'amont à l'aval pour penser, développer, tester, déployer, former, administrer, entretenir et faire vivre une gestion des compétences sont-ils en rapport avec les bénéfices apportés ? Deloitte USA mis fin il y a quelques années aux démarches d'évaluations individuelles, ayant calculé que sur son seul territoire américain, les coûts globaux (directs et indirects) de cette démarche animée et réalisée toute l'année représentaient environ deux milliards de dollars pour l'entreprise.

Nous terminerons avec cette citation de Mark Twain : "Il y a 3 grands types de mensonges : les mensonges, les gros mensonges et les statistiques".





LE DIALOGUE SOCIAL ET LES CHIFFRES S'ASSOCIENT-ILS BIEN ENSEMBLE ?

ANTOINE PENNAFORTE, MAÎTRE DE CONFÉRENCES, CNAM
EMMANUELLE SAINT-JULIEN, PRÉSIDENTE, INO PARTNER

Au Moyen-Âge, Pâques s'impose progressivement comme un jour chômé, le jour annuel non travaillé d'une France paysanne. Quand l'exode rural s'installe en réponse à la proto-industrialisation du 18^e siècle, la France initie son développement social. L'idée d'un repos dominical obligatoire émerge en 1814. L'encadrement du travail des enfants commence en 1841.

Deux siècles plus tard, au 7 février 2020, le Code du travail s'est considérablement étoffé, avec plus de 10 000 articles et 3900 pages (675 de lois et 3.300 de commentaires). D'après le rapport n°653 du Sénat de juillet 2019, le contentieux aux Prud'hommes baisse fortement (-41% entre 2005 et 2018) en raison notamment de la baisse des licenciements, de l'essor des ruptures conventionnelles ou encore d'un nouvel encadrement de la procédure de licenciement et de l'introduction du plafonnement des indemnités en cas de contentieux issu de l'Ordonnance 2017-1387, dite Ordonnance Macron.

Pour continuer dans un panorama choisi de chiffres du dialogue social, le 5 décembre 2019, plusieurs centaines de milliers de personnes manifestaient contre le projet de réforme des retraites, et entraient dans une grève longue de plusieurs semaines. Le taux de personnes syndiquées en France en 2018 varie entre 8 et 12% selon les méthodes de calcul. En 2020, toutes les entreprises de plus de 11 salariés doivent posséder un Comité Social et Économique (Ordonnance 2017-1387, dite Ordonnance Macron).

Devant cette multitude de chiffres, de projections, de préjugés, de fantasmes, d'approximations ou encore d'idéologies, trois réalités s'imposent, que les indicateurs génériques du dialogue social (dont les méthodes de calcul peuvent être critiquées) montrent depuis plusieurs années (Darès, Direccte...) :

1 plus l'engagement syndical décroît, plus les gouvernements légifèrent pour développer le dialogue social (2008, 2015, 2016, 2017) ;

2 toutes les organisations font du dialogue social quotidiennement, pour tenter de dévelop-

per des relations de travail équilibrées entre les employeurs, les employés et les représentants du personnel, obligatoirement présents ou non ;

3 les différents acteurs du monde du travail (employeurs, salariés, représentants du personnels, gouvernement...) ont un besoin grandissant de communiquer fructueusement sur le dialogue social.



QUE RECOUVRE ALORS LE DIALOGUE SOCIAL ?

Le dialogue social, qui désigne «à la fois le cadre dans lequel fonctionnent les instances de représentation du personnel, le rôle dévolu à ces instances dans les organisations, et les relations partenariales entre le management et ces instances» (Pennaforde et al, 2018) demeure une mission régalienne de la fonction RH. Le dialogue social n'est pas de la gestion des conflits, qui renvoie aux méthodes de résolution de problème quand le dialogue serein n'est plus. Multi-acteurs, multi partenaires, le dialogue social vise à développer la performance des organisations sur la base de négociations favorables aux intérêts de tous, individuellement et collectivement.



Dans la vie organisationnelle, loin des chiffres souvent commentés, le dialogue social est partout. Selon le bilan annuel de la convention collective (Ministère du Travail, 2019), 75 000 textes ont été signés en 2018 dont 47 700 accords entre employeurs et représentants du personnel. Dans les organisations dépourvues de représentants du personnel, notamment les TPE et PME, le dialogue social est totalement prégnant pour, en sus du cadre légal, dialoguer au quotidien sur les relations de travail, sans grands processus de gestion, sans indicateurs spécifiques et quelquefois sans connaissances fondamentales en droit social.

Pour renforcer le dialogue social, partout, le cadre légal a évolué permettant à l'ensemble des entreprises de négocier et échanger sur le cadre de travail partagé, entraînant une diversification des différents signataires d'accord. Parmi les principales évolutions du dialogue social,

deux apparaissent comme centrales pour tenter de dynamiser les relations sociales dans toutes les organisations

La création du comité économique et social (CSE) qui naît de la fusion des trois précédentes instances (comité d'entreprise, délégués du personnel et Comité d'hygiène de sécurité et de conditions de travail).

La possibilité de conclure des accords collectifs en l'absence de représentation du personnel :

Pour les entreprises de 1 à 20 salariés, en soumettant l'accord à l'approbation des salariés lors d'une consultation.

Pour les entreprises de 11 à 49 salariés, en organisant un référendum ou en obtenant l'approbation des membres du CSE.

Pour accompagner cette évolution du cadre légal, des outils performants et simples existent, qui dépassent les aspects partisans des chiffres pour faire vivre les organisations. La reconduction de la prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat, conditionnée cette année, par la conclusion d'un accord d'intéressement en est une parfaite illustration. En 2019, la prime a été versée dans plus de 408 000 organisations dont 40% sont des entreprises de moins de 50 salariés. 5,5 millions de salariés ont obtenu une prime d'un montant moyen de 450 euros. C'est près de 2,2 milliards d'euros qui ont ainsi été versés au total entre le 10 décembre et le 31 mars 2019. Le versement de cette prime pouvait faire l'objet d'une décision unilatérale de l'employeur ou encore d'un accord visant à fixer les conditions de répartition et de versement.

En 2020, les entreprises doivent signer un accord d'intéressement. Ce qui n'est pas un exercice facile lorsque le formalisme de la négociation et de rédaction d'accord ne sont pas habituel. Comment négocier ? Sur quoi ? Que mettre dans un accord ? Quel lien entre la prime exceptionnelle et l'intéressement ? Autant de questions que se sont posés tous les chefs d'entreprise désireux de verser cette prime. En 2020, il est possible de verser la prime jusqu'au 31 juillet 2020, permettant une discussion plus longue pour arriver à un accord, entre détenteur du capital et détenteur des compétences. Toutefois, à ce jour, la prime ne semble pas trouver le même engouement que l'année dernière. Si les entreprises craignaient d'être impactées en interne par le mouvement des «gilets jaunes», le mouvement s'étant essoufflé, il semblerait que cette année soit différente. De plus, le début d'année est souvent marqué par les négociations annuelles obligatoires (négociations obligatoires mais dont l'issue n'aboutit pas nécessairement sur un ac-

cord) dont un volet important est consacré à la rémunération. Selon le cabinet Mercer (2019), 27% des répondants à son enquête annuelle envisageaient le versement d'une prime en 2020 contre 73% en 2019. 54% des sondés indiquent qu'ils ne verseront rien et 19% sont encore indécis.

A côté, d'autres outils existent, comme les modèles d'accord d'intéressement, le Code du Travail numérique, les bases de données des accords collectifs, pour aider à une réelle démocratisation du dialogue social dans toutes les organisations.

QUEL AVENIR POUR LE DIALOGUE SOCIAL ?

Quand les chiffres présentés s'attardent trop souvent sur le déclin des syndicats et les grandes négociations nationales, la lumière est souvent peu axée sur les négociations aux niveaux des branches ou des entreprises, sur un dialogue social chronophage mais bénéfique pour les organisations et leurs différentes parties prenantes. Il apparaît nécessaire, pour continuer à initier un dialogue social porteur, de développer :

Les connaissances et les compétences des managers et des RH en termes de dialogue social,

La digitalisation des processus RH en se focalisant sur les outils mis à la disposition de chacune des parties prenantes pour pouvoir gérer les relations sociales. La quasi-totalité des champs de la fonction RH sont couverts par une multitude de SIRH, mais le dialogue social reste le parent pauvre. La Base de données économiques et sociales (BDES) étant bien souvent la seule fonctionnalité proposée pour encourager les échanges.

DES MÉTHODOLOGIES ET DES INDICATEURS PERTINENTS DE GESTION SOCIALE.

L'implication des salariés, qui sont les premiers bénéficiaires des résultats du dialogue social.

Ainsi, le dialogue social relève d'une dimension RH centrale, qui, dans la vie quotidienne des organisations, se moque bien des chiffres mis en exergue en fonction des actualités sociales nationales ou locales, et vise le dessein de relations franches mais apaisées entre les partenaires sociaux, les employés et les employeurs. Dans une telle veine, pour démocratiser le dialogue social, un premier pas serait de rendre accessible, pour tous, les chiffres dudit dialogue, qui pourrait devenir volontaire. Vœu pieux ou invitation à s'engager ?

EMMANUELLE SAINT JULIEN

ANTOINE PENNAFORTE

1^{ER} RÉSEAU NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT RH

Adhérer au GARF, c'est :

- ✓ Rejoindre la 1^{ère} communauté de métiers et de pratiques dans les domaines Formation, Compétences et Développement RH.
- ✓ Bénéficier d'un espace de réflexion, de partages de pratiques, d'échanges et de retours d'expériences sur des problématiques RH, Formation et développement des compétences.
- ✓ Accéder à un centre de ressources national, via le portail, et la mutualisation de savoirs, de références et d'innovations.
- ✓ S'inscrire dans un réseau de professionnels, pour participer au débat d'idées, aux avancées des pratiques professionnelles, contribuer par l'engagement associatif aux réflexions nationales et législatives.
- ✓ Bénéficier des productions de la commission juridique.

Des services adaptés à vos besoins

- ✓ Des réunions périodiques organisées en Région.
- ✓ Une mutualisation et un partage des travaux de groupes.
- ✓ Une veille juridique FIDAL et des réponses à vos questions techniques.
- ✓ Une Newsletter mensuelle.
- ✓ Un espace numérique réservé aux adhérents via le Portail du GARF : un forum collaboratif d'échange, de partage des bonnes pratiques, un espace emploi, une veille sur l'actualité de la profession...

Sur toute la France

13 Groupes en région :

Aix-Marseille, Bordeaux, Clermont-Férrand, Grenoble, 2 groupes à Lyon, Nantes, Orléans, Reims, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse

7 groupes à Paris et une commission juridique :

Paris 11, Paris 12, Horizon, Ouest-Etoile, Challenge, Azur, Secteur Public



garf@garf.asso.fr
www.garf.asso.fr



4 avenue du Stade de France
93218 Saint Denis la Plaine



PILOTER LA MESURE DE L'ABSENTÉISME

SIDONIE TULARS, CONSULTANTE PILOTAGE ET REPORTING RH, AYMING

L'absentéisme est une problématique de plus en plus présente dans les organisations. Afin de mettre en place des actions efficaces, il convient dans un premier temps de comprendre cet absentéisme dans ses caractéristiques au travers d'indicateurs adaptés au contexte de l'organisation. Cette mesure de l'absentéisme nécessite de définir la notion «d'absentéisme», de calculer un taux d'absentéisme pertinent et d'identifier et analyser les indicateurs appropriés.

DÉFINIR L'ABSENTÉISME

Une entreprise souhaitant «réduire» son absentéisme se doit tout d'abord de définir ce sur quoi elle souhaite agir. Or, un amalgame est souvent fait entre «absence» et «absentéisme». L'absence s'entend comme tout motif pour lequel un salarié n'est pas présent à son poste de travail. L'absence peut être autorisée par l'entreprise (congrés payés, formation, événements familiaux...) ou justifiée par un arrêt de travail (maladie, accident de travail, maternité...). L'absentéisme intervient lorsqu'un salarié s'absente alors que dans un autre contexte, à même état de santé, il ne se serait pas absenté. L'absentéisme relève donc de motifs d'absence sur lesquels l'entreprise peut agir, principalement la maladie, les accidents de travail, les maladies professionnelles et les absences injustifiées.

CALCULER SON TAUX D'ABSENTÉISME

La formule de calcul du taux d'absentéisme s'entend comme un temps d'absence rapporté à un temps travaillé. Cette simple définition se complexifie dès lors que l'on affine les modalités.

Aussi, les notions suivantes sont à préciser :

- L'unité de temps – les temps d'absence sont-ils calculés en heures, en jours ouvrés, en jours calendaires ? Le calcul du taux d'absentéisme est plus généralement basé sur des jours calendaires. L'explication première relève du fait qu'il s'agit des données les plus disponibles dans les systèmes d'information.
- Les motifs d'absence : si l'objectif du calcul du taux d'absentéisme poursuivi est de diminuer l'absentéisme, il est nécessaire d'intégrer les motifs d'absence sur lesquels l'entreprise peut agir, principalement : la maladie, les accidents de travail, les mala-

dies professionnelles et les absences injustifiées.

- Les durées d'absence : certaines organisations se sentent démunies face à l'absentéisme de longue durée et tendent à l'exclure de leur taux d'absentéisme. Toutefois, agir sur l'absentéisme peut se traduire par des actions de prévention mais aussi de gestion des absences. Ainsi, il est nécessaire de disposer d'une vision globale de l'absentéisme de son organisation afin d'adapter au mieux les actions de gestion ou de prévention.

A noter également que d'une organisation à l'autre, l'absentéisme de longue durée ne se définit pas de la même manière. Si pour certaines cela peut correspondre à plus d'1 mois, de 6 mois voire d'1 an d'absence, la majorité des organisations considèrent l'absentéisme de longue durée comme l'absentéisme supérieur à 3 mois, en lien avec la prise en charge par l'organisme de prévoyance.

- Les effectifs pris en compte : CDI, CDD, autres contrats. Pour une analyse stable dans le temps, il est préconisé de cibler le calcul sur les salariés en CDI. Pour autant, un calcul du taux d'absentéisme des CDD peut être effectué pour identifier des problématiques spécifiques à cette population.
- Le calcul des effectifs : Equivalent temps plein (ETP) ; Physique ; Fin de période. Les taux d'absentéisme sont généralement calculés en ETP mais cet effectif ne paraît pas adapté en cas de salariés à temps partiels importants, dans la mesure où les temps d'absence ne sont que rarement proratisés en fonction du temps de travail. Ainsi, dans le cas où les temps partiels seraient nombreux, l'effectif physique est préconisé.

Du fait de la multiplicité des modalités, il convient pour l'entreprise de retenir la formule de calcul du taux d'absentéisme qui sera la plus facilement disponible dans les systèmes d'information. L'objectif étant de pouvoir maintenir le calcul de cet indicateur dans le temps pour évaluer les résultats des actions qui seront engagées.

IDENTIFIER LES INDICATEURS D'ABSENTÉISME

Comprendre les caractéristiques de l'absentéisme d'une entreprise nécessite d'aller au-delà du simple taux d'absentéisme global.

Le taux d'absentéisme peut dès lors être décliné suivant 3 axes :

1 . Absentéisme global : cet axe présente les taux d'absentéisme de l'entreprise, de manière macro, décliné suivant les établissements, les secteurs, les pôles qui la compose.

2 . Caractéristiques des absences : Saisonnalité des absences : l'absentéisme est-il plus ou moins fort à certaines périodes de l'année ? Motifs d'absence : existe-t-il des taux d'absentéisme forts pour Accident de travail ? pour des absences injustifiées ? Durées d'absence : l'absentéisme de l'entreprise est-il de courte durée ? de longue durée ?

3 . Profils des collaborateurs : le profil se décline tant au niveau professionnel (métier, statut, encadrement, cycle horaire...) que personnel (âge, ancienneté, genre...)

En complément de cette déclinaison du taux d'absentéisme, des indicateurs transverses de l'absentéisme peuvent être analysés. Ces indicateurs visent principalement à communiquer autour du sujet de l'absentéisme auprès des salariés.

- La gravité des absences se traduit comme le nombre moyen de jours d'absence par salarié
- La fréquence des absences s'entend comme le nombre moyen d'absences par salarié
- Le taux de toujours présents correspond au pourcentage de salariés n'ayant connu aucune absence dans l'année. Cet indicateur est d'autant plus important à mettre en avant qu'il permet de positiver l'approche liée à l'absentéisme : des salariés s'absentent mais des salariés ne connaissent aucune absence et il convient de s'intéresser aux facteurs ressources de ces salariés aussi bien qu'aux facteurs générateurs d'absence.

L'analyse de l'absentéisme peut ainsi être très complète mais l'ensemble de ces indicateurs n'est pas à suivre tous les mois. Deux types d'analyse sont à distinguer :

- Un état des lieux complet de la situation à un instant : celui-ci intègre l'ensemble des indicateurs pour disposer d'une vision complète de la problématique. Sa périodicité étant principalement annuelle.
- Le pilotage des actions mises en œuvre :

ces indicateurs de pilotage sont «choisis» en fonction des actions déployées. La périodicité de ces indicateurs est plus fréquente que celle de l'état des lieux mais il faut être vigilant à ce que le calcul des indicateurs ne prédomine pas l'analyse et le déploiement des actions.

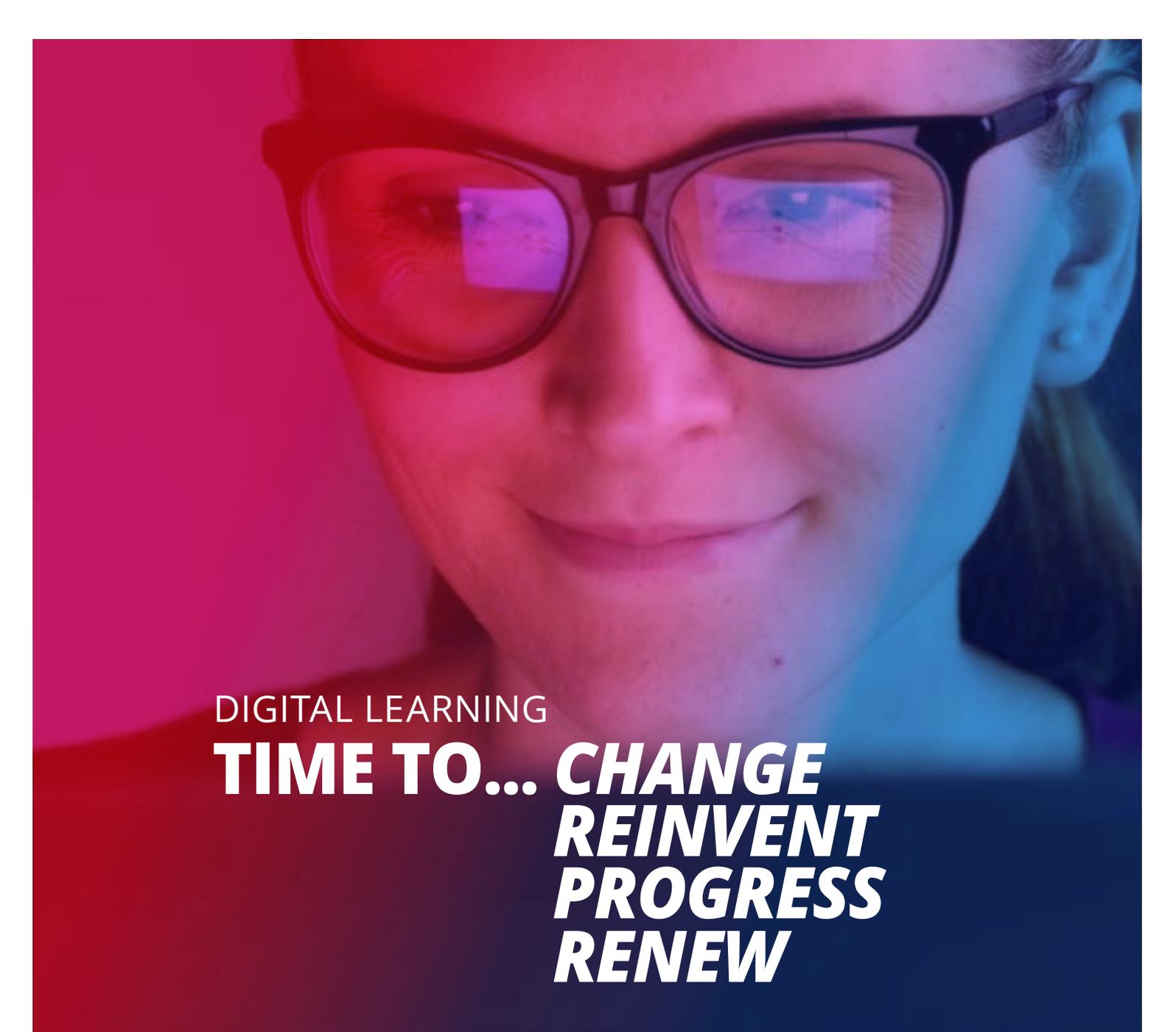
ANALYSER LES INDICATEURS D'ABSENTÉISME

Un taux d'absentéisme de 10 % peut apparaître élevé. Mais s'il était de 20 % l'année précédente, la tendance peut être positive malgré un taux d'absentéisme élevé. C'est pourquoi il convient d'aller au-delà du niveau de taux d'absentéisme et de croiser plusieurs indicateurs.

L'évolution du taux d'absentéisme apporte un éclairage sur la tendance : l'absentéisme est-il en diminution ou en augmentation ?

A noter que l'évolution peut être liée à un changement de caractéristiques de l'absentéisme : un absentéisme fort expliqué par quelques absences de longue durée peut se transformer en un absentéisme peu élevé mais lié à beaucoup d'absences de courte durée, plus désorganisantes que les absences de longue durée. L'effectif de l'entité est également à mettre en parallèle du taux d'absentéisme : l'impact d'une seule absence sur le taux d'absentéisme d'une entité ayant peu de salariés peut être très important. Enfin, le taux d'absent permet de comprendre si l'absentéisme est propagé ou au contraire ciblé sur certains salariés. Ainsi, on peut identifier si l'absentéisme tend plutôt à être un absentéisme de longue durée impactant peu de salariés ou au contraire, s'il tend à être un absentéisme de courte durée, fréquent, et touchant une part importante de l'effectif. L'analyse de l'absentéisme passe très généralement par la comparaison à des benchmarks. Mais parce qu'il existe une multiplicité de formule de calcul du taux d'absentéisme, une vigilance est à avoir sur les benchmarks tant internes qu'externes. Est-on à même unité de temps ? à mêmes motifs d'absence ? à mêmes durées d'absence ? sur le même périmètre de salariés ? Autant de questions à valider avant de se comparer.

SIDONIE TULARS



DIGITAL LEARNING

**TIME TO... CHANGE
REINVENT
PROGRESS
RENEW**

LEARNING 26 NOV. / RENNES 2020 SHOW

26 novembre 2020
Rennes - Couvent des Jacobins

Plus d'infos

www.learning-show.com

Restons connectés





LES CHIFFRES AU SERVICE DE LA DIVERSITÉ ?

MAHÉ BOSSU, CONSULTANTE RH & TRANSFORMATION SIA PARTNERS

Quantifier, indiquer, mesurer, sont autant de moyens de partager une vision commune, basée sur des faits réels et ainsi tenir à l'écart les représentations biaisées que nous pouvons avoir d'une situation donnée. En cela, les indicateurs qui permettent "de mesurer une situation et de provoquer une réaction (comprenant celle de ne rien faire)" (Zannad, 2009) sont des outils indispensables à toute conduite du changement et donc plus spécifiquement à toute politique de diversité.

Cependant, lorsque l'on parle de diversité et de chiffres, de quoi parle-t-on ?

Un suivi chiffré imposé par la loi :

L'Etat français légifère pour lutter contre les discriminations en entreprise. Plusieurs lois existent pour promouvoir l'égalité professionnelle et utilisent le "chiffre" comme moteur pour faire évoluer les mentalités.

Citons par exemple ces trois obligations :

- Les travailleurs handicapés doivent représenter 6% de l'effectif total d'une entreprise d'au moins 20 salarié·es (Obligation d'emploi des travailleurs handicapés)
- Les conseils d'administration doivent être représentés à 40% par des femmes, pour les entreprises de plus de 250 salarié·es et de plus de 50M€ de chiffre d'affaire. (Loi Copé-Zimmerman)
- Les entreprises de plus de 50 salarié·es doivent publier chaque année leur index égalité, qui n'est autre qu'une mesure des écarts salariaux (comprenant la rémunération, le taux d'augmentation, les promotions effectives...) entre les femmes et les hommes en entreprise.

La mesure semble alors être utilisée par le législateur pour mener l'évolution sociale souhaitée. En effet, "un indicateur constitue donc un élément central de toute politique et de toute action qui vise à modifier une situation existante." (Zannad & Stone, 2010).

CEPENDANT EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ, TOUT N'EST PAS MESURABLE :

Les identités sont fluides et n'impliquent pas d'exclusivité (Kerter & Arel, 2011). Or en statistique, il est important que les contours de ce que l'on étudie soient clairs et exclusifs. En d'autres termes, les statistiques impliquent d'établir des cases ce qui conduit forcément à

des approximations lorsque ces cases sont appliquées à la complexité humaine. La mesure n'est donc pas toujours évidente.

De plus, pour certains aspects de la diversité, cette mesure est même considérée comme anti-républicaine. C'est le cas, par exemple, de la question ethno-raciale où le recensement - nécessaire à l'étude statistique - fait écho à une sombre période de la République Française : la collaboration sous le régime Vichy.

Alors que la diversité ethnique est à l'origine de l'émergence des politiques de diversité en entreprise - avec la charte de la diversité (Sabeg & Méhaignerie, 2004) - la question ethno-raciale se retrouve invisibilisée (Doytcheva, 2009) et ne figure que très rarement parmi les priorités des politiques diversité des entreprises (Bereni, 2011).

LE CHIFFRE DOIT RESTER UN MOYEN ET NON UNE FINALITÉ :

Quand bien même nous puissions établir des mesures, ce qui est le cas dans d'autres pays, nous ne savons pas dire ce que serait un "bon" niveau de diversité (Zannad, 2009). Faut-il viser la parité absolue ? Faut-il viser une représentation la plus juste possible de ce qu'est la société civile ? Existe-t-il un minimum à atteindre en terme de diversité ?

La réponse, même partielle, à ces questions conduit bien souvent à la volonté de mettre en place des quotas. Les quotas peuvent être un moyen de "compenser des inégalités en créant des discriminations paradoxalement redistributrices d'égalité." (Levade, 2004)

En revanche, cette politique de discrimination positive, ne doit pas conduire à une hypnose du chiffre nous faisant oublier qu'il s'agit seulement d'un moyen temporaire et non d'une finalité souhaitable (Montargot & Peretti, 2014).

En diversité, comme pour toute conduite du changement, le chiffre doit rester un moyen de faire évoluer les mentalités et les pratiques en s'assurant que l'on progresse vers plus d'équité et d'égalité de traitement. Promouvoir la diversité n'est pas une affaire qui se résumerait à quelques KPI mais bien une question plus vaste et plus complexe de pratiques, de normes et de culture d'entreprise (Bruna, Peretti, Yanat, 2016).

AGISSONS ENSEMBLE !

Depuis le début du confinement, les jeunes ont déjà payé lourdement cet épisode : leurs stages, alternances, entrées sur le marché du travail ont été perturbés.

Mais le pire est sans doute encore à venir.

C'est la responsabilité des générations qui précèdent de leur faire la courte échelle :

nous lançons un appel aux Alumni (anciens élèves) de toutes les écoles, universités, programmes de formation pré-post bac (BEP, CAP, BTS, Bac, Licence, Master, Doctorat).

Parrainons chacun un étudiant vers sa vie professionnelle (stage, alternance, 1er job, entrepreneuriat).

Faites une offre de service auprès de vos ex formations en utilisant le hashtag #UnAlumniUnEtudiant sur les réseaux sociaux.

C'est la responsabilité sociétale des entreprises de ne pas laisser tomber une génération et de maintenir leurs offres :

En cette période qui nécessite de se réinventer (nouveaux business models), les étudiant.e. s/jeunes diplômé.e.s sont une opportunité pour venir enrichir vos équipes et réfléchir, agir et construire avec vous.

Accompagnons un étudiant vers sa vie professionnelle

Diffusez vos offres en faisant mention :

#UneEntrepriseUnEtudiantUncontrat pour donner de la visibilité à votre engagement sur les réseaux sociaux

Agissons ensemble ! Relayez cette tribune en utilisant les #

Michel Barabel et Bénédicte Tilloy



DES HOMMES ET DES CHIFFRES

ANDRÉ PERRET, MAGRH

En février dernier, Focus RH me faisait l'honneur de publier une tribune qui allait annoncer le thème de notre dossier. Alors que nous avions prévu un titre de dossier de type : Le DRH et les Chiffres, j'avais voulu étendre le sujet par le titre plus évocateur des Hommes et des Chiffres. Je vous soumetts cette lecture, mais en fin d'article, vous proposerai une piste différente.

Je réclame un cessez le feu ! Pourquoi faut-il systématiquement opposer l'Humain et le Capital ? Il est indispensable de s'offrir le temps de la réflexion sans idéologie invasive, pour tenter de valider une simple hypothèse : le Chiffre peut servir l'Humain et l'Humain a besoin de Chiffres pour justifier sa valeur ajoutée.

LES DRH PRISONNIERS D'UNE INJONCTION DE CHOIX ...

Avec tout l'aspect réducteur d'une telle affirmation : une partie des DRH se placent spontanément dans un clan qui regroupe : la QVT, la bienveillance, le «bien-être», le développement des compétences et des soft-skills, le télétravail, la RSE, les applications type serious game, le mobil learning... et les autres : le contrôle de gestion sociale, la paie, le comp&ben, l'évaluation de la formation, la performance RH, l'évaluation du capital immatériel, la quantification des opérations RH, la financiarisation de la RSE, les prévisions des écarts d'effectif, l'absentéisme,... alors bien entendu, on évite de dire qu'un DRH «normal» doit agir sur les deux volets, mais inconsciemment il y a les «gentils humanistes», les premiers, et les «méchants comptables», les seconds. Et maintenant, choisi ton camp, camarade !

Dans les filières d'enseignements supérieurs RH, une majorité des étudiants bascule spontanément là encore, vers le premier groupe, alors que le second n'est pas d'une attractivité manifeste. Et lorsque vous tentez de faire comprendre qu'il faut avoir ses deux jambes pour marcher longtemps, je ne suis pas persuadé que l'on vous accorde une confiance a priori. Mais il n'y a pas que les étudiants qui tentent de prendre position, avec l'excuse d'une certaine naïveté. Les «experts» aussi ne semblent guère ouverts au compromis. On s'attache à démontrer que «la comptabilité RH» (l'insulte suprême) est d'un autre siècle, que ça n'a jamais réellement fonctionné, que même l'adoption d'un terme «bilan» accolé au «social» n'est guère probant. Quand ce n'est pas le

refus «politique» de parler de Capital Humain.

Alors tâchons de remettre les éléments dans l'ordre.

PREMIÈREMENT NE MÉLANGEONS LES OBJECTIFS ET LES OUTILS

On peut certainement se mettre d'accord sur la raison d'être de l'entreprise, ou plutôt des entreprises... de la structure capitaliste classique à la société «sociale et solidaire». On peut aussi se mettre d'accord sur la nature des relations «humaines» et «sociales» dans l'entreprise. A chacun ses méthodes, ses techniques mais globalement les fondamentaux sont souvent les mêmes lorsque l'on cherche à atteindre les bonnes pratiques.

En revanche, je sais que l'entreprise est là aussi pour faire de l'argent, (rien n'empêche de se poser la question politique de la répartition ensuite, mais on n'en n'est pas là.) Pour faire du business et de l'argent et pour que la communauté économique le reconnaisse, il faut un «bilan» propre et prometteur. Et c'est là que les choses se compliquent. Les hommes et femmes qui composent la réelle valeur ajoutée et productive de l'entreprise sont comptablement des «charges». A partir de ce moment, des variables d'ajustement de premier plan... alors que ...

SI NOS OUTILS AUTORISENT UNE QUANTIFICATION DE LA VALEUR HUMAINE...

... tout est permis. L'entreprise «reconnait» et fait reconnaître aux éventuels investisseurs que si elle est si performante, c'est à son «capital humain» qu'elle le doit.

Prenons deux exemples :

- Depuis que la RSE existe et qu'on imagine y intégrer le «social», les bonnes pratiques «valorisent» la société par l'intermédiaire des annexes extra comptables. Mais la quantification financière est en route avec les obligations européennes et ce n'est pas pour autant que la qualité de l'approche RSE a baissé, bien au contraire.
- Autre exemple, la formation. Depuis des années des guerres de tranchées opposent les partisans d'une valorisation des dépenses de formation dans les investissements et non dans les charges aux gardiens du temple des experts des normes comptables mais aussi de quelques DRH qui, me semblent-ils, sont souvent les mêmes qui ne trouvent

pas judicieux les évaluations à froid des actions de formation. Le discours est souvent le même : c'est trop compliqué, et on ne peut pas faire avec les humains ce qu'on fait avec les machines...

Oui c'est compliqué, les machines nous appartiennent, les hommes, non. Mais d'un autre côté les machines sans les hommes ne fonctionnent pas... alors peut-on faire au moins pour les hommes ce qu'on fait pour les machines ? Et en plus, ce n'est pas limitatif. On investit dans une machine et on prend soin de prendre un contrat de maintenance pour allonger sa durée de vie... pour un homme, on investit dans un recrutement et on engage des situations «apprenantes», des formations... pour qu'il poursuive son développement et donc le nôtre !

D'ailleurs l'Autorité des Normes Comptables a fait ces derniers jours un bout de chemin en admettant que les formations liées à un investissement matériel et qui sont effectuées par un tiers peuvent entrer dans la colonne des investissements amortissables.

Alors, on peut rêver et imaginer que la brèche ouverte laissera passer d'autres initiatives.

LES CHIFFRES SONT AU SERVICE DES HOMMES ET DU COLLECTIF DE TRAVAIL

Ce sont des outils et que des outils, mais ils permettent de créer des indicateurs objectifs (comme l'IBET par exemple dans le domaine du bien-être au travail) , ils permettent de se doter d'objectifs d'amélioration, que ce soit à titre individuel ou mieux encore à titre collectif.

Ils permettent aussi de ne pas être écartés de la réussite économique, mais aussi être «dédouanés» en cas de difficultés liées à des erreurs de vision stratégiques. La «comptabilité humaine» au fond, n'est peut-être pas un gros mot si elle ne fonctionne pas en finalité mais uniquement en moyen. Excellent moyen de ne pas laisser au seul DAF la crédibilité d'un CODIR mais d'intégrer grâce à un jargon commun un cénacle réellement décisionnaire puisque capable de générer de la valeur. Et ça non plus, ce n'est pas un gros mot !

ALORS CETTE PISTE ?

Et si nous étions victimes de notre inefficacité ? Ou alors de notre positionnement trop modeste...Regardez les grandes transforma-

tions liées aux nouveaux outils et en particulier l'arrivée de l'IA dans des secteurs entiers de l'économie : les banques, les assurances, les «portails», la maintenance, l'énergie, les télécoms ... Nul doute, ce sont des transformations radicales des métiers et des façons de faire et des modes de production. Peut-on trouver un seul DRH qui soit partenaire des réflexions en amont ? Est-il co constructeur de l'introduction de l'IA dans l'organisation ? Il semble bien que non, n'est-ce pas... Pour des raisons de crédibilité technique ? de non-éligibilité à la numérisation ? d'incapacité à manier la prospective stratégique ? Je vous laisse le soin de répondre... Mais dès lors, analysons les conséquences ... Dans cette situation, le DRH ne peut être que dans du curatif et non dans du préventif... et même s'il doit anticiper les impacts sur les effectifs et les compétences de ces modifications fondamentales, ça reste du curatif... par rapport aux options de l'organisation. Il ne quantifie pas les hypothèses.

Deux comportements s'en suivent : je veux savoir combien de lits je dois ouvrir dans mon établissement devenu pratiquement hospitalier ? combien je dois investir en formation, en accompagnement de plan social ?

Ou alors je déclenche les opérations de coaching, de traitements bienveillants, de QVT... Voire les deux en même-temps... mais qui va oser tenter de remonter dans le team organisationnel ? Et pourtant... les vrais chiffres sont là, et les vrais hommes vont en subir les conséquences...c'est bien là qu'il faut-être : les nouveaux traitements par l'IA vont amener quel avantage concurrentiel ? Le jeu en vaut-il la chandelle ? Entre la suppression des agences et l'ubérisation des métiers de conseillers financiers, la banque change-t-elle de raison d'être ?

Le milliard et demi que ce grand groupe des télécoms va mettre en formation d'accompagnement, est-ce le nouveau nom donné à «restructuration» ? Si je me pose la question c'est certainement qu'il manque un DRH quelque part... mais où ?

ANDRÉ PERRET

- Focus RH : <http://dpmassociés.over-blog.com/2020/02/ma-tribune-sur-focus-rh-des-rh-et-des-chiffres.html>



3

Noyau Dur ?

APPORTER UNE SOLUTION JURIDIQUE ET ADMINISTRATIVE pour les Cadres Experts indépendants



ID Search Portage Société de portage salarial

Les entreprises montrent un intérêt croissant pour cette forme de collaboration qui permet de mobiliser des experts en s'appuyant sur la force d'une organisation. Alliant les avantages du salariat et du travail indépendant, c'est une réponse pertinente aux exigences du marché de l'emploi, un formidable tremplin vers la création d'entreprise ainsi qu'une nouvelle source de développement économique.

OFFRE SPÉCIALE 6% de frais de gestion pour les adhérents de MagRH



ID Search Portage - 165 avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine

Tel : 01 44 90 81 36 - Email : contat@idsearch-portage.fr



LE NOYAU DUR DES CHIFFRES

ARNAUD MICHEL, FONDATEUR, TEMPS D'AVANCE

Le domaine de la Gestion des Temps et Activités (GTA) est un monde à part, une enclave dans le SIRH, un village gaulois qui établit ses propres règles, arguant à juste titre de la particularité de son métier. Domaine passionnant, atypique, et qui étonne souvent les DRH et Responsables SIRH par sa complexité opérationnelle. Décryptage.

Qu'est-ce qu'une solution de Gestion des Temps et Activités ? Souvent, la GTA est décrite dans l'organisation informatique comme un outil de comptabilisation des temps de présence et absence des collaborateurs. Son but initial serait alors d'automatiser les calculs pour préparer l'établissement de la paie.

Cette simplicité est trompeuse. Si la gestion sommaire des données récoltées est une dimension essentielle d'un outil de GTA, il ne faut pas pour autant oublier de quelles données on parle : le Temps et les Activités. Deux notions qui vont bien au-delà du domaine RH traditionnel.

LES OPÉRATIONNELS EN PREMIÈRE LIGNE

Chaque jour, dans chaque service, managers et collaborateurs utilisent des outils de GTA pour planifier le temps et les activités de chacun : déterminer des horaires, affecter des tâches, positionner des repos, demander ou accorder des congés, valider des heures supplémentaires, gérer des astreintes, des heures de délégations ... le tout en respectant un cadre législatif contraignant.

Et le plaisir ne serait pas total si ces mêmes managers n'avaient à gérer la «vie du planning» c'est-à-dire les multiples modifications intervenant au gré des absences imprévues, remplacements de dernières minutes et autres surcroits d'activités. Les outils de GTA sont autant utilisés par les opérationnels - pour lesquels la GTA est un outil de gestion quotidienne - que par les services de paie chargés de collecter leurs données. Il convient donc d'observer, de comprendre, de maîtriser cette gestion opérationnelle pour l'informatiser.

GESTION DU TEMPS ... MAIS GESTION HUMAINE AVANT TOUT

Ce n'est pas un hasard si en milieu professionnel, la GTA est le deuxième outil le plus utilisé derrière la messagerie. Tous les managers qui gèrent un planning - notamment dans les activités où le flux n'est pas stockable comme la distribution, la restauration ou les hôpitaux - vous diront à quel point cette gestion humaine peut s'avérer délicate. Car il s'agit bien de gestion hu-

maine. Le mot est lâché : La Gestion des Temps et Activités ne traite pas des chiffres. Elle traite des humains.

Si les solutions de GTA ont autant d'importance pour les collaborateurs, c'est parce qu'elles impactent chacun d'entre eux dans l'organisation de sa vie professionnelle. Par effet de miroir, toute action, demande ou décision dans la GTA a nécessairement une répercussion dans l'organisation de la vie privée des collaborateurs : La saisie d'un planning par un manager définira concrètement à quel moment le collaborateur doit se mettre à disposition de son employeur et aura un impact immédiat sur son temps libre, la gestion de ses loisirs et de ses rendez-vous personnels. L'acceptation ou le refus d'un congé permettra ou non d'envisager des vacances en famille. Autant d'impacts frontaux entre nos deux vies.

UN ÉQUILIBRE À TROUVER ENTRE NOS DIFFÉRENTES VIES

Cette question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle n'a fait que prendre de l'ampleur depuis le début des années 2000. Les frontières n'ont eu de cesse de se brouiller entre les deux sphères, du fait des évolutions technologiques comme la possibilité de ramener son ordinateur à son domicile ou l'arrivée des smartphones permettant de travailler de chez soi.

Cette transformation a fait se coïncider des temps et des activités qui autrefois avaient lieu dans des espaces physiques et temporels distincts. Ce processus semble connaître son apogée en ce mois printemps 2020 si singulier où - confinement oblige - temps professionnel et temps privé se mêlent dans un espace unique.

On peut le regretter ou s'en satisfaire, mais l'intrication de chaque sphère est bien réelle, et la gestion du temps de travail s'en trouve impactée.

UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT BIEN AU-DELÀ DU SECTEUR RH

Ces impacts de la GTA sur les vies professionnelle et personnelle confèrent à cet outil une force particulière : De sa bonne utilisation ou non découleront de nombreuses sources de rentabilité. Au-delà de la diminution du temps de préparation des paies, un outil de Gestion des Temps et Activités bien ancré dans l'ensemble des sphères de l'entreprise aura pour conséquence immédiate un gain de temps dans la conception des plannings. Il est admis que ce gain de temps est de l'ordre de 50% pour les managers ! Un temps mis à profit pour les missions managériales tour-

nées vers les collaborateurs de leurs équipes. Ce simple calcul donne une première notion de l'importance du retour sur investissement.

Et ce n'est qu'un début ! En améliorant la planification grâce à la mise à disposition d'indicateurs pertinents, on constate rapidement une baisse de plusieurs centres de surcoûts, notamment des heures supplémentaires et du recours à l'intérim.

DES GAINS CACHÉS ... ET POURTANT SI VISIBLES !

Plusieurs indicateurs sont moins visibles, et constituent pourtant d'énormes sources d'améliorations pour toute entreprise orientée vers ses clients. Grâce aux fonctions de planifications intégrées dans les outils de GTA, le DRH a accès à une myriade de fonctions contribuant à la performance RH et opérationnelle.

Tous les DRH savent que la force numéro un d'une entreprise, c'est ses collaborateurs ! La perle rare est une ressource à la fois compétente et fidèle. Pour conserver ses équipes, il est essentiel que les plannings des collaborateurs inspirent un traitement équitable.

Comment s'assurer que les collaborateurs ressentent un sentiment de justice à la lecture de leur planning ? Les fonctions de planification des outils de GTA intègrent de nombreux critères d'équité : nombre de fermetures, de nuits, de week-ends ou d'astreintes par exemple. Les managers peuvent répartir ces horaires contraignant de la façon la plus juste possible entre leurs collaborateurs, s'assurant par la même d'un climat serein au sein de l'équipe et contribuant ainsi à pérenniser celle-ci.

Quiconque a réalisé un planning sait à quel point il est compliqué de tenir compte des contraintes individuelles de chaque collaborateur. Lorsque ces indisponibilités ne sont pas prises en compte, les conséquences sont immédiates sur l'absentéisme et le turn-over, deux indicateurs générant des coûts importants pour l'entreprise. Aujourd'hui, les fonctions de planification automatique ou manuelle aident les managers à prendre en considération ces contraintes dans l'établissement du planning, réduisant d'autant les risques de démotivation au sein de leur équipe. Cette facilité mise à disposition des managers dans les solutions de Gestion des Temps et Activités abaisse considérablement les taux d'absentéisme et de turn-over,

UN DRH ORIENTÉ VERS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Enfin, et ce n'est pas le moindre des gains, les

fonctions de planification intégrées aux outils des GTA permettent de planifier le bon collaborateur au bon moment.

Par la magie des moteurs algorithmiques – aujourd'hui il faut dire intelligence artificielle – l'entreprise peut positionner et optimiser automatiquement ses effectifs sur des tâches, améliorant de fait sa qualité de service, par exemple la réduction du temps d'attente des clients internes ou externes.

Par cette approche très opérationnelle, le DRH est complètement acteur de la performance de l'entreprise. La mise en place de la solution adéquate lui permettra de rendre l'entreprise plus compétitive, contribuant à améliorer à la fois sa gestion des ressources humaines et son niveau de service auprès de ses clients.

Pour être exhaustif, on pourrait également citer la sécurisation des données dans le respect des normes RGPD, évitant que les plannings et calculs de GTA soient effectués sur des fichiers ouverts, ou les gains de productivité apportés par la GTA au Système d'Information.

Amélioration du climat social, augmentation de la qualité de service, performance des indicateurs RH, le DRH peut cumuler tous ses avantages avec une seule solution de GTA. On est loin de la simple automatisation du calcul des éléments variables de paie !

DU SYSTÈME D'INFORMATION AUX SOLUTIONS DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Au fil des années, les outils de GTA ont accompagné l'évolution de la société dans son rapport entre missions professionnelles et vie personnelle. Là où le DRH avait autrefois pour mission de fournir une paie juste à l'ensemble des collaborateurs, son prédécesseur du XXI^e siècle - grâce à sa vision à 360 degrés - est devenu un acteur stratégique aussi essentiel que la qualité des ressources humaines qu'il accompagne.

L'émergence des SMRH – Solutions de Management des Ressources Humaines – en lieu et place du SIRH illustre et accompagne cette évolution : le DRH n'est plus le comptable du temps passé. Il est aujourd'hui un acteur à part entière de l'excellence opérationnelle au travers de la bonne gestion de ses ressources humaines. Au cœur de la gestion administrative et opérationnelle, l'outil de GTA sera son meilleur allié dans cette nouvelle mission qui lui est confiée.

ARNAUD MICHEL

L'agence de
digital learning
100% dédiée
aux RH

à savoir 
égal



Réinventons vos formations !

Parcours en ligne, blended learning, vidéos explicatives... nous accompagnons la digitalisation de vos projets pédagogiques.

www.asavoiregal.fr / hello@asavoiregal.fr

A close-up portrait of a man with short brown hair, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket, a light blue patterned shirt, and a dark tie. The background is a plain, light grey color.

PAIE : OBJECTIF ZÉRO DÉFAUT

VINCENT PAUGAM , RESPONSABLE DU PÔLE SUPPORT ET ADMINISTRATION FONCTIONNELLE SIRH, CARREFOUR

Comment assurer à nos collaborateurs une paie qui soit la plus qualitative possible dans un environnement juridique toujours plus complexe et en optimisant les coûts ? Tel est le défi auquel les équipes des services paie sont confrontés au quotidien ; activité essentielle pour les collaborateurs de nos entreprises pour qui le versement de leur salaire mensuel est un moment-clé du mois.

LA PAIE, CE N'EST PAS QU'UN CONTRÔLE EN FIN DE MOIS, C'EST TOUS LES JOURS

La situation administrative des collaborateurs évolue en permanence : embauches, départs, modifications contractuelles, mobilité bancaire, adresse postale... Le développement des workflows depuis plusieurs années, les portails «self-service» accessibles aux collaborateurs ont permis de gagner en qualité de données : dès la saisie par les managers ou les collaborateurs, des contrôles sont effectués en s'appuyant sur les référentiels du SMRH (Système de Management des Ressources Humaines).

Par exemple, la saisie de l'emploi et de la classification du collaborateur peuvent désormais suffire à déterminer automatiquement le salaire à appliquer selon la grille négociée annuellement. Lorsqu'un collaborateur effectue en ligne son choix de placement ou de versement pour son épargne salariale (95% des collaborateurs Carrefour ont désormais choisi le numérique plutôt que le courrier papier), il bénéficie de contrôles sur sa saisie (la somme des taux de placement sur chaque fond ne peut dépasser 100% par exemple) mais aussi d'aide pour comprendre la performance et le niveau de risque de chaque fond, pour réaliser ses choix en optimisant l'abondement. Il en est de même lorsqu'en début d'année il doit placer en compte épargne temps des jours effectués en trop l'année précédente ou se les faire payer. Auparavant, le contrôle des formulaires «papier» reçus par les services paie était fastidieux et chronophage, surtout si un nouvel échange avec le collaborateur était nécessaire pour lui faire apporter une correction sur son formulaire.

L'utilisation régulière de traitements de paie de test dès le début du mois permet aussi de contrôler les embauches, les sorties mais aussi des sujets très complexes comme les régularisations maladie. En effet, lorsqu'une requalification d'un arrêt de travail maladie en maladie professionnelle intervient plusieurs

mois après avoir débuté, le temps de l'instruction du dossier par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie, il faut recalculer plusieurs mois de paie. Cela peut être fastidieux, surtout si votre système de paie ne gère pas la rétroactivité. Le fait de traiter ce type de cas systématiquement en début de mois permet aussi de lisser la charge du contrôle de paie et donc d'en améliorer la qualité.

LA GESTION DES TEMPS

Autre facteur-clé de la qualité de la paie, la gestion des temps (GTA). En effet, beaucoup d'éléments du salaire brut sont générés en amont de la paie par la GTA : heures complémentaires et supplémentaires, absences, primes liées à des horaires... Une validation hebdomadaire des temps est donc nécessaire par les managers. Ce sont eux qui maîtrisent le mieux l'activité de leurs collaborateurs, pas leur service paie. Ce dernier ne doit conserver qu'une activité de gestion d'absences complexes comme la maladie en lien avec la réception des justificatifs associés. Un gestionnaire de paie ne peut plus aujourd'hui reconstruire la GTA en totalité, c'est devenu une perte de temps : les alertes dont sont équipés les outils de GTA permettent depuis longtemps de responsabiliser le manager sur la qualité de la GTA de son équipe.

LE CONTRÔLE DE PAIE

Une dizaine de jours avant le dernier jour ouvré du mois, date-clé du virement des salaires sur le compte bancaire des collaborateurs, a lieu le premier traitement de paie qui vient calculer la paie pour l'ensemble des salariés. Cette première étape permet le chargement de plusieurs outils de contrôle : celui de la paie au sens strict du terme (ACE, l'Assistant Contrôle Expert d'ADP, Conciliator Pay de Dhatim en sont des exemples, peu nombreux sur le marché actuellement) mais aussi de la Déclaration Sociale Nominative (DSN). Certaines sociétés génèrent aussi des interfaces de test vers leurs outils de reporting RH, de comptabilité ou de contrôle de gestion. Cela permet de s'assurer que les paramétrages des évolutions comme la création de rubriques de paie sont bien réalisés ou que les dossiers administratifs des collaborateurs ne comportent pas d'anomalies susceptibles de bloquer l'intégration des fichiers lors des traitements définitifs de paie.

Le contrôle de paie «page par page» par des gestionnaires de paie est révolu. Il est désor-

mais réalisé sur la base de critères de sélection qui permettent de déterminer les bulletins qui nécessitent vraiment un contrôle par un gestionnaire de paie (ex : une prime qui ne doit pas dépasser un montant donné). Plusieurs facteurs expliquent cette évolution, en particulier : garantir un contrôle de paie homogène pour tous, améliorer la productivité des services paie, sécuriser la paie.

GARANTIR UN CONTRÔLE DE PAIE HOMOGENE POUR TOUS ?

En effet, chaque gestionnaire a sa propre façon de contrôler les paies. Souvent influencée par le gestionnaire qui l'a formé à son arrivée dans l'entreprise. C'est un métier dans lequel l'expérience compte beaucoup. Que regarde systématiquement le gestionnaire sur le bulletin ? Quelle est sa maîtrise réelle des règles de calcul de l'indemnisation de la maladie, des cotisations, des allègements de charges sociales ? Quelle est sa connaissance des accords d'entreprise et des particularités des différents types de statuts collectifs ? Autant de questions qu'un manager de service paie se pose pour assurer un travail de qualité au sein de son équipe. La mise en place d'un outil de contrôle de paie permet de mettre en commun l'expérience de chacun pour formaliser les règles de contrôle que l'outil doit appliquer pour sélectionner les bulletins de paie comportant des anomalies. C'est la fin de la «recherche de l'aiguille dans la botte de foin». Le gestionnaire de paie peut désormais apporter sa valeur ajoutée sur les bulletins de paie qui comportent des problèmes et les solutionner.

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ?

Toutes les organisations remettent régulièrement en cause leurs processus et leurs outils pour les améliorer, réduire leur coût et apporter plus de valeur ajoutée. Aujourd'hui, avec les workflows, les self-services, la dématérialisation du bulletin de paie (57% des salariés de Carrefour en France utilisent aujourd'hui Digi-poste) et les outils de contrôle de paie, il est possible de faire contrôler environ 700 paies/mois par gestionnaire tout en maintenant un bon niveau de qualité de la paie. L'outil sélectionne désormais les bulletins avec des anomalies, on l'a vu plus haut, mais il permet aussi de visualiser facilement les corrections sur le bulletin de paie calculé par le traitement de recyclage avec un code couleur particulier. Le

tout de façon dématérialisée, il est courant aujourd'hui d'équiper le poste de travail des gestionnaires de paie de deux écrans, voire de trois. Il est loin le temps des «Post-It» qui permettaient de repérer dans le classeur dans lequel avaient été rangés, après perforation, les bulletins de paie du premier traitement avec des erreurs... L'avancement du contrôle de paie est aussi visualisé par les managers en temps réel.

SÉCURISER LA PAIE ?

C'est un autre avantage permis par la dématérialisation du contrôle de paie, mais aussi des dossiers du personnel. En effet, il est possible de reprendre sur un autre site l'activité de contrôle de paie en cas d'incendie par exemple ou en télétravail comme nous le vivons actuellement avec la crise du Covid-19. De plus, les données des collaborateurs sont stockées de façon sécurisée dans des datacenters, bien plus à l'abri d'incidents que des archives papier qui peuvent être définitivement perdues suite à un dégât des eaux, un incendie...

ASSURER LE «POST-PAIE»

Le post-paie est souvent méconnu mais il est pourtant clé : réalisation des bulletins de paie papier ou dématérialisé, des titres-restaurants, réalisation de la DSN, génération des virements de salaire, paiement des charges sociales et du prélèvement à la source, interfaces comptables...

Les contrôles des données pour assurer la qualité de la déclaration sociale nominative (DSN) sont désormais réalisés dès la saisie de celles-ci ou lors de la paie. Il est indispensable de s'assurer avant la clôture de la paie qu'il ne reste plus d'anomalie bloquante.

Les différentes étapes du post-paie nécessitent principalement des contrôles lors de l'alimentation des outils tiers : les virements de salaire sont généralement assurés par des outils de «cash-management» dans les grandes entreprises, le nombre d'ordres de virement et le montant global de ceux-ci doivent donc être vérifiés pour garantir leur conformité avec ce qui a été calculé en paie. Tout écart doit être justifié (annulation de virement par exemple).

Activité cyclique par nature, il est temps de commencer la paie du mois suivant !

A professional portrait of a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, light blue shirt, and blue tie. He has his arms crossed and is smiling slightly. The background is a plain, light-colored wall.

**LE CONTRÔLE DE PAIE
ROBOTISÉ ET COLLABORATIF
EST L'AVENIR**

XAVIER GAULLE, VP PRODUCTS, DHATIM

DSN, prélèvement à la source, loi Pacte... La fonction paie connaît un rythme de modification réglementaire accéléré et des règles à respecter de plus en plus nombreuses.

La DSN a imposé le passage d'un déclaratif annuel vers la transmission de données brutes mensuelles. Chaque mois plus de 170 données sont transmises en moyenne par salarié. Celles-ci sont utilisées indifféremment par plusieurs organismes et doivent donc être totalement cohérentes.

Difficile dans ces conditions de recourir à un contrôle 100 % humain. Le contrôle de paie robotisé répond à cette transformation.

QU'EST-CE QUE LE CONTRÔLE DE PAIE ROBOTISÉ ?

Le contrôle de paie robotisé consiste à systématiser les contrôles de paie sur l'ensemble des salariés et dans la durée. C'est le passage de l'édition d'état de contrôle vers la détection systématique des anomalies et erreur. Le gestionnaire de paie n'est plus là pour trouver des erreurs mais pour analyser et corriger les erreurs détectées à chaque run de paie par la machine. C'est l'industrialisation du contrôle de paie.

Cette approche présente de nombreux avantages en terme de fiabilité dans le temps mais aussi de RH !

La fiabilité long terme se comprend facilement car en réalisant tous les contrôles tous les mois, les risques de régression sont évités. En effet, l'approche «artisanale» par état de contrôle fait que le gestionnaire se concentre naturellement sur les dernières modifications de paie pour vérifier qu'il n'y a pas d'erreur. Malheureusement, toute modification de code ou de paramétrage peut générer des modifications non prévues et celles-ci ne seront pas recherchées si elles ne sont pas évidentes. Le contrôle robotisé, en étant systématique, les détectera.

Pour la notion de RH, c'est moins évident et pourtant c'est un point très important : les départs à la retraite s'accroissent dans la population des gestionnaires de paie, ce qui entraîne deux conséquences difficiles à gérer pour les entreprises, la perte de la connaissance et le renouvellement.

Les gestionnaires de paie senior ont accumulé un savoir très important mais rarement documenté : ils savent où chercher et quoi chercher par expérience. Un nouvel embauché ne le sait

pas et la perte de savoir est importante. Mettre en place les contrôles dans un outil sous forme de règles permet de pérenniser ce savoir et sécurise la paie tout en formant le nouvel arrivant qui sait quoi vérifier.

Le deuxième problème est celui du recrutement dans ce métier : le fait de proposer des tâches répétitives de contrôles à partir de papier ou de tableaux Excel n'aide pas. Ouvrir à un métier d'intelligence basé sur un assistant informatique qui réalise les tâches fastidieuses de contrôle est bien plus attrayant.

Cependant, tout n'est pas simple dans le contrôle robotisé évidemment. Le problème principal qui se pose est de ne pas faire une «paie à l'envers» en reproduisant le paramétrage de paie dans l'outil de contrôle. Ce serait extrêmement coûteux et contre productif notamment en terme de maintenance.

Contre-productif car si la même personne réalise le paramétrage de paie et les contrôles, évidemment beaucoup de problèmes ne seront pas traités car non imaginés.

Extrêmement coûteux car tout changement de paramétrage de paie doit être fait 2 fois : 1 fois dans le logiciel de paie et 1 fois dans l'outil de contrôle.

C'est pour cela que l'approche collaborative inter entreprise (type wikipedia) apporte une solution puissante : en mutualisant ses contrôles avec d'autres entreprises, une entreprise profite d'une vision de gestionnaires de paie qui se sont concentrés sur des points ou de populations différents liés à leur contexte. Des éléments qui ne sont pas traités car en trop faible nombre dans une entreprise (par exemple la gestion d'intermittents du spectacle) vont être traités en priorité par une autre car ce point est très important pour elle.

L'autre atout majeur de cette approche mutualiste concerne la maintenance : les évolutions de réglementation étant communes à toutes les entreprises, il suffit qu'une seule entreprise mette à jour le contrôle pour que l'ensemble des entreprises en profite. Le coût de maintenance des règles de contrôle est alors divisé par le nombre d'entreprise mutualisant les contrôles !

Plus de sécurité, un coût faible, une réactivité plus importante, une attractivité pour le recrutement de gestionnaires, le contrôle de paie robotisé est promis à un bel avenir !

XAVIER GAULLE

Un cabinet d'avocats augmenté dédié au droit social



Audace, innovation, combativité, créativité

FACTORHY Avocats s'inspire de la célèbre Factory warholienne et de sa volonté de bousculer les codes pour contribuer à donner une nouvelle dimension à la profession d'avocat en droit social.

Notre cabinet dépasse la question de droit pour s'attacher à comprendre les enjeux de nos clients, atteindre leurs objectifs opérationnels et être avocat-facilitateur : offrir des solutions, conduire pleinement les projets, proposer aux entreprises des solutions IT nouvelles et contribuer à instaurer la confiance dans les relations sociales.

www.factorhy.com



FACTORHY

AVOCATS



LES CSP ET LES CHIFFRES

ODILE JOUSSERAND, DIRECTRICE PÔLE CHANGE MANAGEMENT, MAGNULTEAM

J'accompagne depuis plusieurs années des entreprises dans des projets de transformation organisationnelle ce qui me conduit à intervenir régulièrement dans le cadre d'organisations en mode Centre de Service Partagés (CSP) pour des interventions de diagnostic et d'optimisation.

Lorsque je questionne les responsables de CSP sur le niveau de performance de leur organisation, les premiers chiffres qui me sont donnés sont les effectifs gérés par gestionnaire pour les domaines GA, Paie et GTA confondus. Par contre, les chiffres ou données sur le suivi de l'évaluation de la sécurisation ou de la maîtrise du risque RH et de la qualité des prestations sont plus difficiles à obtenir. Pourtant la fonction paie est technique, sa performance peut s'exprimer au quotidien par des paies et du déclaratif corrects et remis dans les délais. Par ailleurs, le CSP permet à la fonction RH de se positionner en prestataire et centre d'expertise vis-à-vis de ses clients qui sont les salariés, managers.

Il semble que le premier objectif reconnu lors de la mise en place d'un CSP qui est la Productivité soit celui que l'on estime devoir suivre en priorité ce qui est moins le cas des 2 autres objectifs qui sont la Sécurisation et la Qualité.

Or la matrice de Dave Ulrich sur la répartition des rôles de la fonction RH met en évidence la nécessité d'avoir la maîtrise des processus dits «administratifs» en terme de conformité réglementaire, expertise et fiabilité, préalable à toute réflexion sur les autres ambitions RH. Et le CSP est la solution organisationnelle prioritaire retenue pour y parvenir.

LES RESSOURCES AU SEIN D'UN CSP

La quantification du nombre de collaborateurs est un sujet critique, c'est le poste de coût le plus important. Je suis régulièrement questionnée sur la «taille standard» d'un CSP Administration Paie. Malheureusement, il n'y a pas de «taille standard» pour la fonction tant les conditions de fonctionnement et les activités des entreprises sont différentes. Des chiffres, principalement des moyennes circulent mais les fourchettes des analyses sur le terrain témoignent de chiffres variant de 100 à 1100 salariés par gestionnaire, d'où la difficulté à donner un chiffre standard.

Différents facteurs sont susceptibles d'impacter ces résultats de productivité :

- Les Processus : le degré d'harmonisation des processus et de décentralisation auprès des sites, les flux de données en corrélation avec les outils. La paie est une activité qui fait appel à d'innombrables informations. La collecte et la saisie des données font partie des tâches les plus consommatrices de temps aussi l'optimisation des processus, la décentralisation par la présence de portail de saisie à l'attention des salariés, employé comme manager, en mode "self-services" jouent un rôle prépondérant.
- L'influence du secteur d'activité, la culture d'entreprise.
- Les ressources : le profil des gestionnaires, leur connaissance et leur niveau d'expertise dans le domaine de la paie.





- L'organisation du service par population et/ou par processus, la mutualisation des activités, mise en place de back et front Office, l'articulation des tâches entre le CSP et le RH Local.
- La performance des outils de contrôle, de digitalisation mais aussi des outils avec pour vocation de répondre aux attentes des salariés comme la mise en place de plateforme pour permettre aux managers et salariés d'accéder à leurs données.
- L'importance accordée à la relation client, c'est à dire le niveau de service auquel le CSP s'est engagé à travers ou non de l'élaboration d'un contrat de services (SLA), la mise en place d'un Front office ou centre de contacts.

LA MISE EN PLACE DE LA RELATION CLIENT

Le contrat de service permet de piloter la performance du CSP grâce à la mise en place d'indicateurs à la fois quantitatifs qui portent sur le nombre de bulletins produits, de STC, de demandes traitées, de documents numérisés et qualitatifs comme le nombre de bulletins de paie recyclés, le nombre de réclamations salarié sur erreur vérifiée, le nombre de correc-

tions sur mois antérieur et le respect des délais. Les indicateurs de qualité doivent pouvoir être obtenu via deux canaux que sont la qualification des réclamations mais aussi à partir de l'extraction des données du SIRH et les outils de contrôles. On peut ainsi suivre le niveau de qualité, la sécurisation et l'amélioration du niveau de service.

Ces indicateurs et leur communication donnent les preuves concrètes d'une qualité de service en interne.

Ces preuves sont importantes d'autant plus si l'on accorde de l'intérêt au concept de "la symétrie des attentions" apparu en 2007 qui fait apparaître le lien entre le niveau des services internes apportés aux collaborateurs par l'entreprise et le niveau des services proposés à ses clients externes. De manière indirecte, le concept met en avant un lien entre la satisfaction des clients et celle des équipes.

Il devient stratégique pour la fonction RH de proposer et de suivre un niveau de service innovant et adapté aux besoins de ses équipes, y compris aux collaborateurs de son CSP.

ODILE JOUSSERAND

A professional portrait of a middle-aged man with short, light brown hair, wearing black-rimmed glasses, a grey suit jacket, a light blue shirt, and a dark blue patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid, muted blue.

**RH ET ACTUARIAT :
UNE COMPLÉMENTARITÉ
HISTORIQUE EN PROTECTION
SOCIALE**

NORBERT GAUTRON, PRÉSIDENT ASSOCIÉ, GALÉA

l'actuaire est un spécialiste de la gestion quantitative des risques, en particulier de ceux liés aux problématiques RH. La profession s'est structurée à partir de la fin du 19^{ème} siècle autour du développement des mathématiques, de la statistique et des activités d'assurance. Plus récemment, face à une forte financiarisation de l'économie, les entreprises et les cabinets de conseil ont massivement recruté des actuaires.

En matière RH, l'actuaire est avant tout un scientifique facilitateur au service des DRH, des Comp&Ben et des contrôleurs de gestion sociale. Il intervient ponctuellement, à l'occasion de fusions/acquisitions notamment, ou en support régulier tout au long de l'année. Il apporte traditionnellement son expertise dans les différents domaines de la protection sociale, auprès des entreprises, des branches professionnelles et des caisses de retraite, souvent en lien avec les partenaires sociaux :

- Retraite et épargne salariale : la loi PACTE de 2019 offre actuellement l'occasion aux entreprises de repenser leur stratégie et leur accompagnement des salariés en matière d'épargne salariale, de retraite supplémentaire et de gestion des fins de carrière. L'identification de solutions à court, moyen et long termes, adaptées au contexte de taux bas et de marchés actions incertains, le chiffrage des engagements sociaux et des budgets alloués et l'assistance à la sélection des partenaires assureurs, sociétés de gestion et gestionnaires administratifs, sur des critères techniques et financiers objectifs et indépendants, constituent les actions essentielles de l'actuaire. Il assistera aussi les RH dans le choix de supports financiers performants et adaptés aux profils des salariés et anciens salariés.
- La loi Pacte propose de nouveaux éléments de reporting aux souscripteurs de contrats et en particulier le «rapport annuel sur l'équilibre actuariel et la gestion administrative, technique et financière du plan» (cf. articles L.224-37 et R224-17 du code monétaire et financier) ; cet outil précieux pour les RH contiendra des informations sur les résultats techniques et financiers, les performances financières brutes et nettes de l'ensemble des frais, etc. Autant de points qu'un actuaire expliquera et commentera chaque année aux RH et aux membres des comités de suivi.

Au-delà de ces tâches, l'actuaire participe également, en support des RH, à la fourniture au secrétariat général et/ou aux services communication des éléments à faire figurer dans les rapports annuels en vertu des obligations légales et réglementaires ou des recommandations Afep-Medef.

La réforme des régimes à prestations définies (ex-«article 39»), suite à la transposition dans la loi Pacte d'une directive européenne de 2014, a nécessité la «cristallisation» des droits aléatoires fin 2019 et la mise en place de nouvelles solutions à droits certains pour les années futures. L'absence de cadre précis, dans l'attente de circulaires Urssaf, a obligé les RH, les services financiers, les juristes et les actuaires à faire preuve d'imagination pour mettre en œuvre les dispositions légales tout en respectant les contraintes budgétaires et comptables propres à chaque entreprise. Les prochains mois seront riches en simulations collectives et individuelles et en discussions avec les partenaires assureurs et sociétés de gestion pour affiner les premières solutions envisagées.

Les évolutions en cours sur les régimes de retraite obligatoire («Système Universel de Retraite») induiront de nouveaux besoins au sein des entreprises, certes pour les cadres dont la rémunération est supérieure à 3 plafonds annuels de la Sécurité sociale et pour les mandataires sociaux, mais également pour les autres salariés qui souhaitent disposer d'un accompagnement personnalisé pour préparer leur retraite et fin de carrière dans les meilleures conditions. Les branches professionnelles, globalement absentes des couvertures retraite par capitalisation, pourront jouer un rôle particulier dans la promotion et la mise en place de nouvelles solutions à destination de l'ensemble des salariés.

- Santé : les réformes des dernières années, et particulièrement le «contrat responsable» et le «100% santé», ont particulièrement mobilisé les actuaires qui ont mesuré les effets sur les équilibres financiers et recherché le meilleur couple «prix / garanties», à la fois pour les salariés / ex-salariés et pour les entreprises. Le suivi des options retenues par les RH en 2019 constitue un enjeu majeur, au-delà des aspects traditionnels de pilotage des régimes (évolution anticipée des dépenses de santé au global et pour le régime, par nature de dépenses,

communication et explication des résultats aux partenaires sociaux, mesure de l'efficacité des campagnes de prévention, etc.).

- Prévoyance : les équilibres techniques et financiers des garanties décès et arrêt de travail sont mis à mal depuis quelques années, sous l'effet conjugué d'une évolution défavorable des arrêts de travail et de la baisse des taux sur les marchés financiers. Un pilotage statistique fin des arrêts de travail, des mesures de prévention adaptées et une meilleure prise en compte de la gestion des actifs financiers constituent un préalable à toute hausse tarifaire. L'actuaire aidera les RH à définir et à suivre le cadre d'analyse, voire dans certains cas à faire évoluer les éléments de reporting demandés à l'organisme d'assurance. Malgré les exigences existantes en matière de reporting depuis la loi EVIN de 1989, force est de constater que seules des demandes contractuelles précises et réitérées aux organismes d'assurance permettent aux RH d'obtenir les «bonnes» informations nécessaires au pilotage des régimes, dans des délais raisonnables. En matière de dépendance, les entreprises restent à ce jour globalement à l'écart de la couverture du risque, malgré les solutions proposées par certains opérateurs, notamment pour les salariés aidants. La fin des clauses de désignation depuis quelques années dans les branches professionnelles complexifie souvent les analyses, de même que la «concentration» des branches, présentée dans le rapport Romain (<http://www.galea-associes.eu/2020/02/breve-sur-le-rapport-ramain/>), qui induira une évolution des couvertures conventionnelles.

Les méthodes scientifiques à la disposition des actuaires se modernisent rapidement ces dernières années et sont souvent basées sur la data science et les modèles d'intelligence artificielle. De nouveaux défis sont lancés pour améliorer la gestion des risques RH. De nombreux travaux ont déjà été réalisés dans ces domaines, par exemple :

- Absentéisme et arrêts de travail : les analyses modernes plus précises permettent de regrouper des personnes présentant des attitudes voisines face aux risques, pour définir des plans d'actions adaptés au sein de l'entreprise et faire évoluer les couvertures avec les organismes d'assurance. Les politiques de prévention sont encore balbutiantes et de grands progrès sont at-

tendus pour proposer des solutions face aux risques émergents.

- Rémunérations : des grilles internes théoriques peuvent être construites pour mesurer rapidement le niveau de rémunération que devrait atteindre un collaborateur compte tenu de ses caractéristiques. Elles constituent, pour chaque pays ou chaque région, un outil robuste pour établir les politiques de rémunération ou les campagnes de revalorisation annuelle des salaires. Ces grilles complètent utilement les benchmarks externes. Elles trouvent une application particulière dans la recherche et la correction d'éventuelles inégalités salariales entre femmes et hommes (cf. par exemple l'étude : <http://variances.eu/?p=2182>), au-delà des obligations légales et réglementaires en matière d'égalité professionnelle.
- Dépenses de santé : les nouvelles études prospectives des dépenses de santé, à partir de données anonymisées propres à l'entreprise et de données externes mises à disposition dans des bases Open source, permettent de mieux anticiper les budgets alloués chaque année, d'échanger de manière rationnelle avec les organismes assureurs et de définir les plans de prévention les mieux adaptés. La constitution de «lacs de données» spécifiques au risque santé constitue un enjeu majeur des prochaines années pour mieux maîtriser les risques et offrir aux entreprises de meilleures couvertures et des services de meilleure qualité. A court terme, le reporting offert par les organismes d'assurance et/ou les intermédiaires doit s'améliorer et intégrer toutes les possibilités offertes par les nouvelles techniques, au bénéfice des entreprises et de leurs salariés.

L'ensemble de ces travaux nécessite un travail de proximité entre actuaires et responsables des SIRH d'une part pour définir et collecter les données de manière fiable et sécurisée, et services RH d'autre part pour interpréter et mettre en œuvre de manière concrète les résultats obtenus.

Les champs de collaboration entre RH et actuaires sont nombreux et en constante évolution, toujours au bénéfice d'une politique sociale efficace et d'un budget maîtrisé.

NORBERT GAUTRON



**LES DRH ET LES CHIFFRES...
QUI PEUVENT COUTER CHER...
TRÈS CHER !**

URIEL SANSY, LUCAS CHED'HOMME ET SIHAM YAKHOU

Réglementées notamment par le code du travail et le code de la sécurité sociale, les pénalités sociales constituent des amendes financières applicables aux entreprises en cas de non-respect des dispositions légales. Comme toute "sanction", elles répondent à un objectif d'incitation au respect des règles sociales et à un objectif de répression des manquements à ces dernières par la "politique de la carotte et du bâton". Les pénalités sociales sont, à tout le moins, un moyen de rappeler à l'employeur ses obligations. Et nombreuses sont ces obligations dans une matière aussi complexe et évolutive que le droit social dans laquelle les textes tendent à se multiplier, rendant complexe l'appréhension de la réglementation applicable...

De plus en plus importantes tant en nombre qu'en termes de coût – fini les pénalités au caractère hypothétique qui ne visent qu'une somme dérisoire –, les pénalités sociales sont désormais très coûteuses pour l'employeur. Coûteuses en termes financiers comme réputationnels puisque le prononcé d'une pénalité sociale peut avoir un véritable impact sur la valeur et l'attractivité de l'entreprise en cas de vente ou d'entrée en bourse...

Les entreprises, de la plus petite à la plus grande, ne pouvant plus se montrer négligentes, n'ont plus d'autre choix que de veiller au respect des règles légales et réglementaires afin de limiter ces coûts.

Enumérer l'ensemble des pénalités sociales pouvant être prononcées à l'encontre de l'employeur est une tâche impossible tellement ces dernières sont nombreuses et variées : pour illustration, certaines ne visent qu'à faciliter la gestion des entreprises et des salariés par les organismes sociaux tandis que d'autres sont beaucoup plus ambitieuses en ce qu'elles ont un véritable objectif sociétal.

Pour ne citer que quelques exemples des différents domaines où l'attention de l'employeur est attendue, au risque de devoir verser des sommes importantes :

Les pénalités venant sanctionner les manquements de l'employeur aux obligations purement déclaratives :

La déclaration sociale et nominative (DSN) :

(articles R. 133-13 et R. 133-14 du code de la sécurité sociale)

Instaurée par la loi du 22 mars 2012, mise en œuvre depuis 2017 et généralisée depuis le 1er janvier 2019, la DSN est un fichier mensuel destiné à communiquer aux organismes concernés les informations nécessaires à la gestion de diverses données sociales pour les salariés. Il permet notamment d'effectuer les déclarations nécessaires à la collecte des données qui serviront au recouvrement des cotisations, des contributions sociales et de certaines impositions (cette liste n'étant pas exhaustive).

Le défaut de production de la DSN dans les délais prescrits ou l'omission de salariés entraîne l'application d'une pénalité de 1,5 % du plafond mensuel de sécurité sociale (soit 51,42 euros à ce jour), par salarié, pour chaque mois ou fraction de mois de retard, plafonnée à 150 % du plafond mensuel de sécurité sociale en cas de retard n'excédant pas 5 jours (plafond applicable une seule fois par année civile).

L'inexactitude des rémunérations déclarées ayant pour effet de minorer le montant des cotisations dues entraîne une pénalité de 1 % du plafond mensuel de sécurité sociale (soit 34,28 euros à ce jour) par salarié.

Déclaration préalable à l'embauche (DPAE) :

(articles L. 1221-10 et R. 1227-1 du code du travail)

Pour toute embauche d'un salarié, l'employeur doit effectuer une déclaration nominative qui permet d'accomplir en une seule démarche toutes les formalités obligatoires liées à l'embauche auprès de l'URSSAF : déclaration de première embauche dans un établissement ; immatriculation de l'employeur au régime général de sécurité sociale et au régime d'assurance chômage ; demande d'immatriculation du salarié à la CPAM ; adhésion de l'employeur à un service de santé au travail ; pré-établissement de la déclaration annuelle des données sociales.

Le défaut de DPAE est sanctionné du versement d'une pénalité égale à 300 fois le taux horaire du minimum garanti (soit 3,65 euros à ce jour), outre une contravention de 5ème classe pouvant aller jusqu'à 1 500 euros et,



en cas de récidive, 3 000 euros (ou respectivement 7 500 euros et 15 000 euros si la responsabilité de la société en tant que personne morale est recherchée).

Les pénalités venant sanctionner les manquements de l'employeur à l'objectif sociétal imposé par le législateur :

En matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

(articles L. 1142-10, L. 2242-8 et R. 2242-2 à R. 2242-11 du code du travail)

L'égalité entre les femmes et les hommes dans le travail implique le respect de plusieurs principes par l'employeur : interdiction des discriminations, obligation de négociation, obligation de prendre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération,...

Les entreprises d'au moins 50 salariés sont soumises à une pénalité de 1 % sur les rémunérations soumises aux cotisations à la charge de l'employeur :

lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et la qualité de vie au travail ou, à défaut, par un plan d'action annuel destiné à assurer l'égalité professionnelle ;

en l'absence de publication des informations relatives à l'index "écarts de rémunération" entre les femmes et les hommes ou en l'absence de mesures correctrices de ces écarts.

Une pénalité vient également sanctionner les écarts de salaires persistants, pendant au moins trois ans, en deçà de la note globale de l'entreprise fixée à 75 points sur 100 (cette note ressortant de l'index sus-évoqué).

En matière de handicap :

(articles L. 5212-1 à L. 5212-17, R. 5212-1 à R. 5212-31 et D. 5212-20 à D. 5212-25 du code du travail)

Toute entreprise d'au moins 20 salariés doit employer des travailleurs handicapés dans une proportion de 6 % de son effectif total. Afin de justifier le respect de cette obligation, l'employeur doit déclarer chaque année le nombre d'emplois occupés par un travailleur handicapé par le biais de la DSN. Si l'employeur n'atteint pas ce nombre, la loi offre d'autres pos-



sibilités pour s'acquitter de son obligation en matière de handicap. A titre d'exemple, l'employeur peut verser une contribution annuelle destinée à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) (ou, pour le secteur public, au

Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP)), d'un montant compris entre 400 et 600 fois le salaire horaire minimum de croissance (soit entre 4 060 euros et 6 090 euros à ce jour), en fonction de la taille de l'entreprise, pour chaque bénéficiaire de l'obligation d'emploi manquant.

Le manquement à l'obligation légale (ou le défaut de déclaration qui lui est assimilé) entraîne le versement d'une pénalité égale au montant de la contribution due à l'AGEFIPH (ou au FIPHFP), majorée de 25 %.

En matière de formation professionnelle :

(article R. 6323-3 du code du travail)

A défaut d'organisation, au bénéfice du salarié, durant les six ans qui précèdent l'entretien récapitulatif de son parcours professionnel, d'un entretien professionnel tous les deux ans, et d'au moins une formation autre que celle mentionnée à l'article L. 6321-2 du code du travail (formation conditionnant "l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires"), l'employeur doit abonder le compte personnel de formation du salarié concerné à hauteur de 3 000 euros.

En matière de négociation sur les salaires effectifs :

(article L. 2242-7 et articles D. 2242-12 à D. 2242-16 du code du travail)

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur qui n'a pas rempli l'obligation de négociation sur les salaires effectifs est soumis à une pénalité plafonnée à un montant équivalent à 10 % des exonérations de cotisations sociales au titre des rémunérations versées chaque année où le manquement est constaté, sur une période ne pouvant excéder trois années consécutives à compter de l'année précédant le contrôle.

Les manquements aux obligations sociales

donnant lieu au prononcé de pénalités sociales sont également une source grandissante de contentieux susceptibles d'être particulièrement coûteux pour l'employeur en cas de condamnation : redressement URSSAF à la suite d'un contrôle de l'entreprise, saisine des juridictions par les salariés ou les organisations syndicales en vue de condamner la société au paiement de diverses indemnités et dommages-intérêts, poursuites pénales,...

Pour illustration, l'omission de la DPAE peut constituer, si le caractère intentionnel de l'omission est démontré, l'infraction de travail dissimulé par dissimulation d'emploi salarié (article L. 8221-5 du code du travail ; Cass. crim., 5 février 2013, n°12-81.383) pouvant être sanctionnée :

devant le conseil de prud'hommes saisi par le salarié concerné : du versement de diverses indemnités à titre, notamment, d'indemnité de travail dissimulé ;

devant les juridictions répressives : d'une peine de trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende pour les personnes physiques / 225 000 euros pour les personnes morales (articles L. 8221-1 et L. 8224-1 du code du travail ; article 131-38 du code pénal) ainsi que d'éventuelles peines complémentaires (article L. 8224-3 du code du travail) ;

dans le cadre d'un contrôle de l'URSSAF : d'un rappel de diverses cotisations et contributions sociales effectué, à défaut de preuve contraire en termes de durée effective d'emploi et de rémunération versée, sur une base forfaitaire égale à un montant correspondant à 25 % du plafond annuel de la sécurité sociale (soit 10 284 euros à ce jour) (article L. 242-1-2 du code de la sécurité sociale) ;

de sanctions administratives prononcées par la DIRECCTE (par exemple : la suppression pendant une durée maximale de 5 ans de certaines aides publiques en matière d'emploi, de formation professionnelle et de culture,...) (articles L. 8272-1 et suivants et D. 8272-1 du code du travail).

Au-delà de ces coûts fixes, l'employeur ne doit pas nier le risque résultant, par exemple, d'un contentieux individuel d'un salarié. Ce dernier pourrait, au titre des manquements

de l'employeur, si cela lui a causé un préjudice, solliciter le versement de dommages-intérêts. Cela peut, par exemple, être le cas en l'absence d'action de formation sur plusieurs années consécutives (Cass. soc., 12 septembre 2018, n° 17-14.257). L'évaluation de ce coût apparaît aléatoire, conditionnée au préjudice démontré par le salarié et à l'appréciation des juridictions.

Dans le cadre d'une introduction en bourse de la société ou d'une éventuelle succession, vente, fusion (ou autre) de l'entreprise, pour lesquelles un audit social est réalisé, le respect des obligations sociales dont la violation entraîne le prononcé de pénalités sociales ou un risque de condamnations judiciaires est scrupuleusement vérifié.

En effet, l'audit social est un contrôle qui permet de vérifier la conformité des pratiques sociales de l'entreprise par rapport à des référentiels d'ordre normatif, légal, réglementaire et/ou conventionnel. Il a pour objectif de déterminer les risques et leurs conséquences financières et sociales pour l'entreprise en cas de contrôle (URSSAF, inspection du travail, médecine du travail, etc.).

Or, si des manquements à ces obligations sont relevés, les risques financiers et judiciaires y étant attachés sont, dans la mesure du possible, quantifiés et chiffrés afin, à terme, d'être pris en compte dans l'évaluation de

la situation sociale de l'entreprise et le calcul de son attractivité.

Par exemple, un redressement URSSAF peut aisément coûter des millions d'euros à un employeur...

En conséquence, en pratique, un nombre trop important de manquements aux obligations sociales – et des risques liés – peut devenir dissuasif pour un investisseur. De la même façon, un repreneur réfléchira à deux fois avant d'acquérir une entreprise traînant un bagage financier si important...

Il convient donc, pour le DRH, d'être particulièrement vigilant au respect des nombreuses et diverses obligations sociales qui pèsent sur l'entreprise. Sa négligence pouvant, dans un futur proche, coûter à l'entreprise bien plus cher qu'une simple amende.



URIEL SANSY, LUCAS CHED'HOMME
ET SIHAM YAKHOU

SOMMAIRE

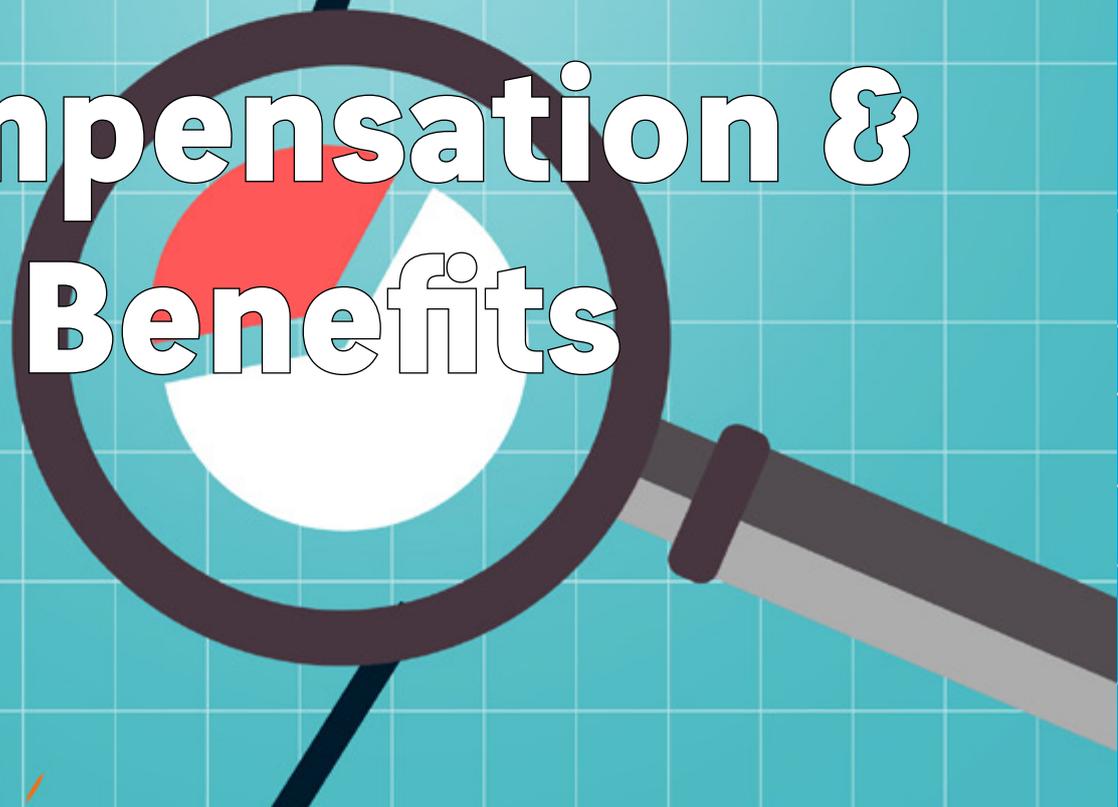


4

Contrôle de
Gestion Sociale



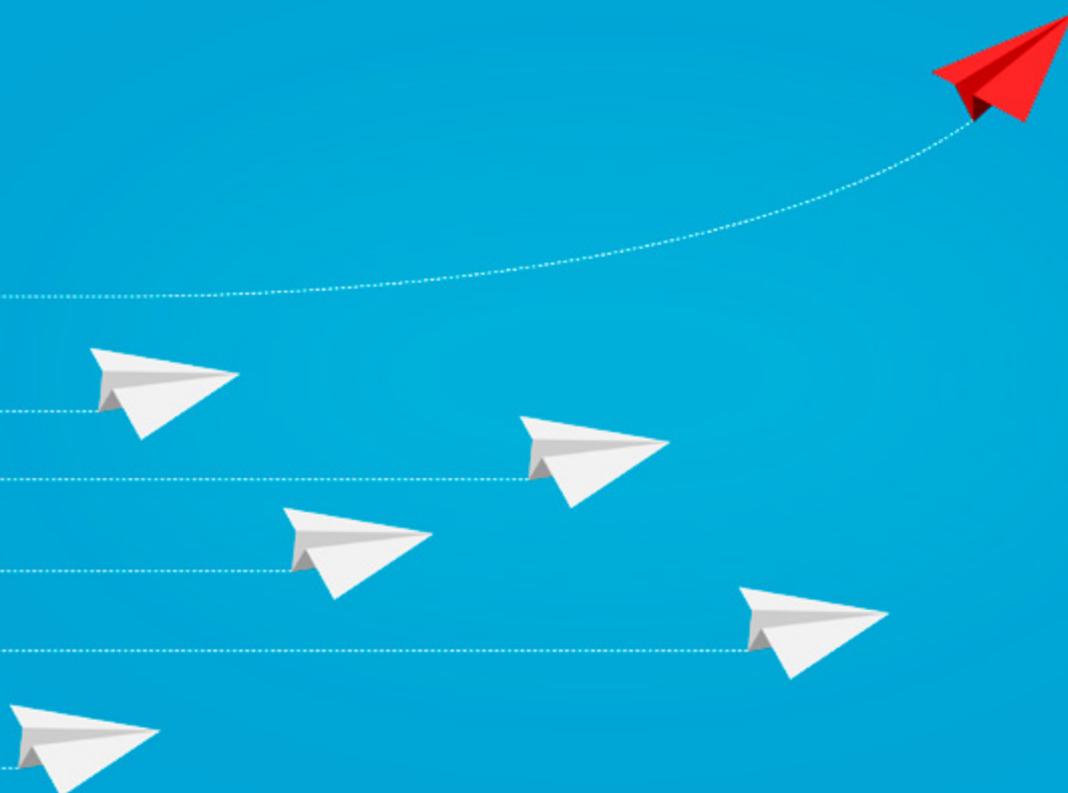
Compensation &
Benefits



Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

Téléchargez et
Découvrez notre pack visibilité

[CLIQUEZ ICI]





**FINANCES ET RESSOURCES
HUMAINES : RÉCONCILIER LES
FRÈRES ENNEMIS**

MARIE H  L  E MILLIE, DIRECTRICE ASSOCIÉE, NANKITA

L est temps de s'extraire de ce vieux schéma caricatural : non, les professionnels des ressources humaines ne sont pas des rêveurs allergiques aux chiffres, et ceux de la finance ne sont pas des obsessionnels de l'arithmétique !

En Ressources Humaines, on compte beaucoup, et on n'a pas attendu le développement de la fonction «contrôle de gestion sociale» pour cela. La législation y a largement contribué, avec la multiplication des déclarations et rapports obligatoires : les données liées à la paie, le bilan social et la BDES, et tout l'arsenal destiné au dialogue social... En réalité, les RH sont submergés par les chiffres. On dénombre des euros, mais aussi des gens, des jours, des heures, des niveaux de motivation et d'engagement, dans toutes sortes de situations et de segmentations, sur toutes les catégories de populations... Les techniques statistiques d'analytique RH permettent d'opérer des croisements sur un grand nombre de variables et font espérer une meilleure compréhension des phénomènes sociaux. Mais parmi toutes les difficultés rencontrées, les Ressources Humaines font face à un handicap de taille : les unités de mesure sont multiples, difficiles à comparer et à consolider, et la mesure porte souvent sur des éléments immatériels, qualitatifs et donc subjectifs, plus facilement contestables. Le chiffre en ressources humaines est donc une matière complexe et instable.

En comparaison, la comptabilité et la finance présentent un caractère presque rassurant : des unités monétaires, des règles de comptabilité générale normées et encadrées, des méthodes d'analyse de gestion bien documentées, éprouvées et pratiquées depuis des décennies, un contrôle de gestion opérationnel et financier soutenu par une direction générale très demandeuse de reportings, un lien souvent affirmé avec les managers opérationnels... Bref, les professionnels de la finance et des ressources humaines apparaissent à ce stade également pilotés par les politiques du chiffre, mais la mission des premiers (la «finance») pourrait apparaître comme plus simple, voire «simpliste», alors que celle des seconds (les ressources humaines) serait complexe, voire subtile, et à ce titre incomprise de leurs collègues...

Encore une idée fautive. Les Ressources Humaines revendiquent aujourd'hui leur contribution à la création de valeur, et la Finance

est prête à adhérer à ce discours. Les deux peuvent s'entendre sur la valorisation du capital immatériel et du capital humain.

Qu'est-ce que le capital immatériel ? La valeur d'une entreprise peut être déterminée par les données qui constituent son bilan et sa comptabilité, mais aussi par les éléments non inscrits dans les états financiers, et pourtant porteurs de richesse potentielle pour le futur : les clients, les marques, le système d'information, le système organisationnel et les équipes (compétences, savoir-faire, engagement...). Ce supplément de valeur s'appelle le «goodwill» et intègre la valorisation du capital humain, la capacité des équipes à assurer la pérennité, le développement et la rentabilité future de l'entreprise.

Les financiers l'ont bien intégré, puisqu'en 2018, le capital immatériel global représentait 76 % de la valeur boursière des entreprises du CAC 40, avec un goodwill évalué à 378 Milliards d'Euros, incluant le capital humain. Les investisseurs sont aujourd'hui parfaitement conscients du lien entre la performance financière et la qualité du capital humain. De très nombreuses études l'ont démontré, et les opérations de fusions acquisitions intègrent un audit comportant des éléments qualitatifs sur les pratiques RH. Les indicateurs relatifs au climat social et aux compétences sont scrutés attentivement, analysés en fonction du secteur d'activité. Les travaux de l'Observatoire de l'Immatériel peuvent utilement contribuer à ces démarches d'évaluation. Par ailleurs, les nouvelles dispositions légales consacrent cette valorisation du capital immatériel : la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) a pour objectif (entre autres) de devenir un outil de pilotage stratégique de la création de valeur, et la loi Pacte encourage la définition d'une «raison d'être» ou d'une «mission», inscrites dans les statuts.

Les financiers ont donc parfaitement intégré que le qualitatif et le capital humain pouvaient être à terme générateurs de rentabilité financière. Il ne faut pas oublier non plus qu'ils sont aussi des salariés et des managers comme les autres, parfaitement conscients de l'intérêt des «bonnes pratiques RH».

Et pourtant, au quotidien, les incompréhensions demeurent ! Les contraintes budgétaires et la pression du cash flow rendent difficiles le discours des RH qui doivent justifier leurs in-



vestissements apparaissant avant tout comme des dépenses diminuant l'EBITDA... Les uns et les autres peinent à s'accorder sur la façon de piloter la masse salariale et de calculer les coûts. Il y a des différences de vocabulaire et de vision, des différences d'horizon temporel, mais aussi bien sûr des enjeux de pouvoir qu'il faudrait pouvoir dépasser dans l'intérêt commun. Comment avancer concrètement dans la même direction ?

Pas de recettes standards, illusoires et parfois dangereuses, mais quelques suggestions de bon sens :

- Partager la vision des risques et des enjeux : cela peut tout particulièrement s'appliquer au pilotage de la masse salariale, sujet particulièrement conflictuel. Faute d'avoir défini ensemble les objectifs et les méthodes, les équipes s'épuisent dans des productions de données parfois très détaillées et superflues, et pourtant inaptes à un pilotage efficace. La quête de l'outil miracle ne pourra remplacer l'absence d'objectif partagé et le dialogue.
- Progresser en «culture générale» : à la fois en finance (pour les RH), en appréciation des données qualitatives (pour les financiers), en statistique et en psychosociologie du travail (pour les deux). Cela permettra une compréhension croisée des problématiques de chacun.
- Partager la compréhension du modèle économique : les professionnels de la finance et des RH ne peuvent piloter ensemble et harmonieusement les KPI stratégiques s'ils

n'ont pas une vision commune des mécanismes de création de valeur dans leur contexte sectoriel et leur contexte d'entreprise. Il leur faut sortir de leur zone de confort, du discours formaté sur les évolutions de leurs fonctions respectives, pour aller l'un vers l'autre, et ensuite ensemble, vers les opérationnels. Il s'agit de comprendre concrètement les métiers sur le terrain, et de découvrir ce qui se cache derrière les chiffres, pour leur donner du sens.

- S'accorder sur les objectifs extra-financiers : à la fois pour partager les KPI stratégiques, mais aussi pour construire ensemble un modèle d'évaluation des investissements immatériels (le fameux ROI).

Les uns et les autres revendiquent la position de «business partner». Mais celle-ci sera plus riche et plus productive s'ils travaillent ensemble, les uns avec les autres, et non pas les uns contre les autres. Cela doit évidemment être porté au plus haut niveau par les dirigeants.

MARIE-HÉLÈNE MILLIE

- *Après une pratique opérationnelle du contrôle de gestion, MH Millie a créé et dirige la société NANKITA (conseil et formation en contrôle de gestion). Elle est également professeure affiliée à ESCP BS et auteur d'un ouvrage à paraître au printemps 2020 chez Gereso : «Management de la Performance et Ressources Humaines, quels défis pour le contrôle de gestion sociale ?»*

A stylized illustration of a ram's head, rendered in dark brown and tan colors, wearing a white suit jacket and a light blue shirt. The ram's head is positioned centrally, with its long, curved horns extending outwards. The background consists of a vibrant red field with white, angular, sunburst-like rays radiating from behind the head. The overall style is graphic and modern.

MUTATION & EVOLUTION DES MÉTIERES DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE

FRANCOIS GEUZE, MAGRH

Le monde de l'entreprise est aujourd'hui soumis à des contraintes économiques de plus en plus fortes. Quelle entreprise ou grand groupe n'a pas procédé, au cours de ces dix dernières années, à une réorganisation, une restructuration, voire une réduction de ses effectifs ?

Dans cette recherche permanente de la compétitivité, les critères de rentabilité sont incontournables, et, au sein des entreprises, les Directions Financières ont souvent un rôle prépondérant dans les prises de décisions stratégiques des Directions Générales. Mais peut-on utiliser ces termes "froidement" financiers lorsque l'on évoque les Hommes et les Femmes qui font fonctionner cette organisation complexe qu'est le monde de l'entreprise ?

Les Directions des Ressources Humaines ont, elles aussi, un rôle primordial à jouer : elles sont garantes du capital humain, de sa valeur ajoutée. Elles sont responsables du développement de chaque salarié, tout en collaborant étroitement aux objectifs de l'entreprise.

C'est pour répondre à ce qui peut apparaître comme une contradiction que, progressivement, la fonction de Contrôleur/se de Gestion Sociale s'est imposée : rassembler, analyser, crédibiliser les données RH en les fiabilisant, mais également en "socialisant" des éléments chiffrés, en ne laissant pas, entre autres, la rémunération des compétences aux seules mains des services financiers. La raison d'être de ce métier est au cœur de ce constat : en produisant des arguments chiffrés et fiables, le CGS permet au Directeur des Ressources Humaines (DRH) de piloter le capital humain et de contribuer pleinement à la stratégie de l'organisation.

Les résultats présentés ci-après sont le reflet d'entretiens réalisés avec une trentaine de contrôleur/se de gestion sociale par un groupe d'étudiants du Master MRH de Lille dans le cadre de travaux que nous avons réalisés pour le compte de l'observatoire des métiers de la fonction RH du réseau des troisièmes cycles RH : Référence RH.

Après avoir dressé un état des lieux sur le profil, le métier et les compétences des personnes interrogées, le contenu de leur poste et son positionnement stratégique, nous avons suivi la démarche Prospective Métiers et nous sommes interrogées sur l'impact des mutations, internes ou externes, sur le contenu et la nature du métier de CGS.

Au travers de ces entretiens, la nature du métier apparaît toutefois comme étant assez variable et s'adaptant aux besoins de chaque organisation. Les caractéristiques de chaque entité (internationalité, dispersion géographique, intensité capitalistique et, plus largement, nature de l'activité) ont une influence sur le contenu des activités du CGS.

De fait, face à la question "quelles sont les mutations qui ont impacté votre métier ?", nos interlocuteurs se sont avérés relativement déstabilisés, voire sans réponse. Ceci est d'autant plus compréhensible qu'il s'agit souvent d'une fonction récente dans l'entreprise.

Les mutations internes présentant la plus forte corrélation avec les modifications du rôle du CGS sont toutes celles qui touchent les réorganisations d'entreprises : restructuration, fusion/acquisition, PSE.

Très souvent citées, leurs conséquences immédiates sont :

- Forte pression sur la surveillance de l'effectif et de la masse salariale,
- Centralisation accrue des données, en vue de l'harmonisation des outils et des process,
- Pilotage précis et permanent (suivi des plans de départs volontaires, calcul des indemnités au jour le jour et de leur impact sur la MS),
- Création, pour les grands groupes, de véritables pôles de contrôleurs de gestion sociale.

À l'inverse, une forte diminution des effectifs peut aboutir à une taille critique qui impliquera la suppression pure et simple du poste de CGS (c'est le cas de l'un de nos interlocuteurs).

Autre mutation interne citée : la modification des systèmes d'information, qui impacte directement l'outil de travail principal du CGS : par exemple, la mise en place d'un ERP, avec la nécessité d'y intégrer le SIRH.

Enfin, nous l'avons mentionné précédemment, tous les changements de direction générale ou de Direction des Ressources Humaines provoquent une période de flottement dans l'attente de la détermination de nouveaux axes stratégiques et impactent fortement la fonction.

LES MUTATION EXTERNES

Concernant les mutations externes et leur influence sur le métier, la moitié des personnes interrogées ont considéré que la situation économique n'avait pas d'impact direct sur la nature de leurs missions. Ceux qui l'ont mentionnée

considèrent toutefois que leur suivi des grands indicateurs a été plus précis et fréquent pendant la période de ralentissement économique. La diffusion desdits indicateurs a souvent été faite de façon plus étendue, pour sensibiliser un plus large public aux contraintes économiques.

Les évolutions législatives ont également été souvent citées :

- Recul de l'âge de la retraite,
- Évolution des allègements des charges sociales,
- Égalité Homme/Femme,
- Emploi des Séniors,
- Diversité.....

Autant de sujets qui sont au cœur des préoccupations des services RH et qui élargissent l'éventail des thèmes d'intervention des contrôleurs de gestion sociale.

Cités également, mais de façon plus ponctuelle (2 personnes), les thèmes du Grenelle de l'environnement et de la norme ISO 26000, qui amènent le CGS à travailler sur des thèmes nouveaux, transverses entre les RH et la communication, par la valorisation de la marque Employeur et de l'image de marque de l'entreprise.

Enfin, un dernier point concerne les évolutions technologiques : nous souhaitons, au travers d'une question dédiée, faire un focus particulier dans ce domaine, compte tenu de la forte dépendance du CGS par rapport à ces outils.

Sur ce point, tous nos interlocuteurs en attendent beaucoup : outils plus performants, mieux adaptés, plus fiables. Les espaces collaboratifs sont également perçus comme une évolution prometteuse : ils permettront une remontée d'informations directe de la part des collaborateurs. Dans certaines organisations, des espaces collaboratifs par métier doivent voir le jour pour permettre un échange sur les pratiques métier entre les CGS de différentes implantations nationales. De même, les personnes interrogées utilisent beaucoup internet comme source d'informations.

Cependant, deux freins ont émergé :

- Des changements d'outils permettent la mise à disposition directe auprès des opérationnels d'indicateurs, mais le rôle d'analyse du CGS est alors supprimé, au détriment d'une prise de recul pourtant nécessaire ;
- La course à l'outil le plus moderne tient parfois de l'acquisition du gadget, sans se poser la question : "a-t-on réellement besoin d'un changement d'outil ?"

Nos interlocuteurs insistent donc sur le fait que les performances des systèmes d'information doivent toujours s'accompagner des compétences nécessaires à l'interprétation de leurs résultats.

ORIENTATIONS & ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES

Sur les 27 personnes en poste que nous avons rencontrées, quatre d'entre elles n'avaient pas de vision claire à moyen terme de leur fonction dans l'avenir. Dans la majorité des cas, nos interlocuteurs estiment que leur fonction est en devenir et qu'elle offrira de plus en plus de valeur ajoutée à leur organisation. C'est pourquoi il s'avère nécessaire pour certains de mettre en place des formations spécifiques.

Les grandes évolutions qui nous ont été mentionnées :

- Orientation vers de plus en plus de prospective, de prévisions en lieu et place des constats a posteriori faits actuellement ;
- Internationalisation du métier, pour suivre la mondialisation croissante des grands groupes. Il devrait y avoir de plus en plus de projets transverses multi-pays ;
- Accroissement de la transversalité de la fonction, avec uniformisation des indicateurs à disposition des services RH, Gestion, Production, Ventes. Les CGS pourrait prendre le leadership dans ce domaine ;
- Évolution possible vers un changement d'interlocuteurs, avec un dialogue direct avec les collaborateurs et managers au travers d'outils interactifs
- Évolution de la fonction possible enfin vers une externalisation, via des cabinets de conseils, rendue nécessaire par la mutation rapide des outils et l'expertise que leur utilisation nécessite. Cependant, cette externalisation se ferait au détriment de l'« adaptabilité » de la fonction !

Tout ceci, nous l'avons décrit, il y a... 5 ans et les constats sont toujours valables ou en émergence ! S'ils nous ont donné quelques pistes de réflexion, les contrôleurs de gestion sociale actuellement en poste considèrent que leur discipline n'est pas suffisamment développée. Nous savons ce qu'il nous reste à faire.

FRANÇOIS GEUZE

Vous pouvez télécharger l'intégralité de l'étude en cliquant ici.



Contrôleur/se de Gestion Sociale

FINALITES

Le contrôleur de Gestion Sociale assure le pilotage socio-économique de l'entreprise au sein de la Direction Ressources Humaines. Il élabore des éléments chiffrés qui permettent ainsi un dialogue cohérent entre les fonctions RH et financières de l'entreprise.

En charge de la consolidation des données sociales quantitatives de l'entreprise, il en assure l'analyse et préconise des solutions visant à traiter des problématiques humaines et/ou organisationnelles.

MISSIONS

Activités principales

Mettre en place et assurer le reporting social de l'entreprise

- Identifier et extraire les données quantitatives du SIRH
- Vérifier leur fiabilité et les fiabiliser si besoin
- Construire les tableaux de bords sociaux
- Communiquer ces tableaux de bord en s'assurant de leur compréhension
- Élabore les documents institutionnels et/ou obligatoires (Bilan Social, NAO, NRE, enquêtes...)

Analyser les données sociales quantitatives et préconiser des plans d'actions

- Détecter les dysfonctionnements éventuels
- Identifier l'origine de ces dysfonctionnements
- Alerter en cas de dérives
- Préconiser les actions correctives

Participer aux évolutions salariales

- Piloter la masse salariale (budget, suivi)
- Préparer les augmentations et/ou les plans de promotions

Mener des études ponctuelles

- Par exemple : Performance des process de la fonction RH, absentéisme, turn over...
- Piloter ou participer à des projets RH ou transverses



Autres activités pouvant être rattachées au poste

- Responsable du SIRH
- Responsable rémunération et avantages sociaux

PROFIL

Diplôme

Master2 Gestion ou RH, École de commerce

Langues

Une maîtrise de l'anglais est nécessaire en fonction du contexte de l'entreprise.

Expérience

Une première expérience dans l'entreprise est INDISPENSABLE, de préférences dans les domaines financiers et/ou RH.

Connaissances

- Contrôle de gestion
- Paye
- Veille juridique droit
- Bureautique
- Informatique
- Statistiques

Savoir Être

- Rigueur
- Analyse
- Autocontrôle
- Synthèse
- Persévérance
- Relationnel
- Écoute
- Adaptabilité
- Force de conviction
- Communicant oral et écrit

Savoir Faire

- Analyser et interpréter des chiffres
- Faire des préconisations
- Construire des tableaux de bords
- Comprendre et lire un budget
- Travailler en mode projet
- Communiquer et partager des informations
- Accompagner la hiérarchie
- Anticiper les besoins

MOBILITE

Poste précédent

Contrôleur de gestion, Ressources Humaines

Évolution Professionnelle

- Contrôle de Gestion
- Responsable Paye, Études et Rémunérations
- Responsable Ressources Humaines
- Audit Contrôle



S'EMPARER DES DONNÉES POUR PILOTER LES ACTIONS

ARTHUR VINSON, CEO, MAILLOOP

Comme de nombreuses startups, nous adorons les "dashboards". Toujours plus de data, de tableaux de bords, de statistiques pour nos clients. Après 4 années, nous constatons un motif commun aux entreprises qui réussissent leur transformation digitale : le management et les équipes RH s'emparent de ces données pour piloter leurs actions, faire valoir et connaître les résultats et animer le changement. Malgré un lien de cause à effet évident, le problème est là : trop peu d'équipes RH s'en emparent, car les chiffres font peur et les chiffres noient. Voici quelques opportunités concrètes à saisir pour vous convaincre de vous en emparer au plus vite !

1. Se saisir des chiffres pour que la transformation digitale ne soit pas un sujet IT uniquement

Le bouleversement des usages qui est actuellement à l'œuvre, accéléré par la crise du COVID, fait de la transformation digitale un des enjeux majeurs des prochains mois. Malheureusement, depuis trop longtemps, la transformation digitale a été abordée sous le prisme d'une évolution des solutions, des technologies, des outils. Hors cette transformation est avant tout un enjeu d'évolution des

comportement, des mentalités et des compétences. Pour pouvoir piloter cette transformation digitale, il faut donc se saisir des chiffres pour le démontrer.

L'évolution vers des modes de travail plus collaboratifs, dotés des outils adaptés (Teams, Drive, Slack, OneDrive, Sharepoint...), peut être mesurée pour être capable d'agir au plus tôt. Ainsi suite à la crise, si 72% des collaborateurs que nous avons interrogés se disent prêts à remettre en question leurs usages et basculer sur de nouveaux canaux digitaux, plus de 50% ne savent toujours pas où mettre exactement les informations, et 42% ont identifié pendant la crise des collaborateurs en grande difficulté avec les nouveaux usages numériques. Ces situations ne sont pas techniques : elles révèlent des problèmes de compétence, d'accompagnement, ou d'inclusivité numérique de ces solutions si complexe à appréhender. C'est un sujet qui doit être au cœur du métier RH.

Des chiffres existent pourtant et peuvent permettre de suivre cette évolution : les taux d'usages de ces outils ; la présence numérique des collaborateurs sur chaque plateforme pour identifier les collaborateurs isolés ; la quantité d'information et son évolution pour suivre



la charge de traitement de l'information subie par les collaborateurs et être à même de prévenir le technostress ; les impacts sur le droit à la déconnexion associés... Pour cela, il faut s'approprier cette donnée et en extraire de véritables indicateurs RHs.

2. Adopter une approche ROIste des projets RHs pour maximiser leur impact

Dans des organisations souvent très rationnelles, le poids du ROI (retour sur investissement) est clé dans les prises de décision. Tous les métiers de l'organisation sont évidemment concernés, et la réussite d'un projet demain se basera sur cette capacité à mesurer ce ROI. Derrière cette réflexion se cache une profonde remise en question de plusieurs piliers du métier RH. Comment mesure-t-on le ROI de la formation ? Comment celles-ci vont s'adapter pour évoluer ? Comment mesure le ROI de nos outils de communication interne ? Savons-nous même le mesurer ? Comme mesure-t-on le ROI d'une réunion passée sur un projet ? Pouvons-nous mesurer l'efficacité ? Comment mesure-t-on le ROI d'une campagne de recrutement ? D'une action pour la marque employeur ?

Une approche orientée data permet justement d'ancrer la culture du ROI dans les projets et d'optimiser les chances de succès, puisqu'elle saura convaincre les décideurs de sa pertinence et de son efficacité.

Symétriquement, cette évolution questionne également nos propres propositions de valeurs en tant que startup. Cette crise a fait par exemple émerger beaucoup de contenus de formation, et de nouveaux besoins d'accompagnement. En adoptant l'angle ROIste, la seule façon pour se différencier, c'est de pouvoir mesurer l'impact de nos actions de formations. Vous suivez une formation d'amélioration des pratiques numériques que nous dispensons ? Nous mesurons les évolutions concrètes que cette formation aura sur vos usages ! Moins de mails ? Mieux de mails ? Réunions plus courtes ? Meilleure gestion de son emploi du temps ? Meilleure agilité ? Meilleure empathie numérique ? Relevons le défi et mesurons-le !

3. Développer une véritable culture de la prévention des risques psychosociaux numériques.

Le big data dont on parle si souvent révèle quelques pépites encore trop peu exploitées et qui sont pourtant au cœur du métier RH. Une multitude de micro-événements, mis bout à bout, peuvent dessiner les contours d'un motif identifiable, qui permettrait justement d'agir en prévention plutôt qu'en curation. Analysons un des enjeux majeurs de la décennie : le burnout. Comme l'explique très bien Patrick Légeron, dans le Stress au Travail, le phénomène du surmenage résulte d'une accumulation continue d'événements ou "stresseurs", qui au-delà d'un certain niveau vont déclencher la suite d'événements irréversible que nous connaissons, et qu'il est si difficile de prévenir.

Que pourrions-nous détecter comme signaux faibles ? Les chiffres ne peuvent-ils pas nous aider à identifier des situations problématiques pour agir en prévention ? Nous sommes partis de ce point-là pour questionner la place du stress numérique : les flux de communication, s'ils ne sont que le support des échanges, en sont un bon révélateur de l'humeur, du rythme, du pouls tant de l'organisation que du salarié.

Bien sûr, un burnout ne s'explique pas par un email reçu à 23h une fois dans sa vie. Mais sur une année, il est évident que le collaborateur qui aura reçu des milliers d'emails en dehors des horaires, souvent en copie de destinataires de plus haut niveau, parfois en plus traités dans l'urgence, aura reçu une charge de stress numérique plus importante qu'un autre. Voilà l'exemple de chiffre inexploité dont il faudrait se saisir : s'ils paraissent si éloignés du domaine RH au début, leur analyse démontre constamment qu'ils devraient au contraire alimenter les politiques RHs car ils traduisent le fonctionnement réel de l'organisation.

ARTHUR VINSON

- *Mailoop accompagne les organisations pour transformer les pratiques numériques : moins de mails et de réunions pour une communication plus efficace, bienveillante et qualitative. Créé en 2017, Mailoop a permis de réduire de plus de 20% les volumes de communication dans des PME, ETI et grandes entreprises en responsabilisant les collaborateurs par la mesure des pratiques numériques, la mise en place de cycle de micro-feedbacks 360°, et la gamification de la transformation.*



Association professionnelle, fruit d'une collaboration entre entreprises, cabinets de conseil, universitaires, éditeurs et individuels

Nos activités

- Les journées d'étude
- Les conférences et ateliers
- Les rencontres du pilotage social

36
entreprises
membres



Les publications

- Le indicateurs RH de la France à l'International
- La gestion de l'information sociale

Les benchmarks

Étude et analyse d'une thématique spécifique du contrôle de gestion sociale

**Nos
objectifs**

FAVORISER, PROMOUVOIR et DÉVELOPPER

des actions dans les différents domaines couverts par le contrôle de gestion sociale et proposer à ses membres un cadre d'échange, de veille et d'anticipation sur ces nouveaux sujets et de faciliter la constitution d'un réseau professionnel.



**LE COMP & BEN AU
CARREFOUR DE LA RH ET DES
CHIFFRES**

GILLES CATTIAUX, EXECUTIVE DIRECTOR, GXC CONSULTING

La fonction Compensation & Benefits, créée dans les pays anglo-saxons est apparue en France dans les années 1990 dans un contexte de récession impliquant maîtrise et optimisation des investissements sociaux tout en maintenant l'attractivité et la fidélisation des équipes.

Par la suite, en quelques années, la fonction s'est densifiée en raison de l'internationalisation des activités, du développement de la marque employeur mais également de la nouvelle place accordée aux DRH très souvent membres du CODIR.

Aujourd'hui son développement est tel que cette fonction est devenue centrale dans toute grande structure internationale. Mais on assiste également à l'émergence de postes dédiés à part entière à la fonction C&B sur des structures nationales dès lors qu'il existe un millier de collaborateurs.

A LA FRONTIÈRE DE PLUSIEURS DOMAINES

Le C&B évolue dans un environnement en perpétuel mouvement et dans une économie mondialisée avec une exposition à toute forme de rémunération, ce qui requiert de sa part une capacité à prendre du recul et à remettre les éléments dans le contexte économique dans lequel l'entreprise évolue.

Sa principale mission porte sur les rémunérations avec de nombreux objectifs autour du recrutement, de la performance professionnelle et de la satisfaction dans l'emploi.

Aussi le responsable C&B doit-il disposer d'une vision globale de la rétribution pour construire une politique de rémunération à la fois attractive et incitative. En effet, les rémunérations doivent permettre de recruter et de conserver les collaborateurs qualifiés, d'augmenter ou de maintenir le niveau de satisfaction, de récompenser et encourager les performances exemplaires, enfin permettre de réduire le turnover et favoriser la fidélité.

C'est également un multi spécialiste à qui l'on demande de passer avec aisance de l'opérationnel au stratégique, s'adressant aussi bien aux collaborateurs qu'aux dirigeants.

A ce titre, la fonction va interagir sur de multiples dimensions : paie, sirh, mobilité internationale, gouvernance, budget, actuariat, actionnariat, part variable, culture d'entreprise, carrière, équilibre vie professionnelle/vie privée, et bien sûr les rémunérations et avantages sociaux.

DÉFIS ACTUELS POUR GÉRER LES RÉMUNÉRATIONS

L'environnement est davantage complexe en raison des ajustements permanents des dispositifs différenciants et efficaces et du fait que l'utilisation des variables a quasiment doublé dans près de 80% des sociétés. De plus, l'interaction avec les acteurs des différents secteurs (syndicats, auditeurs, marché des talents, actionnaires, régulateurs financiers, législations, responsabilité sociétale) conduit le C&B à gérer des problématiques tout à la fois financières, juridiques et fiscales.

Le responsable C&B est confronté en même temps à moins de satisfaction de la part des salariés ; plus de la moitié ne comprennent pas comment leur rémunération est calculée et moins d'un tiers des managers indiquent être récompensés de leur performance quand ils font un bon travail.

Aussi, le C&B doit-il prendre en compte les aspirations des différentes catégories de salariés dans l'entreprise tout en veillant à optimiser la rétribution globale dans un contexte budgétaire le plus souvent à coût zéro.

Il va agir pour répondre objectivement aux questionnements et aux inquiétudes de carrière, de salaire, de retraite. Il est amené à repenser le deal entreprises-salariés (besoin de sécurité, équilibre de vie, évolution professionnelle). Selon les situations, cela passe par une refonte des politiques ou par une meilleure explication et valorisation de celles existantes.

PERSPECTIVES

Pour les cinq prochaines années, l'un des cinq plus grands défis dans les stratégies globales des entreprises est la capacité d'attirer et de conserver des talents.

Or, toute gestion des talents implique la gestion des rémunérations. Ainsi sans un expert C&B performant pour mesurer l'ensemble des composantes constituant la rémunération, il existe pour chaque entreprise des risques en termes d'équité interne, de compétitivité externe, de valorisation, de rétention, d'engagement et de motivation.

Le C&B va permettre d'accroître la visibilité sur les coûts sociaux et leur évolution dans le temps et réduire ainsi l'incertitude pour les dirigeants tant au quotidien qu'à chaque changement majeur dans la vie d'une entreprise.



MUTATION & EVOLUTION DU MÉTIER DE COMP & BEN

FRANCOIS GEUZE, MAGRH

La fonction de Responsable Rémunération & Avantages Sociaux est une fonction jeune. Elle émerge véritablement en 2001 en France, alors qu'elle existait déjà depuis une cinquantaine d'années aux Etats-Unis.

Certains cabinets comme Mercer, Hay, Hewitt ou Towers Perrin ont été les premiers à populariser la notion de Compensation & Benefits Manager (Comp & Ben) communément appelée en France Responsable Rémunération & Avantages Sociaux. Puis, les filiales françaises de groupes américains ont contribué à diffuser ce métier. Aujourd'hui, la fonction existe dans toutes les grandes entreprises, et plus particulièrement dans les entreprises du CAC 40, mais quasiment pas dans les PME.

Cette profession d'expert, à la croisée des Ressources Humaines et de la Finance, s'est développée à partir de plusieurs constats : l'augmentation de la masse salariale, l'émergence de la notion de rémunération globale et notamment la gestion de la performance ainsi que le respect des engagements sociaux.

Il s'agit d'une fonction en plein essor qui s'impose face à un paysage de plus en plus concurrentiel et des contextes économiques exigeants où l'attraction et la fidélisation du personnel sont des problématiques majeures lors de la définition de la stratégie de l'entreprise, mais également pour garantir un positionnement favorable vis-à-vis de ses concurrents.

Les résultats présentés ci-après sont le reflet d'entretiens réalisés avec une cinquantaine d'experts (dont 46 Comp & Ben) du sujet par un groupe d'étudiants du Master MRH de Lille dans le cadre de travaux que nous avons réalisés pour le compte de l'observatoire des métiers de la fonction RH du réseau des troisièmes cycles RH : Référence RH.

Cette étude ne se veut pas exhaustive mais souhaite apporter au lecteur un éclairage sur les différentes composantes du métier de Responsable Rémunération & Avantages Sociaux. Nous verrons que sa mission riche et variée est en pleine évolution et sera un élément déterminant des futures stratégies d'entreprises.

Lors des entretiens pour réaliser la fiche métier, nous avons pu mettre en avant que la fonction de Responsable Rémunération & Avantages Sociaux est une fonction en pleine expansion qui se situe à la croisée des Finances et des Ressources Humaines. Il s'agit d'un métier d'expertise, le (la) Responsable Rémunération & Avantages Sociaux étant souvent seul(e) dans ce domaine dans l'entreprise, d'où le recours aux cabinets spécialisés.

Il est ressorti de notre analyse que la finalité de la fonction Responsable Rémunération & Avantages Sociaux est triple : conseiller l'équipe dirigeante de

l'entreprise sur les actions et décisions à prendre en matière de rémunération, analyser les pratiques internes mais aussi externes afin de pouvoir construire sa réflexion, et enfin être force de proposition pour apporter des éléments de réponse aux questions de sa hiérarchie.

Ainsi, les maîtres mots qui guident le (la) Responsable Rémunération & Avantages Sociaux dans l'exercice de son métier sont "équité" et "compétitivité". En effet, il (elle) est le (la) seul(e) à connaître les pratiques de rémunération existantes à la fois dans l'entreprise et sur le marché. Il (elle) est donc en mesure d'assurer une cohérence interne des rémunérations dans l'entreprise mais également d'ajuster sa politique de rémunération en se basant sur son analyse du marché en tenant compte des principales orientations décidées par la direction de l'entreprise.

Cette fonction a selon les personnes interviewées, le vent en poupe et est amenée à évoluer. De nos jours, retenir, satisfaire et fidéliser les collaborateurs à haut potentiel constituent l'une des pré-occupations majeures des Directions Ressources Humaines. Or, l'attractivité de la politique rémunération est une variable incontournable permettant d'atteindre cet objectif.

Après avoir dressé un état des lieux sur le profil, le métier et les compétences des personnes interrogées, le contenu de leur poste et son positionnement stratégique, nous avons suivi la démarche Prospective Métiers et nous sommes interrogées sur l'impact des mutations, internes ou externes, sur le contenu et la nature du métier de Comp & Ben.

Comme nous l'avons mis en avant lors de la phase de réalisation de la fiche métier (ensemble de l'étude disponible ici), la nature du métier est variable en fonction des organisations. Les caractéristiques de chaque entité (internationalité, dispersion géographique, intensité capitaliste et, plus largement, nature de l'activité) ont une influence sur le contenu des activités du Responsable Rémunération & Avantages Sociaux.

A la question "Existe-t-il des changements à l'intérieur de votre entreprise qui ont impacté votre métier ?", 28 de nos interlocuteurs ont répondu de manière négative, contre 18 qui ont répondu de manière positive. De fait, les mutations internes présentant une corrélation avec les modifications du rôle du Responsable Rémunération & Avantages Sociaux sont variables et d'origine très diverses.

MUTATIONS EXTERNES

Afin de compléter notre analyse, nous nous sommes également intéressées aux mutations qui auraient pu avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise mais auraient exercé un impact sur la façon d'envi-

sager les missions du Responsable Rémunération & Avantages Sociaux.

Nous avons tout d'abord demandé aux personnes interviewées si des événements externes avaient récemment impacté leur entreprise. A cette question, nous constatons qu'ils sont 61 % à affirmer cela.

Les événements principalement constatés sont les suivants :

- La crise économique, pour 52 % des Responsables Rémunérations ayant répondu à cette question.
- Les changements de législation, pour 37 % d'entre eux. Les changements suivants ont notamment été évoqués : les lois de réforme du marché du travail, de finance de la sécurité sociale et le durcissement des règles fiscales
- Les régulations économiques, pour 11 % d'entre eux.
- La réforme des retraites, pour 7 % de nos répondants.

Nous nous sommes ensuite intéressées aux effets que ces événements externes avaient pu avoir sur leurs façons d'appréhender leurs missions.

Il montre avant tout que les Responsables Rémunération & Avantages Sociaux ont dû :

- Réviser les "packages" de rémunération, d'après 29 % des répondants à cette question. Certains ont notamment appliqué des gels des salaires ; ont restreint les augmentations des salaires fixes ou ont revu les enveloppes de bonus attribuées.
- Optimiser les coûts, d'après 21 % de nos répondants. Certains ont préconisé le gel des embauches ou l'augmentation des effectifs par croissance externe.
- Se conformer aux nouvelles législations, d'après 13 % de nos répondants. Il a notamment été mentionné l'adaptation au système de retraite, aux nouvelles conditions de déblocage de la participation, à l'égalité des salaires Hommes/Femmes ou encore au calcul des IJSS (indemnités journalières de sécurité sociale).

ORIENTATIONS ET ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES

Après nous être penchées sur la fonction actuelle de Responsable Rémunération & Avantages Sociaux, nous avons voulu savoir comment les personnes interrogées voyaient leur fonction évoluer.

Trois points sont principalement ressortis. Les Responsables Rémunération & Avantages Sociaux pensent que leur métier :

- Prendra plus de poids et d'ampleur dans le futur, d'après 26 % de nos répondants.
- Certains ont évoqué que cette fonction devrait être de plus en plus occupée à temps plein ;

d'autres ont indiqué qu'il était à prévoir qu'il y ait plus de Responsables Rémunération au sein des organisations et enfin il a été souligné que ce rôle allait être de plus en plus crucial pour accompagner la stratégie de l'entreprise.

- Sera plus complexe, d'après 13 % d'entre eux. Les Responsables Rémunération indiquent qu'il faudra notamment avoir des connaissances de plus en plus pointues en droit et créer de plus en plus d'outils statistiques et de projections.
- Sera sans cesse impacté par les changements économiques et législatifs qu'il faudra prendre en compte dans ses politiques, d'après 13 % d'entre eux.
- La crise économique ou la problématique du vieillissement de la population et des politiques de retraites ont notamment été citées.

La fonction du Responsable Rémunération & Avantages Sociaux est une fonction relativement jeune en Europe et notamment en France où elle est apparue presque cinquante ans après les États Unis ou le Canada. Dans de nombreux esprits, les Responsables Rémunération & Avantages Sociaux (ou Comp & Ben) appartiennent surtout aux grandes entreprises.

Il est alors intéressant de se demander quel avenir à cette fonction ? Va-t-elle se développer davantage dans les entreprises ?

Dans la partie que nous abordions précédemment, à savoir les orientations et évolutions prévisibles du métier, les Responsables Rémunération & Avantages Sociaux identifient comme première évolution possible la prise d'ampleur du métier. Certains prédisent l'augmentation du nombre de Responsable Rémunération & Avantages Sociaux exerçant cette fonction à 100 %. En effet, comme nous le constatons, nombreux sont les Responsables Rémunérations qui sont assignés à d'autres missions telles que la paie, le SIRH, la mobilité internationale ou encore le contrôle de gestion sociale. D'autres insistent sur le rôle majeur de la fonction dans l'accompagnement de la stratégie de l'entreprise en termes d'attraction et de fidélisation des talents. Les contextes de plus en plus concurrentiels semblent conforter la légitimation et le besoin des entreprises à être actives à ce niveau en proposant des packages de rémunération qui soient innovants.

Tout ceci, nous l'avons décrit, il y a... 6 ans et les constats sont toujours valables ou en émergence ! Et si on passait véritablement à l'acte ?

FRANÇOIS GEUZE

Vous pouvez télécharger l'intégralité de l'étude en cliquant ici



Responsable Comp & Ben

Finalités

Le (la) Responsable Rémunération & Avantages Sociaux s'assure de la cohérence interne et externe des politiques de rémunération. Il (elle) garantit l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs à l'entreprise et contribue à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Missions

Rémunérations individuelles et collectives

- Formaliser le cadre des politiques de rémunération de l'entreprise (classification, pesée salariale des postes...) pour l'établissement des rémunérations fixes.
- Piloter la politique des rémunérations variables individuelles et collectives
- Participer aux négociations avec les représentants des syndicats et du personnel sur les rémunérations (NAO, intéressement et participation).
- Accompagner les évolutions de rémunérations des dirigeants
- Mettre en œuvre de nouvelles politiques de rémunération (fixes ou variables)
- Garantir la compétitivité externe et l'équité interne en matière de proposition salariale
- Communiquer sur les dispositifs de rémunération
- Former et auditer les équipes liées au process rémunération (RH, managers...)

Avantages sociaux

- Gérer les contrats de prévoyance et frais de santé avec les prestataires
- Définir les grands principes de l'épargne salariale (PEE, abondement, actionnariat...)
- Construire une politique d'épargne retraite (PERCO...) avec les différents prestataires (AGIRC, ARCCO, et caisses de retraites complémentaires...)
- Négocier les autres avantages sociaux (chèques déjeuner, subventions CE...)

Indicateurs sociaux et Reporting RH

- Produire et analyser l'ensemble des données quantitatives relatives à la gestion des effectifs et à la maîtrise de la masse salariale
- Mettre en place les outils et les indicateurs pour rémunérer la performance individuelle et/ou collective des collaborateurs
- Renforcer le pilotage des postes ; assurer la cohérence et l'actualisation du système de classification (positionnement, emplois, repères)
- Assurer la mise en place de systèmes d'informations RH



Veille

- Veiller au respect de la législation du travail et à l'application des règles sociales et conventionnelles de l'entreprise
- Réaliser un panorama des pratiques de rémunération sur le marché
- Identifier les nouveaux outils ou dispositifs de rémunération mis en œuvre dans des environnements professionnels comparables et utilisables afin de valoriser la performance et ainsi individualiser les rémunérations.

Profil

Diplôme

Bac+4/5 en Gestion/ Finance et/ ou Ressources Humaines en Université et/ou École de Commerce

Langue

La maîtrise de l'anglais est nécessaire en fonction du contexte de l'entreprise.

Expérience

Une première expérience d'au minimum 5 ans est indispensable, de préférence dans les domaines financiers et/ou RH, idéalement en gestion des rémunérations ou contrôle de gestion sociale.

Connaissances

- RH
- Économiques
- Financières
- Statistiques
- Juridiques
- Fiscales
- Informatiques

Savoir Être

- Force de persuasion
- Aisance relationnelle
- Sens de la pédagogie
- Sens de l'écoute
- Confidentialité
- Rigueur
- Sens de l'organisation
- Fiabilité
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Anticipation

Savoir Faire

- Analyse de données et de statistiques
- Construction d'indicateurs
- Gestion de projet
- Préconisation
- Réalisation de supports de présentation (supports pédagogiques)
- Négociations collectives

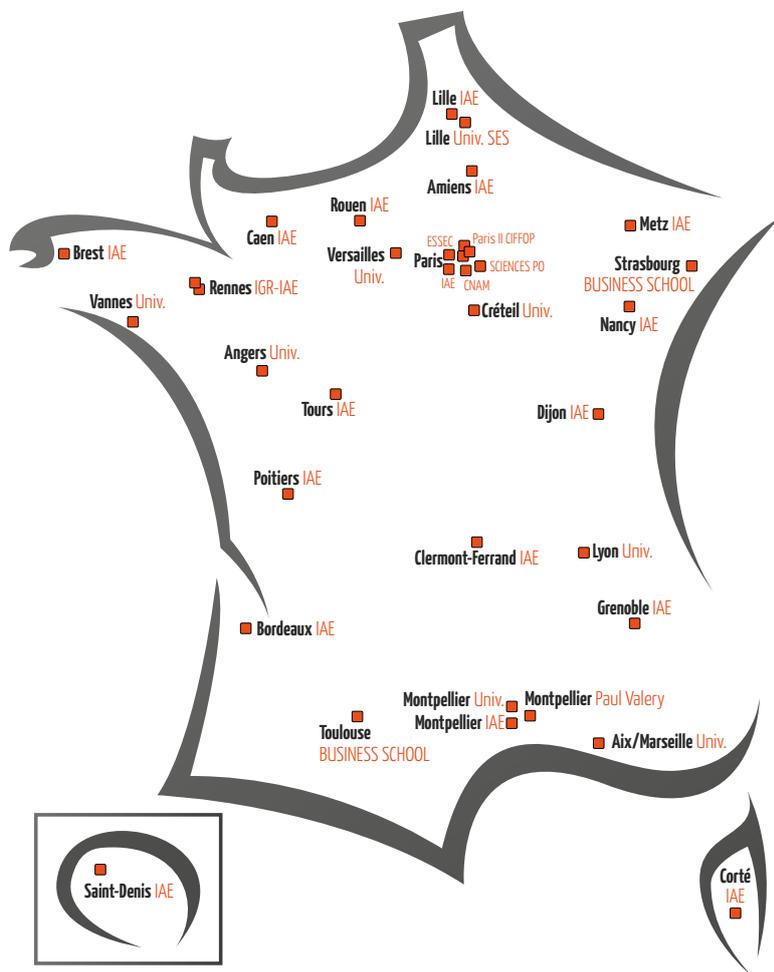
RÉFÉRENCE RH

Le réseau des formations d'excellence de 3^e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

36 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE



AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ Master Gestion des compétences et des talents
AMIENS IAE Master Sciences du Management des RH
ANGERS UNIVERSITÉ Master Management International des RH
BORDEAUX IAE Master Manager RH
BREST IAE Master professionnel Management des RH
CAEN IAE Master Gestion des RH
CLERMONT-FERRAND IAE Master Gestion des RH
CORSE IAE Master RH
CRÉTEIL UNIVERSITÉ Master Gestion des RH dans les Multinationales
DIJON IAE Master de Gestion des RH
GRENOBLE IAE Master Management Stratégique des RH
LA RÉUNION IAE Master de Gestion des RH
LILLE IAE Master Métiers de la Gestion des RH
LILLE UNIVERSITÉ SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Master Management des RH
LYON UNIVERSITÉ JEAN MOULIN Master es sciences de management - Mention RH et Organisation
METZ IAE Master Management des RH et Organisations
MONTPELLIER IAE Master SIRH
MONTPELLIER UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY Master Gestion des RH - Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CFFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CFFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CFFOP Master Gestion des RH et Management Public
PARIS CNAM Master RH professionnel
PARIS ESSEC Mastère Spécialisé Management des RH
PARIS IAE Master Gestion des RH parcours RH et RSE
PARIS SCIENCES PO Master Organisations et Management des RH
POITIERS IAE Master Sciences du Management - Mention RH
RENNES IGR-IAE Gestion des RH - Parcours Stratégie et Développement RH
RENNES IGR-IAE GRH et Dialogue Social
ROUEN IAE Master Sciences du management - Mention RH
STRASBOURG BUSINESS SCHOOL Master RH
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL Mastère Spécialisé Responsable des RH
TOURS IAE Master Gestion des RH
VANNES UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD Master Management des RH - Spécialité temps partagé
VERSAILLES UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN Master Gestion des RH



Suivez nous sur :



Nos diplômes :

Des formations accréditées par l'État ou la Conférence des Grandes Écoles

Nos objectifs :

Garantir et promouvoir la qualité des formations membres du réseau, exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers RH

Nos actions :

Labellisation ; Observatoire des métiers de la fonction RH ; Odyssee conférences ; Odyssee photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :



A man with a receding hairline, wearing a light blue button-down shirt, stands in front of a light-colored stone wall. He is holding a pair of glasses in his hands. The text is overlaid on the lower part of the image.

LES CHIFFRES SONT TRÈS PRÉSENTS AU SEIN DE LA FONCTION RH

CHARLES ANDRÉ LEBLANC, CHEF DE SERVICE ÉTUDES ET DONNÉES SOCIALES, MONOPRIX

Lil y a vingt-cinq ans, j'ai commencé ma carrière dans un environnement où les RH étaient perçues comme incapables de maîtriser les chiffres (oui, c'était comme ça !). Leurs processus étaient donc souvent sous tutelle de la Finance, sur bien des aspects. Était-ce justifié ? Probablement pas. Mais la fonction RH en elle-même n'avait pas encore pris son ampleur actuelle. Elle poursuivait sa transformation depuis l'antique "bureau du personnel" vers le pilier qu'elle est devenue aujourd'hui au sein des entreprises.

Désormais, la fonction RH a acquis une vraie légitimité dans la gestion de ses chiffres. Comment y est-elle parvenue ? A-t-elle aujourd'hui une spécificité dans son rapport aux chiffres ? C'est sous l'angle de ces questions que je vous propose quelques éléments de réflexion, fruits de mon parcours et donc forcément partiels et subjectifs, mais pratiques et personnellement éprouvés.

LES R.H ET LES CHIFFRES : QUELLE ÉVOLUTION ?

Je vois deux principaux facteurs à cette évolution : l'évolution des besoins R.H. auxquels sont confrontés les entreprises et l'évolution des outils qui ont permis d'y répondre.

Evolution des besoins

L'environnement réglementaire, économique et social des entreprises impulse sans cesse des évolutions profondes, qu'il faut évaluer, mesurer, piloter. Et cela passe bien souvent par une approche quantitative, quel que soit le domaine de la fonction RH. Chacune de ces évolutions accentue donc l'emprise des chiffres dans les prises de décisions et le pilotage. Petit florilège, non exhaustif, couvrant différents domaines :

Paie : Depuis les années 90, le développement des dispositifs d'allègements et de calcul annualisé des taux de cotisations ont entraîné une complexité et une variabilité accrue des charges sociales. La maîtrise de ces coûts et le suivi des fréquentes modifications réglementaires fait appel à des modalités de calcul lourdes et très techniques, que seuls quelques techniciens paie maîtrisent.

Avantages sociaux : sous l'impulsion d'objectifs sociaux et économiques, les dispositifs de prévoyance et d'épargne salariale font très régulièrement l'objet d'évolutions réglementaires. L'impact pour les salariés, pour les entreprises, pour l'équilibre des régimes est à chaque fois à réévaluer. Bien souvent, ce sont les organismes gestionnaires qui réalisent ces analyses très techniques. Néanmoins, le cadrage et le contrôle par les équipes RH est indispensable.

Gestion des temps : Depuis l'époque de la mise en place de la réduction du temps de travail, le contexte réglementaire évolue à la marge, sans remettre en cause les principes qui ont été posés (annualisation, modulation, RTT, forfaits jours...). Néanmoins, ces dispositifs restent très techniques à mettre en œuvre et à piloter. Mais parallèlement, l'activité est fréquemment impactée par l'évolution de la réglementation (cadrage du recours au

temps partiel et aux CDD, travail du dimanche ou ZTI par exemple) et par les aléas (grèves, crises économiques ou sanitaires). A chaque fois, la gestion des temps est mise à l'épreuve et il faut engager d'importants moyens pour piloter cette matière si spécifique.

Formation : Les réformes plus ou moins profondes des dispositifs de formation et des obligations des employeurs génèrent à chaque fois des implications sur les pratiques et les finances (coûts, trésorerie). Avec des volumes significatifs et des dispositifs complexes et très spécifiques à la formation, ces évolutions requièrent toute l'expertise des équipes RH.

Recrutement : Sur le long terme, au-delà des évolutions sociétales, le recrutement subit un environnement très fluctuant, au gré des variations macro-économiques. Les besoins en main d'œuvre sont donc très variables en quantité, profil, délai, nature juridique (CDI, CDD, Intérimaires, autoentrepreneurs...), coût. La gestion de ces différentes sources met en œuvre des techniques spécifiques et s'appuie de plus en plus sur des données chiffrées pour aider au sourcing, à l'administration et à la mesure de la performance.

ÉVOLUTION DES OUTILS

La fonction RH traite des données variées et volumineuses. Pour servir ses besoins de traitement et d'analyse, la fonction RH a pu s'appuyer sur les nouveaux outils informatiques. Ces outils permettent à chaque fois de développer les caractéristiques du traitement de ces données : plus de volume, plus vite, plus complexe, plus décentralisé mais plus partagé, plus détaillé...

Je ne suis pas expert SI, mais mon expérience sur les dernières années a été marquée par l'essor des outils suivants :

- Les outils en mode SAS. Ils permettent une grande interactivité, une ergonomie bienvenue, un déploiement aisé. Bref, tout ce qu'il faut pour faciliter le recueil à des données de plus en plus volumineuses et variées, ou pour la restitution. De quoi fournir une matière première idéale à la gestion et au pilotage. Avec un bémol : l'accès aux données de ces outils est souvent le point faible des solutions proposées.
- Les bases de données et outils de requête. La volumétrie croissante des données à stocker et à extraire est accompagnée par le développement de ces technologies. Après une phase dominée par quelques gros acteurs mondiaux, j'observe ces dernières années une fragmentation du marché, s'appuyant sur le développement de solutions techniques nouvelles permettant davantage de vélocité dans le traitement des données. Il y a donc une saine émulation, propice à une amélioration significative des performances, avec, de plus, une mise en œuvre plus près des experts métiers et moins dépendante des experts SI. La fonction RH peut ainsi répondre à davantage de problématiques, avec une agilité accrue.

- Le big data et le prédictif. Ici, l'enjeu est d'aller chercher des données (pas forcément numériques) et de les rendre utiles pour optimiser les processus et apporter des alertes.

Pré-analyser de manière automatique des CV, des commentaires d'entretiens, des paramètres des salariés (absences, démographie...) permettent de faciliter l'exploitation de ces mines d'information, en vue de mieux les gérer.

LA RH ET LES CHIFFRES AUJOURD'HUI : UNE PRATIQUE SPÉCIFIQUE ?

La fonction RH a un rapport particulier aux chiffres, par la nature des données et leur traitement, mais aussi par leur forte sensibilité sociale, où le ressenti est un paramètre essentiel. La diversité des données et des axes d'analyse. Les chiffres traités par la fonction RH ont au moins 2 particularités :

- Ils reposent sur des données très diverses (du temps, des coûts, des effectifs, des sessions de formation...), ayant donc des caractéristiques très différentes. Il s'en suit qu'il est parfois complexe de les relier entre eux (exemple le plus classique : le lien entre l'effectif, les temps de travail, les coûts). Les RH doivent donc souvent faire coexister différents référentiels et se résoudre à ne pas pouvoir exactement les réconcilier, sauf au prix de moyens importants.
- Les axes d'analyse sont utilisés sur des échelles très variées. Par exemple :

L'axe temporel : les RH mesurent à la minute (ex : planification, paie), à l'heure (ex : formation), à la date (session de formation), au jour (ex : congés), à la semaine (ex : heures supplémentaires), au mois (ex : paie, coûts), à l'année (ex : forfaits), en pluri-annuel (ex : salaires, formation). Toutes les échelles sont utilisées, bien plus finement que dans d'autres fonctions.

L'axe financier et analytique : les enjeux monétaires sont analysés sous des grilles de lectures multiples :

- comptable : agrégats (résultat, provision, trésorerie) et structure (société)
- gestion : agrégats (compte d'exploitation) et structure (centre de coût)
- paie : agrégats (brut, indemnités...) et structure (établissement)
- RH : agrégats (rémunération, catégories de salariés...) et structure (CSE, UES...)

L'axe des salariés : il est analysable selon des facteurs très nombreux, en fonction des besoins (démographie, situation familiale, géographie, nature du contrat, horaires, emploi...).

Et tout le temps, il faut combiner ces axes. Ce qui aboutit à une combinaison infinie de restitutions.

LA MATIÈRE RH

Peut-on décrire uniquement avec des chiffres la qualité de la relation sociale, la motivation, le bien-être, la qualité de l'intégration ou des formations,

le savoir-faire des salariés, la pratique managériale... ?

De par la nature humaine de la fonction, il est bien évident que les mesures quantitatives ne peuvent décrire qu'une partie de la réalité des RH d'une entreprise. Néanmoins, ces mesures permettent d'apporter des éléments indispensables : des ordres de grandeur (effectif, salaires, % salariés formés...), des points de référence (taux d'absence ou de turnover, par exemple), des tendances, des alertes.

Au-delà des pré-requis académiques de la gestion des chiffres (fiabilité, délai...), 2 pratiques me semblent particulières pour la fonction RH :

CONFRONTER SANS A PRIORI LES RESENTIS ET LES DONNÉES :

Qu'ils soient plutôt qualitatifs (relation sociale, intégration, QVT...) ou quantitatifs (rémunération, temps de travail...), tous les thèmes des RH font l'objet de ressentis, d'interrogations, de commentaires. Ces canaux ne doivent jamais être négligés.

En effet, si ces signaux sont incorrects, la mesure quantitative permet de rétablir une vision objective pour les acteurs de l'entreprise. A l'opposé, il apparaît souvent que ces signaux donnent des informations, parfois précoces, sur les dysfonctionnements diffus ou non mesurés. Il s'agit donc d'analyser ces signaux pour mieux piloter.

CHOISIR L'INDICATEUR QUI PORTE LE BON MESSAGE :

Pour un même thème, on peut suivre des indicateurs qui transmettront des messages différents, tout en ayant la même donnée de base.

Par exemple, un nombre de jours d'absence par salarié amène souvent à une impression surévaluée, du fait des salariés en absence de longue durée. Un indicateur de % de salariés non absents traite le même thème, mais sous un angle plus positif. Dans le même esprit, on peut associer un taux de turnover et un taux de stabilité. Cette problématique d'indicateurs est commune à toutes les fonctions, mais elle prend une importance particulière dans la fonction RH, où les visions de chacun sont rarement objectives. On le voit, les chiffres sont très présents au sein de la fonction RH. Ils alimentent les constats et actions de la fonction, en complément des autres compétences traditionnelles des RH (dialogue social, droit du travail, développement des compétences...).

De surcroît, ils contribuent à renforcer le dialogue avec les autres fonctions (finances, opérations), sur la base d'indicateurs partagés. Il ne fait nul doute que la technologie (digitalisation, big data...) permettra de consolider et élargir encore la place des chiffres dans les RH, via l'amélioration des fonctionnalités (traitement, analyse, restitution) et en explorant de nouveaux thèmes.



ET SI L'HUMAIN DEVENAIT ACTIF ?

DIDIER DUMONT, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL ASSOCIÉ, GOODWILL-MANAGEMENT

Le DRH est une femme ou un homme d'action. Il œuvre chaque jour à mettre en œuvre les politiques les plus adaptées pour répondre aux objectifs managériaux et stratégiques qui lui ont été donnés. Cette focalisation sur ce qu'il convient de faire, sur la définition des politiques à conduire pour améliorer plusieurs aspects des ressources humaines, ne doit pas occulter que la recherche de la performance ne peut passer exclusivement par l'action.

Nous sommes probablement plusieurs à avoir dû répondre un jour à cette question en cours de management : quel est le Roi des animaux ? Les plus terrestres d'entre nous aurons répondu le lion, l'aigle pour ceux qui préfèrent prendre de la hauteur ou le requin pour ceux qui aiment l'air iodé du large. Derrière chacune de ces réponses, nous avons en fait évalué leurs qualités de prédateurs, nous avons cherché lequel était selon nous le plus performant pour chasser, donc pour agir. Or, le roi des animaux n'est en fait que le canard. En effet, s'il court moins vite, vole moins haut et nage moins bien, il peut survivre dans les trois éléments contrairement aux trois autres. En dehors du message invitant les apprentis managers à conceptualiser la performance de manière globale, cet exercice nous montre également que la performance ne peut pas se résumer qu'à ce que l'on fait et qu'il faut aussi tenir compte de ce que l'on a. Comme ici le canard qui a des prédispositions naturelles que les autres n'ont pas.

Quittons le monde animal pour celui des économistes. Adam Smith, il y a presque deux cent cinquante ans, avait théorisé dans la Richesse des Nations, le lien entre valeur, capital et travail. Sans faire la promotion de tous ses concepts, dont la fameuse main invisible, palmée ou pas, nous devons bien reconnaître que ce lien entre capital et travail reste la base pour pouvoir apprécier et analyser les fondamentaux de la création de valeur.

MAIS QUEL RAPPORT AVEC LES RESSOURCES HUMAINES ?

En fait, détachons-nous de la notion monétaire que nous attribuons au capital, pour nous concentrer sur une notion plus universelle, celle d'avoir. Tous, en cette période compliquée, aspirons par exemple à avoir un bon capital santé et agissons de manière à le conserver. Dans ce qui va suivre, nous allons

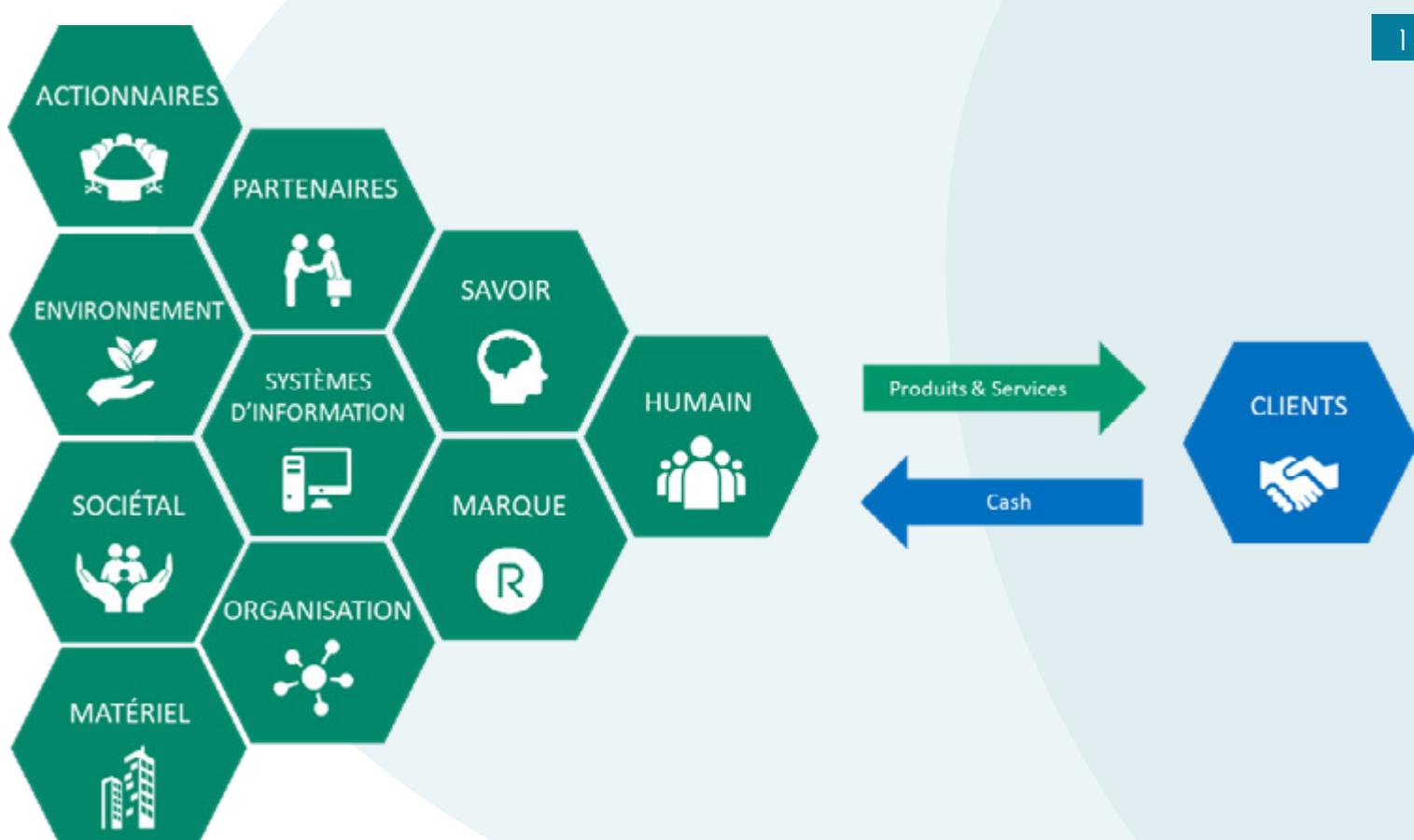
donc nous attacher à différencier fondamentalement ce que nous avons, en propriété ou à disposition, de ce que nous faisons. De cette distinction, pour affirmer que la performance est une fonction de ce que l'on a et de ce que l'on fait, ou autrement dit, de qu'on fait avec ce que l'on a.

Imaginez au départ de la Transat, dans un optimiste avec une voile déchirée : le meilleur skipper. Dans le plus rapide des catamarans : votre serviteur qui pense toujours que barrer au près c'est se sauver dans les champs. Lequel a le plus de chance de l'emporter ? Aucun des deux, car l'atteinte de l'objectif nécessite un minimum de qualité dans les deux composantes nécessaires à la performance : avoir et agir, ici avoir le bon bateau et décider de la meilleure route.

Dans le monde de l'entreprise, nous retrouvons le même principe. Une entreprise performera si ses dirigeants prennent les bonnes décisions stratégiques et managériales et si elle a également une bonne santé financière, a de bons actifs et dispose d'un bon capital immatériel. Ce principe performance = actions + actifs, est un des piliers méthodologiques de l'évaluation du capital immatériel, dont le capital humain en est l'une des principales composantes.

Évaluer le capital humain d'une entreprise ne consiste pas à évaluer sa politique RH qui part définition se déploie dans le temps, mais de faire une évaluation à un instant T des forces et faiblesses des ressources humaines dont dispose l'entreprise. Avant de regarder plus en détail ce qui compose le capital humain et comment le mesurer, revenons sur l'approche globale de capital immatériel.

Le capital immatériel de l'entreprise a été très longtemps défini comme la richesse de l'entreprise qui ne se voit pas dans son bilan comptable. Ceci était lié aux normes comptables qui ne reconnaissaient comme actifs que les plus "solides" d'entre eux. Mais au fil du temps, sous l'action concomitante des nouvelles normes comptables qui ont rendu cette frontière plus poreuse et de travaux de recherche de plus en plus pointus, le capital immatériel a été redéfini comme l'ensemble des actifs nécessaires à la création de valeur, en complément des actifs matériels. Ce terme d'actif immatériel se distingue des autres actifs (financiers, incorporels et corporels) au sens où il n'est pas né-



cessaire que l'entreprise en soit propriétaire, mais qu'elle en dispose.

Ainsi, en reprenant un autre principe fondamental qui est celui de l'offre et de la demande, le capital immatériel devient une approche systémique de la création de valeur et se représente via deux catégories d'actifs, les actifs d'offre (en vert) et les actifs de demande (en bleu)

Nous pouvons donc dénombrer, en complément des actifs matériels, dix actifs qui ont chacun une importance particulière dans la création de richesse :

Les clients : difficile d'imaginer créer de la valeur sans eux. Ils sont la représentation de la demande. Mais comme nous l'avons vu ces dernières semaines celle-ci peut s'effondrer brutalement.

Les femmes et les hommes : ce fameux capital humain qui est à l'origine et renouvelle tous les autres actifs immatériels. L'actif d'offre le plus important car au cœur de l'ensemble.

Le savoir : Innovation, R&D, il est embarqué dans l'offre de produits et services de l'entreprise. Bien géré, protégé, capitalisé, il doit survivre au capital humain. Sa transmission est essentielle et doit pouvoir être, autant que possible, dissociée du capital humain. C'est un des actifs les plus finement analysés en cas de fusion acquisition.

Les marques : elles peuvent avoir une grande valeur. Elles attirent et fidélisent les clients. La marque employeur en fait de même avec les collaborateurs. Elles peuvent aspirer confiance, mais aussi défiance si problèmes de réputation.

Les fournisseurs ou partenaires : dans une économie qui externalise de plus en plus c'est une quasi-extension du capital humain. La qualité de la fourniture et le risque de rupture d'approvisionnement seront surveillés de près.

L'organisation : logistique, réseau de distribution, tous ces processus métier dont la défaillance d'un seul d'entre eux, peut provoquer des conséquences dramatiques (sécurité, contrôle interne)

Le système d'information : indispensable à toutes les organisations, il est devenu dans certains métiers un actif clé. Il peut être un formidable accélérateur de performance, comme un véritable cheval de Troie s'il n'est pas sécurisé.

Les actionnaires : selon leur typologie, certains seront plus patients, penseront performance à long terme tandis que d'autres pas plus loin que leur LBO. Leurs décisions peuvent avoir un impact radical.

Le sociétal : le moins connu, bien que l'environnement dans lequel l'entreprise se développe a inévitablement un impact sur celle-ci.

Le bassin d'emploi par exemple.

Le naturel : impact de l'environnement sur l'entreprise, exposition aux changements climatiques, raréfaction des ressources naturelles dont on a compris – enfin – qu'elles n'étaient pas inépuisables.

Tous ces actifs peuvent être évalués de manière qualitative sur la base d'une cartographie de critères reliés entre eux.

COMMENT ÉVALUER L'ACTIF HUMAIN ?

Il s'agit d'un ensemble complexe pour qui veut identifier les interactions entre les critères et les hiérarchiser. Faut-il préférer avoir des collaborateurs plus compétents que motivés ? les deux ? quitte à accepter un turnover plus important ?

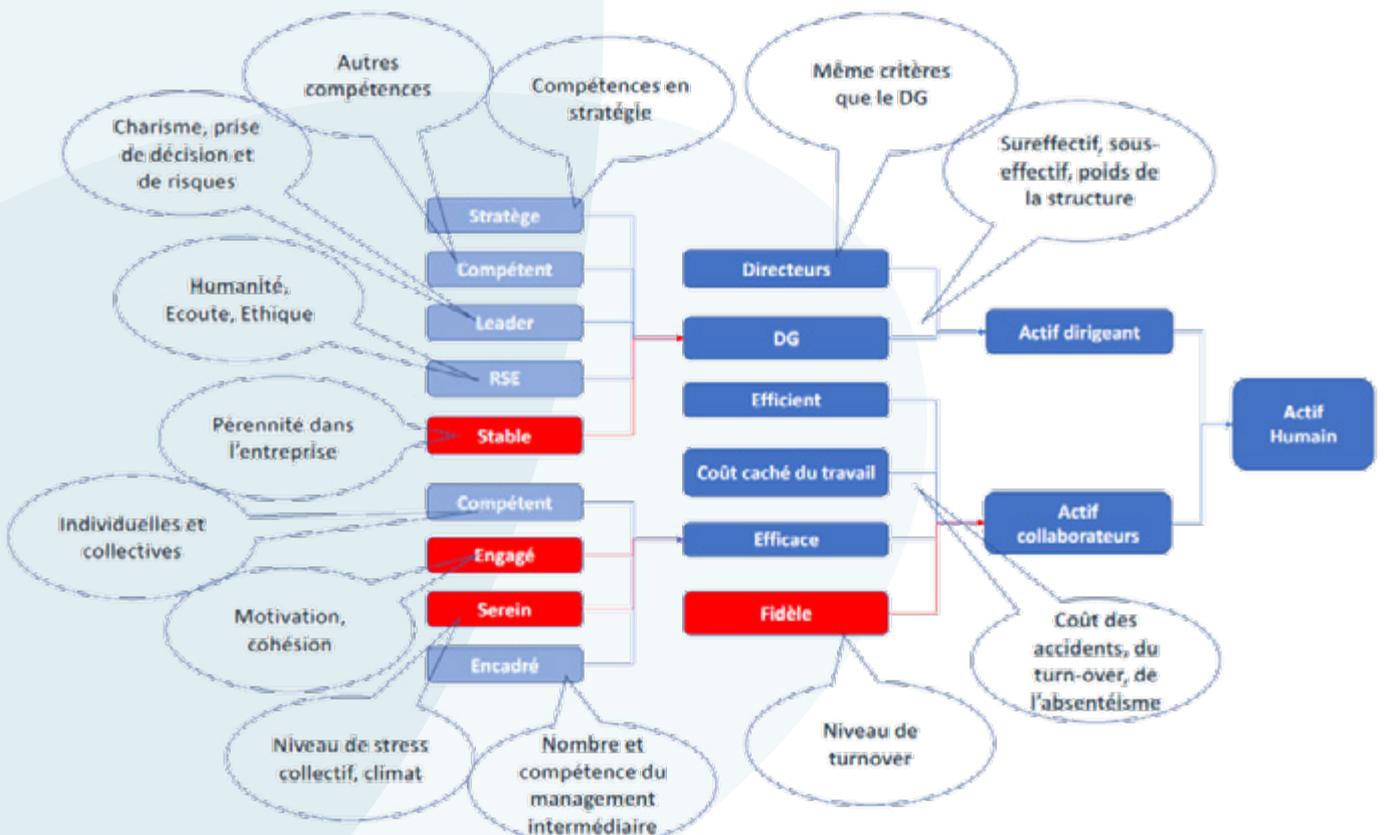
La méthode d'évaluation mise au point par Goodwill-management, devenue un standard en 2011 sous l'impulsion de Christine Lagarde alors Ministre de l'Economie, repose sur des arborescences de critères qui permet leur hiérarchisation. Chaque critère terminal de cette décomposition pouvant être évalué via des indicateurs précis. Ainsi pour le capital humain, l'arborescence se présente comme suit :

On y voit déjà une distinction principale, à savoir que l'on n'attend pas les mêmes qualités des équipes dirigeantes que des collabora-

teurs. Au niveau des collaborateurs, la fidélité, l'efficacité, c'est à dire la bonne adéquation de la taille des équipes par rapport à la charge induite des activités, vont peser de manière plus importante que le niveau de compétence.

Pour chaque critère en bout d'arborescence, une liste d'indicateur est proposée. Par exemple pour la fidélité, le taux de turnover sur les trois dernières années sera complété par le pourcentage des collaborateurs qui atteindront l'âge de la retraite dans les trois années à venir. Le surcoût du travail sera quant à lui mesuré en pourcentage de la masse salariale. Cependant, on imagine mal rapprocher ces deux taux, ou les combiner avec une évaluation de la taille des équipes. Les mesures des indicateurs sont de fait très hétérogènes : euros, pourcentages, années, réponse à des entretiens, données devant faire l'objet d'une interprétation, etc. Par conséquent, afin d'obtenir une évaluation globale et homogène de chaque actif, il a été défini un barème de conversion du résultat de chaque indicateur en note, pour arriver in fine à déterminer une note finale pour chaque actif.

Précisons également, que la mesure d'un actif peut se faire par segment. Pour le capital humain, il est possible de segmenter la partie collaborateurs pour en faciliter la mesure et ainsi avoir une restitution plus fine. Cette segmentation sera d'autant plus indispensable que les



effectifs sont importants. Le choix de cette segmentation est libre, il faut juste s'assurer qu'il sera possible d'obtenir les mesures des indicateurs pour chaque segment. En règle générale, ce découpage suit une logique organisationnelle, par exemple : divisions > BU > départements > services. La consolidation des notations se fera par moyenne pondérée des critères en fonction d'un facteur, qui est généralement la taille en effectif de chaque segment. Pour une segmentation basée sur des équipes productives, les mieux équipés en contrôle de gestion pourront pondérer la notation des segments en fonction de leur contribution au CA ou à la rentabilité d'exploitation.

Sur la base de ces principes, il est donc tout à fait possible, pour qui le souhaiterait, de définir sa propre cartographie, choisir ses critères, ses indicateurs et son barème de notation. Cette initiative pourrait donc permettre à n'importe quel DRH de créer un modèle de pilotage la qualité de son capital humain. Mais qui dit modèle spécifique, ne permettra pas la comparaison avec d'autres organisations d'un même secteur d'activité ou de taille équivalente. D'où l'intérêt de rester sur un standard, avec quelques ajustements si nécessaire.

En ce sens, grâce au développement de sa plateforme digitale qui permet de réaliser en ligne des évaluations immatérielles, Goodwill-management permet dorénavant aux entreprises de maîtriser la collecte et la saisie de leurs indicateurs et de réaliser des évaluations plus rapidement tout en accédant à un benchmark qui va s'enrichir au fil du temps.

De l'évaluation qualitative à la valorisation financière.

Si on imagine assez facilement que la valorisation financière de l'ensemble des actifs composant le capital immatériel peut déboucher sur une valorisation globale de l'entreprise et donc avoir une utilité, il peut sembler plus accessoire de ne valoriser qu'un actif, surtout s'il semble non cessible comme c'est le cas du capital humain.

Avant d'exposer l'intérêt de cette valorisation, en particulier pour le DRH, voyons rapidement comment passer d'une note sur vingt à une valeur en euros.

Il existe plusieurs méthodes de valorisation des actifs immatériels. Compte-tenu du caractère systémique exposé au début de cet

article, nous allons plus particulièrement nous attarder sur la valeur de rendement du capital immatériel. Il s'agit de déterminer la rentabilité future que l'on peut attendre des actifs immatériels d'aujourd'hui.

Cette technique part d'un niveau de rentabilité à un instant T le plus récent possible et modélise ce qu'il adviendra dans le futur en fonction de la qualité actuelle des actifs qui l'ont généré. Par exemple, imaginons une entreprise qui a une rentabilité d'exploitation de 10M€.

Nous allons mesurer quelle pourrait être cette rentabilité un an après, mais avec les mêmes facteurs de création de valeur qui ont permis de produire ces 10M€, c'est-à-dire avec le même capital immatériel. En clair, nous n'allons pas anticiper la valeur qui pourrait être créée dans un an grâce à de nouveaux clients, de nouveaux collaborateurs ou encore la mise au point d'un nouveau savoir.

La valeur obtenue pour T+1, sera de nouveau projetée un an après et ainsi de suite. Pour déterminer cette valeur un an après, il convient d'appliquer à la valeur précédente une dépréciation basée sur deux paramètres : l'état des actifs et leurs durées de vie résiduelle. Cette première dépréciation, appelée dépréciation d'état, est donc directement liée à la notation extra financière vue précédemment. Quant à la durée de vie, elle dépend du type d'actif. Certains sont à durée de vie finie et d'autres indéfinie. Par exemple, un l'actif informatique est un actif à durée de vie finie, qui peut varier entre 5 et 15 ans en fonction du type de technologie choisie. Pour le capital humain, mais aussi clients, fournisseurs, actionnaires, la dépréciation dite de durée de vie est facile à estimer car elle se matérialise par un indicateur : le turnover, taux de dépréciation naturel de ces actifs.

Ensuite, pour valoriser financièrement le capital humain, comme pour les 10 autres actifs d'offre, il convient d'affecter une juste proportion de la rentabilité à l'actif. Reprenons les 10M€ de rentabilité de notre exemple. Ils proviennent des clients qui ont acheté nos produits ou services. Seul représentant de la demande, la valeur de rendement des clients sera donc calculée à partir de 100% de cette rentabilité. Mais pour les actifs d'offre, qui ont permis obtenir que les clients donnent ces 10M€, il convient de répartir cette rentabilité proportionnellement à l'importance de chaque

actif dans le processus de création de valeur. On imagine facilement que dans certains secteurs d'activités, la création de valeur va reposer plus fortement sur certains actifs d'offre que d'autres : la marque chez Coca, mais aussi son organisation via son réseau de distribution, le savoir via les brevets sur les molécules chez Sanofi ou le capital humain chez EY ou au BCG, comme toutes entreprises de services ou de conseil.

Pour estimer cette importance relative entre les actifs d'offre, on part du principe qu'une entreprise, en toute logique, investit dans ses actifs proportionnellement à leur importance. Par conséquent le coût de remplacement de chaque actif d'offre est une bonne clé de répartition. Après avoir réalisé plusieurs centaines de missions, nous avons constaté que le capital humain est généralement le principal actif d'offre sur lequel repose le processus de création de valeur.

Donc pour finir la valorisation du capital humain de notre exemple, si nous lui affectons 50% de la rentabilité, nous allons calculer la valeur future que l'on peut espérer à partir de ces 5M€. Si le turnover est faible, par exemple 5% et sa notation élevée, le taux de dépréciation cumulé (état + durée de vie) sera bas et la valeur d'autant plus importante. Si cette dépréciation totale est de 15%, la rentabilité de l'année suivante sera de $5M€ \times 0.85 = 4.25M€$, puis l'année d'après $4.25M€ \times 0.85$ et ainsi de suite jusqu'au dernier euro du dernier collaborateur. La valeur de rendement du capital humain sera la somme actualisée de toutes ces projections annuelles.

Si cet exercice peut sembler complexe, toute cette partie financière a pu être modélisée et automatisée. Ainsi dans la plateforme en ligne Goodwill-digital, il suffit de saisir les indicateurs extra financiers pour ensuite obtenir sa notation et in fine sa valeur financière.

POURQUOI VALORISER FINANCIÈREMENT LE CAPITAL HUMAIN ?

Revenons à l'intérêt pour le DRH à valoriser son actif. Sans cette approche immatérielle, qui consiste à valoriser l'actif humain, il est très difficile de démontrer la performance économique des actions RH engagées au cours d'une année.

S'il est possible de calculer le ROI d'une politique de fidélisation, grâce aux nombreux tra-

voux sur le coût du turnover, calculer celui de la formation ou d'une politique favorisant la diversité, s'avère être un exercice infiniment plus complexe, d'autant que les retombées sont liées : investir en formation peut avoir un impact sur la motivation qui aura un impact sur la fidélité etc..

En raisonnant globalement et de manière systématique, le DRH peut démontrer que ses actions créent de la valeur. En valorisant son capital humain en année N puis en année N+1, si l'augmentation de la valeur en un an est supérieure au coût des politiques RH engagées, le DRH démontre ainsi sa contribution à la création de valeur de l'entreprise. C'est également un moyen factuel de justifier auprès de sa Direction Financière de la pertinence des budgets demandés.

CONCLUSION

L'objectif de ces quelques pages n'est pas de faire du DRH, un "comptable des ressources humaines". Mais l'approche capital immatériel peut en faire un gestionnaire d'actif. Ce qui devrait sa vocation première.

Dans la taxonomie des actifs immatériels, seuls deux sur les dix sont intimement liés au qualificatif de ressources. Le capital naturel et le capital humain. On ne parle pas de ressources commerciales, informatiques ou marketing. Alors pourquoi eux deux ? ceci cacherait-il un sentiment d'accès à une ressource qui se renouvelle et serait donc abondante.

Si chacun a compris, depuis peu, que les ressources naturelles n'étaient pas inépuisables et que leur rareté aura finalement un coût croissant, le capital humain est un actif tout aussi fragile et plus complexe à gérer. Réduire sa consommation de ressources naturelles en fonction de son activité est un exercice simple, puisqu'elles ne sont pas ou peu stockées dans l'entreprise. Pour le capital humain, l'exercice est bien plus complexe, car présent en quasi-totalité au sein de l'entreprise, il s'agit d'un actif interne qui prend de la valeur au fil du temps sous l'effet des politiques engagées par les DRH. Il convient donc de le gérer avec le plus grand soin pour le rendre le plus performant et pérenne possible. C'est la vocation de tout gestionnaire d'actif, donc celle du DRH et l'approche capital immatériel en est non nouvel outil.

DIDIER DUMONT

A close-up portrait of a middle-aged man with short, light brown hair, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a blue patterned tie. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is blurred, showing what appears to be an office or industrial setting.

**LES RESSOURCES HUMAINES
À L'HEURE DU DATA MINING,
QUEL AVENIR POUR LE
PILOTAGE SOCIAL ?**

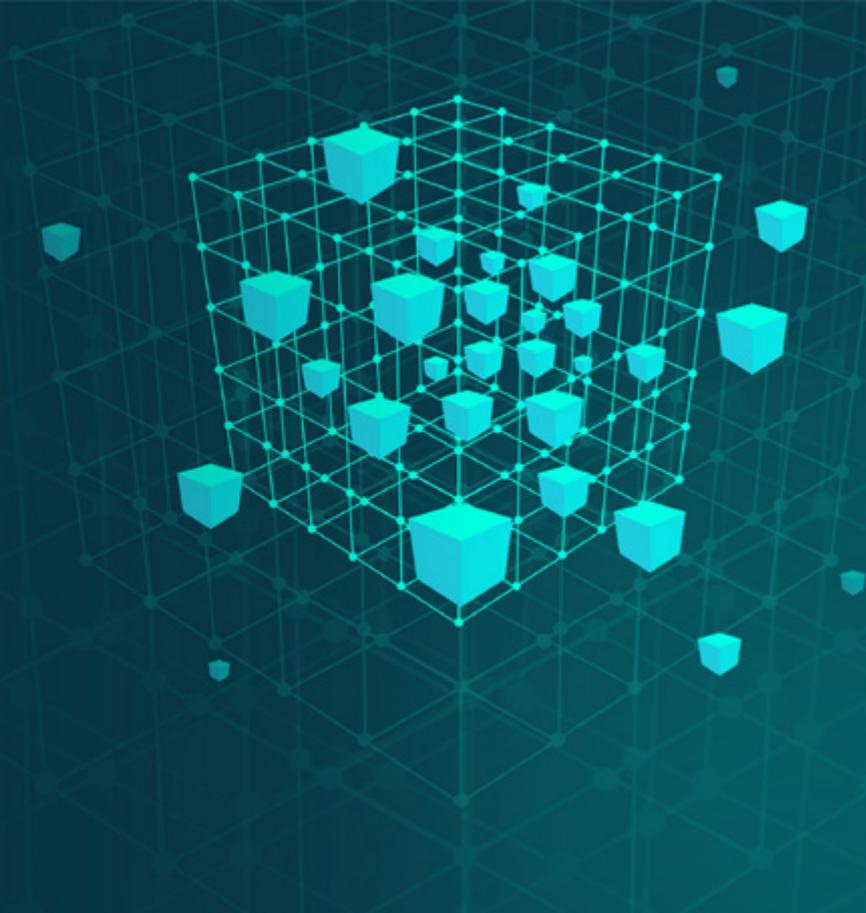
JEAN CASSINGENA, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, ORANO DS

Nous savons la réalité traversée par les contraires. La taxonomie des disciplines et des enseignements distinguent les filières. Les chiffres s'opposent aux lettres. Ressources Humaines et Finances restent des communautés, des parcours professionnels bien distincts. Mais l'examen des programmes de formation ne révèle-t-il pas une certaine convergence à l'œuvre ? Entre la psychologie, la sociologie, la dynamique des groupes, la compréhension du leadership et les modèles mathématiques appliqués à la gestion, la mesure des phénomènes économiques et sociaux se nourrit aux mêmes systèmes d'information, auquel le candidat peut être associé avant même d'acquiescer le statut de collaborateur. Le salarié ne sera pas arrivé que le processus d'on-boarding aura déjà utilisé les données qu'il aura lui-même renseignées pour constituer les premiers éléments de son identité dans l'entreprise. Si Finances, Système d'information et Ressources Humaines se partagent toujours l'espace de la gestion et de ses supports, leur imbrication s'avère chaque jour plus étroite.

Le dénombrement reste sans doute l'opération historiquement liée la plus étroitement à la gestion des ressources, humaines ou matérielles. Soldats, Marins, Missionnaires, Prisonniers, Malades, quel que soit l'ordre concerné, quelles qu'aient été les missions, le compte des ressources disponibles est indissociable de la gestion collective. Avec l'ère industrielle, l'entreprise a repris aux fonctions régaliennes l'apanage des grands nombre et l'enjeu de leur juste décompte. Après les légions, aligner charge et capacité. Depuis qu'elles ont acquis une dimension mondiale, les organisations ont adopté des métriques génériques, transcendant les spécificités de culture et de droits pour dresser des comptes consolidés, établir des comparaisons, mieux comprendre l'économie des facteurs. Pendant du contrôle de gestion financier, le contrôle de gestion social a émergé progressivement depuis les années 90 au point de constituer une discipline propre, recherchée, annexée au C&B, parfois directement rattachée au DRH, encore renforcée par les politiques de prévention comme par celles d'excellence opérationnelle, toutes friandes d'observer les dérivées. Comment mesurer un taux de fréquence ou de gravité sans heures travaillées au dénominateur ? Comment optimiser le « Work force planning » sans bases

ordonnées comme des jardins à la française ? Comment gérer la masse salariale sans calcul de l'effet noria ? Comment répondre à la production des comptes mensuels, trimestriels, semestriels, annuels sans maîtrise des données d'effectifs et de coûts ? Comment satisfaire aux exigences des audits de conformité aux normes nationales ou internationales sans preuve de la maîtrise de la donnée sociale, ou de la contribution des facteurs humains aux processus en revue ?

Bien au-delà d'une gamme « élémentaire » : effectifs, démographie, masse salariale, temps, absentéisme, conflictualité, pilotage des processus de recrutement, de formation, de développement, le contrôle de gestion sociale voit son champ d'action s'étendre à de nouveaux territoires, à mesure que s'accroissent les données disponibles. Trois facteurs expliquent sans doute les évolutions les plus significatives : l'exigence de rentabilité des capitaux engagés, l'exigence de prévention dans une société plus averse au risque, et l'exigence de climat social portée par les aspirations sociologiques ou politiques. Hérités des techniques du marketing, des modèles proposent des enquêtes d'opinion, des mesures de l'implication, du bien-être au travail. On se souvient de l'ardeur d'Abraham Molles dans la défense des « Sciences de l'Imprécis » contre le cartésianisme usuel des « Hard Sciences ». De nouveaux gisements ouvrent en effet la voie à de nouvelles analyses sans qu'on sache vraiment l'ordre des causes entre l'offre et la demande. Davantage d'interactions sociales, de préférences individuelles ou collectives sont instrumentés. La métrique traditionnelle, ritualisée dans les Dash Board de plus en plus outillés s'ouvre à l'enquête annuelle comme au temps continu de la mesure d'opinion. Avec l'apparition du concept de Transformation dans la pensée managériale, l'observation des dynamiques fines, des cheminement « agiles », semblent l'emporter sur la vérification de la conformité au « One best way » hérité de J W Taylor un siècle plus tôt. La satisfaction du candidat ou du salarié intéressent autant que celle du client. Classique et moderne, l'ordre de la notation généralisée multiplie les scrutateurs et les notes, dont la production ou l'évaluation engendrent une stimulation constante. Au contrôleur de gestion sociale, familier de la data, de faire émerger le sens, le message utile, la tendance significative. Et que



dire des champs libres ouverts dans toutes les enquêtes, qui invitent à livrer avis ou commentaires. Exploiter la matière précieuse des verbatim ne ressort pas encore, ou pas réellement des algorithmes. Les nuages de mots dessinés par les occurrences lexicales reste de peu d'usage. La synthèse et le discernement conservent une réelle valeur ajoutée. Impensable sans interactions soigneuses avec le DRH, avec les managers, comme avec les spécialistes des processus concernés : People Dev, professionnels de la Communication, acteurs de la RSE.

Avec la digitalisation, les systèmes d'information inaugurent leur propre métrique. Les propositions d'états ou de tableaux de bord configurables promettent une décentralisation de l'analyse de la donnée sociale. Au détriment potentiel de la cohérence. La partie pour le tout, le détail au détriment du sens. Systèmes intégrés, modules spécialisés, tous affirment que la mesure devient endogène à l'outil qui gère le processus. Pourtant, la profusion d'informations et d'indicateurs reste tributaire de la qualité de la donnée initiale, dont personne n'est plus vraiment maître et dont aucun fournisseur de système d'information n'alerte assez sur la limite absolue qu'elle constitue à ses promesses de progrès. Certains sont partis pour l'Orient, qui nous ont découvert des Indes à l'Occident. Restaurer la qualité au profit de la quantité, telle pourrait être une mission

nouvelle pour le contrôle de gestion sociale. Comment évaluer les compétences, utiliser le bon référentiel, sans maîtriser la donnée métier ? Comment certifier les données utilisées ou produites ? Comment pondérer aussi la qualité de l'information sociale construite et le coût marginal de son obtention ? Nul doute que la digitalisation continue de transformer les processus en profondeur, relègue à l'histoire ancienne un jour prochain le recruteur, au profit du système expert du rapprochement des profils et des postes. Nul doute que le niveau d'exigence requis pour justifier des postes dédiés à l'exploitation de données sociales s'élève fortement à l'heure de la profusion. Nul doute aussi que la mise en regard de phénomènes sociaux complexes, entre eux ou avec les résultats économiques de l'entreprise, continuent d'exiger des femmes et des hommes de mémoire, d'appréhension globale des phénomènes, avec une très bonne connaissance des vertus et des limites des systèmes d'information ou des algorithmes standards. Nous n'avons pas fini de régler des comptes aux comptes et de rechercher, derrière la dématérialisation d'informations toujours plus abondantes et plus rapides, les tendances qui permettent d'orienter l'action, la réalité des interactions qui continuent de se nouer. Ici et maintenant.

JEAN CASSINGÉNA



DE L'UTILISATION DES CHIFFRES PAR LE DRH À LEUR MAÎTRISE ET LEUR CONTRÔLE?

KA-YIN MA, DIRECTEUR RÉMUNÉRATION & AV.SOCIAUX, PAIE ET SIRH, KINGFISCHER

Depuis de nombreuses années, la fonction DRH s'est dotée d'informations chiffrées pour mieux connaître sa situation, pour s'assurer de la bonne exécution d'une politique, pour mesurer les risques à considérer.

Elle s'est progressivement professionnalisée en se dotant d'objectifs chiffrés, de moyens que sont les tableaux de bord permettant de décrire au travers d'indicateurs les aspects saillants de son activité.

En revanche, comment ces chiffres sont utilisés et compris pour définir son action, évaluer son efficacité ou analyser les risques dans cette fonction ou au service de l'activité business de l'entreprise ? De plus la manière d'aborder ces éléments peut se lire de différentes manières :

- comme simple information (ex : effectif, turn-over),
- comme une connaissance d'un aspect de cette fonction (ex : la proportion de femme dans une campagne d'augmentation de salaire) Au travers d'objectifs chiffrés.
- voire vers une évolution plus mature, une meilleure compréhension d'une politique RH (ex : mesurer l'évolution d'un indicateur et l'efficacité des actions menées vers l'objectif fixé).

LA DONNÉE RH : LA "DATA"

Le DRH définit sa politique selon les besoins de l'entreprise et met en œuvre les différents services au sein de sa fonction : recrutement, formation, développement des carrières, communication interne, change management, rémunération, paie, système d'information RH. Et avec le support du reporting/contrôle de gestion sociale, il mesure sa performance au travers d'indicateurs objectifs.

Ces indicateurs renseignent et contribuent à comprendre en objectivant une ambition et de son atteinte : exemple, favoriser l'embauche de salariés handicapés pour atteindre un ratio de X % de l'effectif, former 10% de l'effectif ou baisser le turnover de 5%.

Dans cette approche, l'indicateur est considéré comme un objectif à atteindre ; une information de mesure de l'objectif à attendre. Il est à noter qu'il ne mesure pas qui a contribué à sa réalisation. Mais nous y reviendrons.*

Cela permet de donner une indication ; elle permet aussi de faire des comparaisons. Chaque entreprise peut s'en inspirer, la reproduire. Pour autant, cela reste une donnée brute. Comment une entreprise de même secteur, de taille similaire, pourrait se servir de cette information comme référence ? Exemple : pendant la période d'augmentation de salaire, les entreprises de même secteur, comparent les budgets utilisés au travers des enquêtes flash.

L'exercice de production de l'information de même nature est reproductible pour autant son interprétation est très différente.

L'objectif sera par la suite de mener la politique nécessaire pour infléchir ou confirmer tout en suivant les "KPI" Key performance indicators.

Un autre aspect nécessiterait un débat plus approfondi : comment les données sont exprimées. En nombre, en ratio, en pourcentage, en progression, M versus M-1, par tranche ou palier

Son expression est tout aussi essentielle que son contenu, et c'est le début d'une autre étape, celle de l'étape "froide" et dépassionnée à celle de son interprétation. Attention à la manipulation !

HR ANALYTICS, LA CONNAISSANCE APPORTÉE PAR L'ANALYSE DES DONNÉES.

Une approche plus approfondie des données RH consisterait en l'analyse des indicateurs, ce qui permet de vérifier une situation, un fait en combinant plusieurs indicateurs.

Comment expliquer l'échec d'une politique de formation ? Comment expliquer que les augmentations de salaire ne soient pas équitables vis-à-vis d'une population ?

C'est l'analyse des chiffres et indicateurs pour mieux comprendre la situation.



L'étape plus élaborée sera l'analyse prédictive : comment anticiper et prédire l'évolution de l'indicateur suivi et proposition des actions de correction si nécessaire. Avec la nécessité de bâtir un modèle de fonctionnement. Ce sont les pistes explorées par les grandes sociétés de l'information, appelés aussi l'intelligence artificielle.

Pour autant si l'on en croit, d'éminent praticien comme Luc Julia (ancien Directeur Apple co-créateur de Siri ou actuel CTO Samsung), elle n'existerait pas vraiment ou plutôt, la majeure partie de ce que l'on appelle IA, ne serait que la reproduction de modèle passé. Nous avons tous encore en mémoire l'algorithme de recrutement testé par Amazon qui proposait des profils plus masculins pour reproduire des patterns antérieurs.

Finalement, dans les campagnes d'augmentation de salaire, n'utilise-t-on pas les "rating", la "people review" de l'année passée ou le benchmark de salaire N-1 pour déterminer du salaire qui sera appliqué pour l'année à venir ; est-elle si prédictive puisque l'on prédit le futur en utilisant les données du passé ?

L'EXPÉRIMENTATION DE CES CONNAISSANCES : SA COMPRÉHENSION.

Cela pourrait être une autre approche qui consisterait à modéliser les politiques ressources humaines au travers des différents indicateurs. En intégrant les éléments contextuels et les indicateurs opérationnels business, on pourrait jusqu'à élaborer ces modèles pour mieux les expérimenter. Et ainsi de valoriser au travers d'indicateurs extra-capitaux/financiers de la valorisation d'une entreprise.

*La politique menée peut être mesurée mais la contribution des acteurs à sa réalisation est souvent opérée au travers de la mesure d'objectifs fixés ; en d'autres termes, être à l'origine de la mesure des indicateurs n'implique pas pour autant que la mesure de son efficacité soit effectuée au sein du service de contrôle de gestion sociale, exemple, un rapport de situation comparée (RSC) doit être commenté et expliqué par le responsable de la politique emploi en lien avec les RH de proximité mais pas auprès du contrôleur de gestion sociale.

KA-YIN MA

CERTIFICAT MAG RH

LE PILOTAGE SOCIAL

Suivez le module interactif développé dans le cadre du MagRH et animé par François GEUZE du MagRH sur le thème du pilotage social, des indicateurs sociaux et des tableaux de bord sociaux.



Au programme :

1. Les enjeux du pilotage social
2. Les grands principes de l'évaluation
3. Une méthodologie de construction des tableaux de bord
4. Les différents types d'indicateur
5. Les indicateurs au coeur des processus, l'exemple de la formation

Un programme complet d'une heure trente environ avec des vidéos, quizz, documents et exemples commentés.



DRH ET CHIFFRES : L'ÉVALUATION DU CAPITAL HUMAIN

BÉNÉDICTE MERLE, PRÉSIDENTE DE DOLPHINUS

J'entends depuis des années les directeurs administratifs et financiers revendiquer (à juste titre) qu'ils sont des Business Partners. Je rencontre aussi de nombreux DRH, avec un parcours de base financier, que je perçois eux aussi comme étant de réels Business Partners. Et si l'évaluation du capital humain était une clé permettant à tous les DRH de se positionner comme tels ?

Je m'explique :

La valeur totale de l'immatériel (non inscrit et inscrit au bilan, y compris goodwill) représentait en 2018 76% de la valeur boursière totale des entreprises du CAC 40 (source EY Profil financier du CAC 40 2018).

Par ailleurs, pour reprendre la métaphore de la course en mer chère à Alan Fustec, pour créer de la valeur il faut à la fois un bon bateau (une bonne santé matérielle et financière), un bon capital immatériel (équipage, cartes, informatique embarquée ...), une bonne stratégie responsable (une route judicieusement calculée) et un contexte macro-économique favorable (la météo) !

En d'autres termes, non seulement le capital immatériel est nécessaire à la création de valeur, mais il est indispensable. Toutefois évaluer le capital humain c'est évaluer un actif (les femmes et les hommes de l'organisation) ; ce n'est pas évaluer la politique RH (les actions). Or la création de valeur nécessite à la fois de bons actifs et de bonnes décisions et actions. Pour prendre un parallèle avec les artisans, il leur faut à la fois de bons outils et en faire un bon usage pour bâtir de beaux ouvrages.

ALORS, DE QUOI LE CAPITAL IMMATÉRIEL EST-IL COMPOSÉ ?

De 10 actifs que sont : les clients, l'humain, l'organisation, le savoir, la marque, le système d'information, les partenaires, les actionnaires, le sociétal et l'environnemental.

Chacun de ses actifs a poids spécifique dans la création de valeur, qui dépend du secteur.

Il apparaît que dans une économie toujours plus tournée vers les services, les capacités à attirer et fidéliser les clients, les talents et à innover sont nécessaires à la pérennité de l'organisation. L'évaluation du capital humain peut être une piste pour démontrer la participation à la création de valeur ... et donc piloter l'affectation de moyens et mesurer les retours sur investissements.

Car pour l'ensemble du capital immatériel, comme pour chacune de ses composantes, les intérêts de l'évaluation sont multiples :

- 1 Soutenir la valorisation de l'organisation en cas de cession, fusion ou augmentation de capital,
- 2 Communiquer sur la valeur de l'organisation de manière fiable,
- 3 Contrôler la qualité des actifs immatériels,
- 4 Les piloter avec la mise en place d'un plan de progrès pertinent,
- 5 Mesurer l'impact d'un plan d'action relatif au capital immatériel ou à l'une de ses composantes sur la valeur de l'organisation



S'il est des domaines, tels les clients et les marques, dans lesquels les dues diligences s'étendent, il en est d'autres, tel l'humain, dans lesquels la vision globale des forces et des faiblesses de l'entreprise gagnerait à être plus fréquente. Pourtant, il est bien connu que plus d'une fusion sur 2 ne délivre pas les promesses attendues pour des raisons liées à l'humain. Pour les investisseurs aussi l'évaluation du capital immatériel permet de compléter les méthodes financières classiques, qui omettent certains facteurs de création de valeur et de mesurer les impacts d'un plan d'action sur la valeur d'une entreprise dans laquelle ils investissent.

Ainsi le DRH est un business partner non seulement de la direction générale, mais aussi des actionnaires.

ALORS, QUELLES SONT LES COMPOSANTES DU CAPITAL HUMAIN ET COMMENT L'ÉVALUER ?

L'une des méthodes est héritée des travaux du Thésaurus Bercy, devenu Thésaurus capital immatériel. Elle permet une évaluation extra-financière et financière.

Cet article étant trop bref pour nous lancer dans une description détaillée, nous avons choisi de faire un focus sur la partie évaluation extra-financière.

La méthode explique comment attribuer une note sur 20 à chaque actif, la note finale étant une pondération des notes attribuées aux différents actifs.

Elle a l'avantage d'éviter la multiplication des indicateurs et de décomposer le complexe en éléments de plus en plus simples. Les indicateurs peuvent être de différentes natures : la réponse à une interview, des indicateurs binaires (oui, non, présence ou absence), une note fournie par un panel à l'occasion d'un enquête ou d'un sondage ou un indicateur numérique.

Il est bien entendu possible de segmenter les actifs de façon parlante pour l'organisation évaluée. Ainsi, pour le capital humain, la segmentation pourra se faire en distinguant, par exemple, la production, la vente et les fonctions support. Cela permet une lecture plus fine des forces et des faiblesses et renforce la qualité de l'analyse. Mais cela nécessite que les indicateurs soient disponibles pour chacun

des segments.

Les composantes du capital humain sont : la compétences des équipes, la motivation, l'efficacité, le climat/la sérénité et le savoir être ainsi que le turn over. Plus précisément il s'agit, dans la version allégée, de noter : la taille des équipes (support, commerciale, encadrement - expérience et taux-, sur/sous-effectifs), leur motivation (actionnariat salarié, baromètre social, cooptations, absentéisme, turnover), leurs compétences (CV, investissement formation aux métiers), la sérénité du climat, l'efficacité des collaborateurs (absentéisme, turnover de l'organisation par rapport au secteur), les dirigeants (sont-ils stratèges, engagés dans le développement durable, preneurs de risques, meneurs d'hommes, gestionnaires, commerciaux, maîtrisent-ils le métier et y-a-il pérennité des dirigeants ?).

Il y a dans l'attribution d'une note à ces variables non numériques une part de perception. Mais d'une part il est possible de documenter, de commenter et de simuler la résultante en faisant varier une note individuelle. D'autre part, les notes sont attribuées en fonction d'une échelle de notation suffisamment large pour limiter les risques d'appréciations divergentes (et comme toute évaluation leur résultat repose sur la sincérité et l'objectivité des réponses apportées). Enfin rappelons que chaque note est pondérée dans le résultat final.

Surtout, le plus grand mérite de cette démarche nous semble être d'apporter un outil à la fois fiable et simple d'utilisation pour situer l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue, d'anticipation pour aligner potentiel humain et stratégie de l'entreprise, bref pour replacer l'humain au centre de son système et par là-même la DRH à sa juste place.

L'évaluation du capital humain concourt à trouver ou retrouver un juste équilibre entre les différentes fonctions des comités de direction. La crise sanitaire a mis en lumière avec le télétravail les liens entre DRH et DSI. Souhaitons que les DRH s'emparent de cet outil pour tempérer les velléités court-termistes de certains, qui souhaiteraient piloter uniquement par les coûts.

BÉNÉDICTE MERLE

UNE ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS POUR S'ADAPTER AU "MONDE D'APRÈS" ?

YANN LE FLOC'H, CEO, STAIRWAGE



Avec la récession économique qui s'annonce suite à la crise du Covid-19, les entreprises vont être confrontées à un vrai casse-tête. Comment continuer à engager les salariés, avec une rémunération en berne ? Comment attirer et fidéliser les talents, véritables pièces maîtresses indispensables pour développer à nouveau la compétitivité, avec des budgets gelés ?

Nous sortons tout juste de 2 mois de confinement. Et durant cette période, une nouvelle question sociétale a fait également son apparition : comment se fait-il que les métiers les plus indispensables à la nation soient également les plus mal payés ?

Sur le papier tout le monde est d'accord, leur salaire mérite d'être revalorisé. Mais en pratique, est-il réellement possible, pour les entreprises, de procéder à des hausses salariales massives, surtout dans ce contexte économique dégradé ?

Evidemment non. Et les services Ressources Humaines et Communication vont devoir plancher pour faire passer la pilule auprès de l'opinion publique et surtout des salariés concernés ...

Mais en attendant de pouvoir leur attribuer une rémunération plus juste, ce qui ne pourra se faire que de façon progressive, il existe un avantage salarial pour améliorer leur bien-être financier sans impacter la trésorerie des entreprises.

Il s'agit du versement du Salaire à la Demande, une solution capable de réconcilier sécurité de l'emploi et flexibilité pécuniaire.

UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION PLUS SOUPLE

Le Salaire à la Demande, c'est un système qui permet au salarié, s'il le souhaite et en toute liberté, d'accéder à une partie du salaire déjà gagné au cours du mois. Il peut suivre quotidiennement l'évolution du montant disponible via une application dédiée.

En entreprise, cela peut ressembler à une petite révolution, tant nous sommes habitués à être payés en intégralité en fin de mois. Mais en réalité, c'est déjà une évolution sociétale très forte, qui s'impose depuis une dizaine d'années avec l'ubérisation des métiers et l'explosion du travail en freelance.

Par conséquent, la gestion du budget de nom-

breux français a déjà évolué puisqu'ils profitent des rentrées d'argent en temps réel.

Le versement du Salaire à la Demande, donc, est un système dont la souplesse fait écho aux évolutions professionnelles et sociétales. C'est pourquoi de grandes entreprises anglo-saxonnes comme Walmart, Novotel UK, Ubisoft ou MacDonald's l'ont déjà mis en place avec succès !

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DIFFÉRENCIANTE

Ces exemples nous montrent, déjà, que le versement du Salaire à la Demande est un formidable avantage pour la marque employeur et l'expérience collaborateur.

Tout d'abord, parce qu'il séduit les candidats avec 30% de postulants en plus ! Pour se démarquer sur le marché du recrutement, le bien-être financier est un argument qui fait mouche.

C'est également un facteur non négligeable de la rétention des collaborateurs, avec 20% de turn-over en moins et de l'absentéisme, qui baisse de 13%.

Avec un tel effet positif sur les indicateurs RH clés, le versement du Salaire à la Demande constitue un sérieux atout de compétitivité et de performance pour les entreprises.

Dans le contexte de récession qui va obliger les entreprises à être au maximum de leur productivité, il peut sans aucun doute contribuer à davantage impliquer et motiver les équipes.

Lutter contre le stress financier

Pour une grande partie des foyers, les dépenses se gèrent au jour le jour et le 15 du mois, c'est déjà la fin du mois ! Imprévus, coups durs, petits incidents du quotidien empêchent une vie sereine, déséquilibrent la gestion du budget mensuel, et peuvent remettre en cause des projets décidés de longue date.

Un problème de santé, la voiture qui tombe en panne, la chaudière à remplacer et il n'y a pas d'autre choix que d'emprunter, avec des taux d'intérêts souvent élevés. Autre alternative toute aussi pénalisante : être contraint de payer toujours plus d'agios...

D'ailleurs, la période de confinement que nous venons de traverser l'a bien prouvé ! Elle a mis à rude épreuve la trésorerie des ménages. D'abord, pour limiter les sorties nécessaires



pour les courses du quotidien, il a fallu stocker des denrées pour une longue période. Ce qui a nécessité un budget supérieur à celui habituellement dépensé. Ensuite, parce que le confinement a pu engendrer de nombreux achats non prévus : achats d'ordinateurs, d'imprimantes, de congélateurs, etc. Il a bien fallu s'équiper pour s'adapter aux événements...

Et si le bien-être financier de leurs collaborateurs est une piste que peu d'entreprises explorent jusqu'à présent, les services RH auraient tout intérêt à se pencher sur la question. car

C'est en effet une préoccupation forte des salariés. Selon une enquête Stairwage et OpinionWay réalisée en mars 2020, 41% des salariés seraient soulagés financièrement et privilégieraient un employeur facilitant l'acompte sur salaire. Pour les moins de 35 ans, ce chiffre monte même à 55% et près de 60% pour les ouvriers !

C'est dire si le versement du Salaire à la Demande répond à une véritable attente de la part des salariés.

UN COUP DE BOOSTER POUR L'EFFICACITÉ AU TRAVAIL

L'exemple des entreprises ayant déjà implémenté le système Outre-Atlantique nous a également démontré un autre effet vertueux du versement du Salaire à la Demande : il augmente la performance des salariés.

En effet, les bénéficiaires multiplient par 3 leur productivité. En premier lieu parce qu'ils craignent moins les imprévus financiers, ce qui leur permet de rester concentrés sur le tra-

vail même en cas de pépin.

Ensuite, parce qu'avec le Salaire à la Demande, ils ont la possibilité de consulter chaque jour leur crédit disponible car très concrètement, ils peuvent évaluer précisément et au jour le jour ce que rapporte leur travail.

Cela change le rapport à leurs tâches, ce qui explique l'augmentation naturelle de leur productivité !

Enfin, c'est également plus responsabilisant pour les salariés qui accèdent enfin à la maîtrise d'un élément sur lequel ils n'en avaient jusque-là aucune : leur paie.

La crise sanitaire et économique du Covid-19, a soulevé des questions stratégiques pour les services Ressources Humaines. Ces derniers vont devoir innover pour réussir à valoriser et motiver les collaborateurs .

Le Salaire à la Demande est une piste solide pour concilier ces 2 impératifs contraires : gratifier les salariés dans un contexte économique où il va être impossible d'augmenter les coûts salariaux.

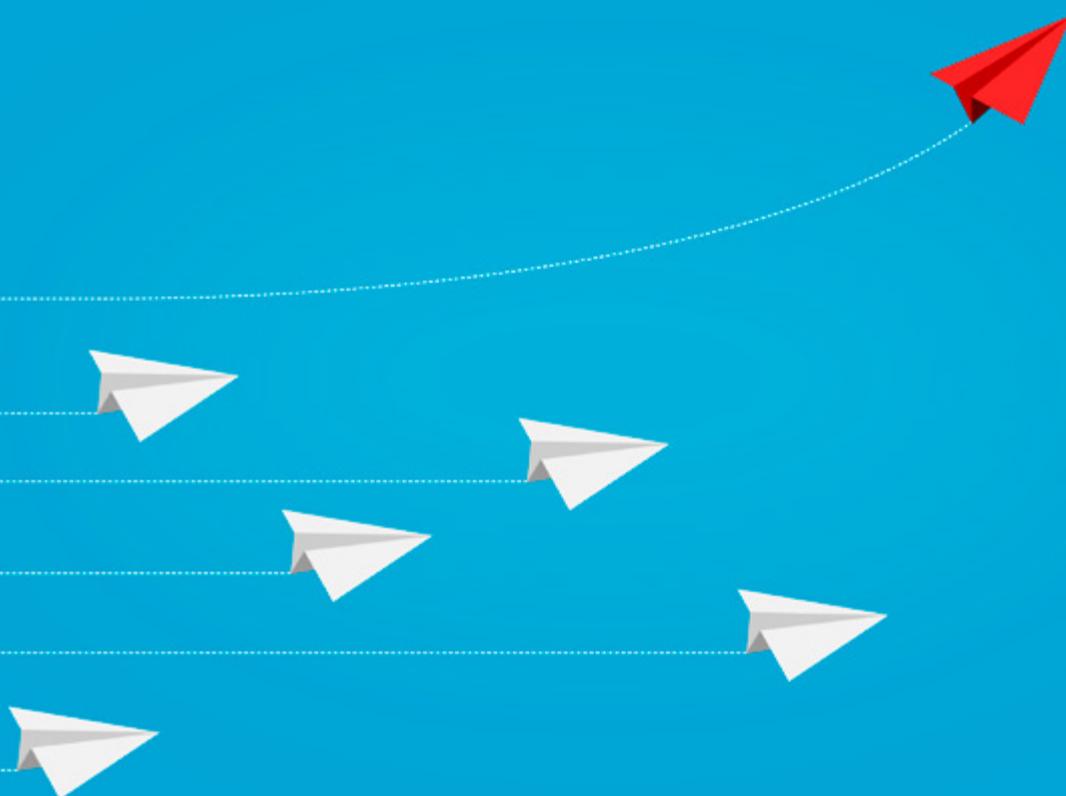
La période post-Covid-19 nécessite imagination et créativité. Alors, il est sans aucun doute temps de rompre avec cette vieille habitude d'être payé en fin de mois, en décalage avec la réalité de bon nombre d'entre nous ? Une rémunération plus souple constitue incontestablement une véritable attente sociétale. Nous avons donc imaginé une solution innovante, adaptée aux besoins des salariés et aux contraintes des entreprises : le versement du Salaire à la Demande.

YANN LE FLOC'H

Envie de devenir un partenaire du MagRH ?

Téléchargez et
Découvrez notre pack visibilité

[CLIQUEZ ICI]





L'innovation numérique

A portrait of Véronique Montamat, a woman with long, wavy brown hair, smiling warmly. She is wearing a dark blue top with horizontal stripes in orange and white, and a necklace with a small black pendant. The background is a plain, light color.

LA DIGITALISATION DE LA FONCTION RH GAGNE DU TERRAIN

VÉRONIQUE MONTAMAT, DIRECTEUR MARKETING ET COMMUNICATION, SOPRA HR

LA DIGITALISATION DES RH AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

D'abord utilisé par les services RH pour gagner en productivité, le numérique devient de plus en plus stratégique dans la relation aux collaborateurs. En témoigne le 3e baromètre Sopra HR Software / L'Usine Digitale sur la digitalisation de la fonction RH.

Quelles sont les tendances en matière de digitalisation de la fonction RH ? Quels usages les professionnels des ressources humaines font-ils aujourd'hui du numérique ? À la lecture du baromètre « Digital & RH » Sopra HR Software / L'Usine Digitale 2020 (1), on en conclut que les services RH sont plus matures qu'ils ne le pensent sur l'utilisation du digital.

Seulement 22% des répondants, comme l'an dernier (21%), jugent leurs services « matures », alors que la majorité des réponses montre un élargissement très net du périmètre de son utilisation. « Si les entreprises ne se jugent pas plus matures cette année, alors que manifestement elles le sont, c'est peut-être parce que leur niveau d'exigence vis-à-vis du digital a augmenté », avance Véronique Montamat, directrice marketing et communication chez Sopra HR Software.

DE LA PRODUCTIVITÉ À L'HUMAIN

Les solutions digitales restent d'abord et avant tout utilisées pour réaliser des tâches chronophages et répétitives (paie et déclaratifs, gestion administrative, gestion des absences et planification de la main d'œuvre). « De quoi gagner en productivité », souligne Véronique Montamat. L'apport du digital a permis aussi davantage cette année de faciliter la collecte des données (+ 12 pts) et de simplifier contrôle et la supervision d'informations (+ 7 pts).

En parallèle, on observe un recours accru au numérique pour la gestion des emplois et des carrières : recrutement externe (+ 7 pts), mobilité interne (+ 4 pts) et intégration des collaborateurs (+ 4 pts). « Cette utilisation dans une relation plus individuelle montre que la fonction RH se transforme au contact du digital. Ou plutôt elle revient à sa fonction première en passant d'une gestion administrative à une approche centrée sur l'humain ».

RENFORT D'EFFECTIFS POUR LA FONCTION RH

La montée en puissance du numérique dans les processus de gestion impacte les effectifs des directions des ressources humaines. Près de 3 répondants sur 10 constatent désormais qu'il a généré une hausse des effectifs (+ 15 pts), alors que moins de la moitié observe une baisse (- 21 pts). « Les ressources humaines comprennent mieux le rôle et les apports du digital et lui consacrent des missions nouvelles, pour lesquelles elles ont besoin de nouvelles compétences », analyse Véronique Montamat.

Parmi les missions et compétences de la fonction RH les plus impactées par la hausse des effectifs, on trouve l'analyse des données RH (citées par 75% des répondants), suivie de l'optimisation de l'expérience collaborateur (61%), l'utilisation des réseaux sociaux externes (56%) et le marketing RH (50%).

RISQUES DE DÉSHUMANISATION

Côté bénéfiques, les solutions digitales sont vues comme une opportunité d'améliorer la performance de la fonction RH (57 % des répondants) et d'analyser des données de manière pointue (53%). Ces outils permettent de gagner en fiabilité pour près de la moitié des personnes interrogées (48%).

Côté risques, on remarque une méfiance plus importante cette année vis-à-vis de l'impact humain. Le manque de contact humain représente la première crainte des professionnels RH (67%). Les risques liés à la fracture numérique en interne sont jugés tout aussi importants que la cybersécurité par 49% des personnes interrogées. On note par ailleurs une vigilance accrue sur l'équilibre entre la vie professionnelle et vie personnelle (droit à la déconnexion) qui progresse de 6 points (à 41%).

Un quart des professionnels RH souligne cette année le risque de « manque de cadre éthique » concernant l'utilisation des données et l'impact négatif potentiel de l'utilisation du numérique sur l'environnement. « Les entreprises sont plus conscientes des opportunités et également des nouveaux risques ».

INCOMPATIBILITÉS TECHNIQUES

S'agissant des freins au déploiement des solutions digitales RH, le baromètre fait ressortir un net recul de la résistance culturelle, qui

était perçu comme le frein principal l'année dernière (-12 pts). Le manque de ressources et de compétences en interne est également en baisse (-7 pts). Pour autant, les blocages liés au manque de vision de la direction générale (+10 pts) et de mobilisation du management (+8 pts) sont, au contraire, en hausse. « La fonction RH est plus mature et se transforme, mais elle a encore besoin de convaincre en interne de la nécessité de cette transformation ».

Aujourd'hui, le principal obstacle au déploiement des outils numériques est clairement lié aux incompatibilités techniques dues à l'ancienneté des outils et des systèmes d'information utilisés par les entreprises et administrations. Ce frein est cité par 49 % des personnes interrogées, soit 18 points de plus que l'an dernier. Le manque de moyens financiers arrive juste derrière (cité par 41% des répondants ; 64% pour le secteur public).

BOOM DES PROJETS

L'évolution du rôle du digital dans la fonction RH est confirmée par le foisonnement des projets de déploiement. La moitié des thèmes proposés dans l'enquête sont en hausse par rapport à l'an passé : Digital Workplace de l'entreprise (+12%), Big Data et analytique RH (+9 pts), chatbot RH (+8 pts), dématérialisation des documents RH (+8 pts).

Sondées pour la première fois en 2019 les solutions au service de l'engagement collaborateur, de la qualité de vie au travail et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) font une entrée remarquée dans les projets déjà en place ou en cours. « On est entré dans une expérience collaborateur plus globale et intégrée à la stratégie RH ».

(1) Étude réalisée du 25 novembre au 29 décembre 2019 auprès de 253 professionnels des ressources humaines, via un questionnaire auto-administré en ligne.

VÉRONIQUE MONTAMAT

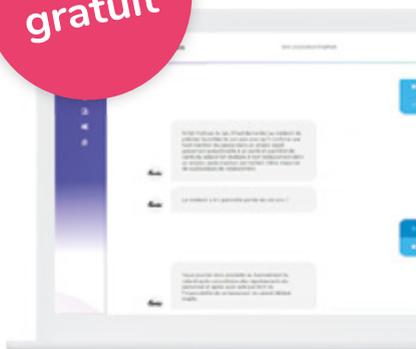


lumio

Vos procédures et documents
en droit du travail sur-mesure
en quelques minutes



Essai
gratuit



Gérer une absence injustifiée, rédiger un avenant, traiter une rupture anticipée du CDD, répondre à une demande de congé...

Pour chaque sujet de droit du travail, vous répondez aux questions de Lumio qui vous guide et vous donne la marche à suivre selon le cas de votre salarié. À l'issue de la procédure, Lumio édite le document 100 % personnalisé à votre besoin (courrier, contrat...).

Ses contenus fiables et pratiques vous aident à prendre les bonnes décisions et assurent la conformité de vos écrits.

Et si avec Lumio, vous aviez enfin plus de temps à consacrer à vos collaborateurs ?

lumio
www.lumio-rh.fr

UNE MARQUE DES ÉDITIONS TISSOT



IRE



GRH ET 21ÈME SIÈCLE : LE PARADOXE D'HOMER

JEREMY LAMRI, HEAD OF RESEARCH & INNOVATION, JOBTEASER

Pourquoi Homer Simpson travaille-t-il toujours dans la centrale nucléaire de Springfield ? Peu d'entreprises peuvent se permettre de garder des salariés qui ne vont presque pas travailler, qui ne font strictement rien, voire même qui causent des dommages réguliers et conséquents.

LE PARADOXE D'HOMER

Oui, en ergotant un peu, il en reste probablement quelques-unes, mais nous pourrions rapidement nous accorder sur l'impact de leurs politiques RH pour la productivité et la rentabilité. Pas très loin de cet exemple aberrant, on retrouve le fait d'embaucher des personnes qualifiées, et ne les faire progresser pour leur majorité que dans la limite des besoins actuels de l'entreprise, pour éventuellement les remercier le jour où il faut des personnes plus compétentes. C'est cette autre aberration que j'appelle le paradoxe d'Homer. Vu autrement, les décisions de court terme visant à utiliser les salariés comme des ressources sans investir significativement dans la plupart d'entre eux pour le futur, se révèle contre-productif dans un environnement qui change rapidement. Pour les connaisseurs, le paradoxe de Simpson, le vrai (effet Youle-Simpson), est transposable à la gestion du capital humain dans le temps.

Qui oserait dire, en 2020, qu'il est possible d'acquérir des connaissances et compétences, et d'en vivre professionnellement pour les 40 prochaines années, sans aucune autre acquisition ? S'il est difficile de réellement définir la durée de vie d'une compétence aujourd'hui, nous pouvons constater que les métiers, les usages et les exigences de notre société moderne évoluent très vite, et qu'il est nécessaire de se mettre à jour régulièrement. Dans une entreprise, c'est la même chose, une portion significative des collaborateurs doit rester productive et compétente pour permettre la croissance et la pérennité de l'organisation. A moins que ce ne soit pas nécessaire, si la valeur est créée par d'autres actifs.

DU CAPITAL HUMAIN À LA GRH

Que diriez-vous de construire un produit ou service reposant sur un moteur d'intelligence artificielle, rendu disponible partout dans le monde sur des milliers de serveurs. Il y a 20 ou 30 ans, il vous aurait fallu de solides fondations financières pour vous lancer dans un tel projet.

Aujourd'hui, avec quelques milliers d'Euros et sans aucun actif technologique, vous pouvez créer une telle entreprise. Car aujourd'hui plus que jamais, la technologie devient progressivement une commodité. Et dans une telle économie, où les ressources financières et technologiques deviennent accessibles largement, le seul levier significatif pour créer de la valeur différenciée devient le capital humain dont on dispose. Comme le rappelle l'OCDE, reprenant Stiglitz ou Samuelson, le capital humain «constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité».

Parfait donc, car dans ce nouveau monde, les RH doivent être les reines et rois des entreprises ! Bien entendu, nous savons que ce n'est pas le cas. Alors que l'humain est le facteur le plus important du capital immatériel d'une organisation, il reste encore trop une variable d'ajustement dans la stratégie et la vision des organisations. Est-ce un malheureux reste des théories économiques liées à la standardisation du travail qui, avant Schultz et Becker, voyaient les humains comme nécessaires mais interchangeable, ou une appréhension d'un avenir trop incertain ? Probablement un peu des deux. Et cela nous ramène systématiquement au poids que l'on donne à l'avenir, et particulièrement au poids que l'on donne aux collaborateurs dans la réussite future. La direction de Kodak aurait-elle pu anticiper la transformation des compétences dont elle avait besoin ? Quels changements culturels permettront à nos entreprises de dominer les marchés demain ? La gestion des ressources humaines devrait permettre d'apporter des réponses, voire anticiper, ou a minima de rendre ces changements possibles. Cela demanderait de pouvoir analyser le passé et le présent, et donc de mesurer. Bienvenue dans la RH du 21ème Siècle, ou presque.

DE LA GRH À LA PAPA À LA 'RH TALENT'

Depuis près de 20 ans, la fonction RH dématérialise progressivement ses processus et digitalise difficilement ses usages. Les cas d'usage classiques recouvrent de gros sujets tels que la paie, les absences et congés, ou encore les contrats. Depuis une dizaine d'années, la gestion par voie électronique de ce volet administratif devient la norme, au point même de pénaliser progressivement les entreprises n'ayant pas encore franchi le pas vers un Sys-

tème d'Informations pour les Ressources Humaines, ou SIRH. Car pour les collaborateurs, et pour le marché lui-même, ce sujet est devenu une commodité, et l'attention se porte depuis sur un autre volet de la gestion des ressources humaines : la gestion des talents.

Et dans ce domaine du très scintillant 'talent management', même en 2020, il est parfois encore difficile de distinguer ce qui relève de la dématérialisation de ce qui relève de la digitalisation. Alors que la dématérialisation vise à virtualiser à l'identique un produit ou processus, la digitalisation vise à transformer ce produit ou processus en un ensemble de données permettant d'alimenter d'autres usages. Par exemple, le fait de dématérialiser une fiche de paie se traduit par une fiche de paie électronique plutôt que papier, mais c'est toujours la même fiche de paie. La digitalisation du processus de paie peut en revanche permettre d'utiliser les données d'absentéisme pour alimenter un rapport analytique des absences, ou même un algorithme de prédiction des futures absences par exemple. Et donc pour faire simple, digitaliser c'est faire plus et mieux que ce que l'on faisait avant.

PEUT-ON VRAIMENT INNOVER EN RH ?

Au cas où la réponse ne serait pas évidente, c'est oui. Innover signifie proposer de nouveaux usages, autrement dit, répondre de manière pertinente à une attente ou un besoin. On peut donc toujours innover, et particulièrement en RH, qui est une fonction qui n'a encore que trop peu la culture de la mesure et de la donnée, et qui ne joue pas suffisamment le rôle de conseil stratégique aux dirigeants en matière de stratégie de gestion du capital humain. Pour y parvenir, il faudrait donc beaucoup plus et mieux mesurer tout ce qui relève de la productivité et de la performance, passée, présente et future, et également développer des relations plus créatives et à valeur ajoutée avec les directions finance et stratégie. Et bien entendu, s'équiper !!!

Pourtant ce ne sont pas les offres qui manquent. Faire mieux qu'avant, et vous simplifier la vie. C'est là que de nombreux acteurs innovants interviennent, pour réinventer la gestion des ressources humaines, révolutionner le talent management, ou encore changer le monde. Faites votre choix. Rien qu'en France, avec plus de 600 startups technologiques identifiées sur la thématique RH, il n'y a que l'embaras du

choix. Beaucoup de bonnes idées, certaines plus applicables ou fondées que d'autres. A noter, et c'est important de le souligner, que ces startups sont pour la quasi-totalité indépendantes des acteurs historiques qui constituent le parc SIRH des entreprises. Depuis près de 10 ans que j'évolue sur ce marché de l'innovation RH, j'ai fini par constater en France que les principales innovations qui s'implantent durablement dans les entreprises viennent rarement d'acteurs dits 'innovants'. Et à l'étranger, lorsque c'est le cas, c'est généralement en raison d'une acquisition de ces acteurs par des acteurs historiques beaucoup plus gros et mieux installés.

Mon interprétation est que la plupart des entrepreneurs à la tête de ces innovations sous-estiment de manière critiques trois facteurs clés de succès sur ce marché :

- L'envie de payer pour ce service - de très nombreuses innovations RH sont utiles, intéressantes et engageantes. Mais lorsqu'il s'agit de payer pour les utiliser, cela change souvent la donne, dans la mesure où ces solutions sont considérées comme sympas, ou 'nice to have', mais pas indispensables ou 'must have'. Et même lorsque les RH sont prêts à payer pour des innovations RH, c'est souvent à un prix relativement faible, et dans une optique de POC, ou preuve de concept. Ce périmètre réduit ne permet généralement pas de soutenir les investissements réalisés.
- La scalabilité et la compatibilité techniques - il s'agit là de l'écueil majeur des 10 dernières années pour les acteurs innovants. Il est pratiquement impossible de déployer son service au sein d'une grande entreprise sans être relié à son SIRH. Les efforts de ressaisie ou d'outils multiples sonnent souvent l'arrêt des discussions. Le marché change rapidement désormais, mais pendant longtemps, les SIRH historiques ont fermé leurs portes bien hermétiquement aux acteurs innovants. Et lorsqu'un acteur innovant avait atteint une certaine taille, il était racheté et alors seulement intégré au système.
- L'accompagnement du changement - proposer un nouvel usage relève du parcours du combattant. Beaucoup d'acteurs innovants pensent que leur plateforme ou solution se déploiera seule, et que l'acte

de vente constitue l'étape la plus difficile. D'une part, dans cette période de transformations, les collaborateurs sont sollicités en permanence pour changer leurs habitudes de travail. D'autre part, lorsque ces usages sont trop nouveaux culturellement, et parfois représentent un effort supplémentaire, c'est l'échec garanti. Pour éviter cet échec, il est nécessaire de prévoir un budget et un plan d'accompagnement du changement, qui sont bien plus massifs que le coût de la solution. Ainsi, la plupart des solutions ne sont jamais déployées au-delà du POC.

CONSTRUIRE UNE GRH STRATÉGIQUE

Beaucoup de services RH se posent des questions assez précises ces derniers temps : faut-il une application mobile ? Faut-il dématérialiser dès maintenant les tickets restos ? Faut-il refaire le site carrières ? Bon, pour cette dernière question, en fait la réponse est oui, qui que vous soyez. Mais plus sérieusement, ce sont des détails, qui trouveront des réponses évidentes si vous avez bâti une GRH réellement stratégique.

Oui il faudra innover pour cela. Mais l'innovation en matière de gestion des ressources humaines requiert avant tout la volonté des organisations et des dirigeants de mieux anticiper et préparer l'avenir. Puis cela demande de se doter en conséquence. On parle ici des outils adaptés au sein du SIRH étendu et en support, on parle des compétences appropriées en interne pour relever de tels challenges, puis on parle de redéfinir les processus et la culture, pour les faire correspondre à une réalité de l'incertitude permanente, comme le disait déjà Edgar Morin il y a plus de 20 ans. Tout cela devrait assurer les missions essentielles des RH de demain : mieux connaître le marché et les sources de candidats, mieux attirer, identifier et sélectionner les collaborateurs qui monteront à bord, mieux les engager et les fidéliser, et enfin mieux les développer et les préparer pour demain, que ce 'demain' soit à l'intérieur de l'organisation ou non.

JÉRÉMY LAMRI





DES RH, DU DIGITAL ET DES CHIFFRES...

FRÉDÉRIC MISCHLER, FACILITATEUR EN TRANSFORMATIONS ET INNOVATIONS RH, HUMA-NEO

Nous c'est l'Humain, pas les chiffres ! Tel pourrait quasiment être le slogan d'une très large majorité de personnes œuvrant dans la fonction RH, ou s'y destinant. En ce sens, demandez à des étudiantes et des étudiants RH comment elles et ils se projettent dans la fonction... D'expérience, la très grande majorité manifeste un large désintérêt s'agissant par exemple des aspects relatifs à la paie, à l'analyse des données, aux tableaux de bord et autres indicateurs RH. Au même titre que les profils mentionnant une appétence particulière pour la dimension «Système d'Informations RH» sont plus qu'exceptionnels.

Or, n'en déplaise à toutes celles et tous ceux qui aspirent en tant que professionnels RH à «accompagner et développer des Humains» et se targuent de ne pas avoir la «culture du chiffre», c'est malheureusement commettre dans ces logiques de pensée, deux erreurs de fond.

La première réside dans le fait de ne pas appréhender qu'en réalité, quel que soit leur champ d'intervention spécifique RH, celui-ci s'articule principalement autour de la notion de traitements de données et d'informations «d'interactions humaines» et de «nature humaine».

Qu'il s'agisse par exemple de données et d'informations identifiées et traitées via des CV ou des profils LinkedIn au moment de la sélection de candidats, de celles formalisées sur des supports d'entretiens professionnels, etc. ou encore de données et d'informations générées, perçues et traitées lors d'échanges oraux, ou via les interprétations nées de la prise en compte du «non verbal».

En tout état de cause, si en tant que professionnelles et professionnels RH nous ne captions pas les bonnes informations de «nature et d'interaction humaine», et n'en faisons pas le bon traitement, il ne peut dès lors y avoir une prise de décision RH optimum et la mise en œuvre des actions réellement appropriées, pour accompagner et contribuer au développement des collaborateurs et des collaboratrices de l'entreprise.

La seconde erreur s'apparente elle, au fait que sans une ambition et une profonde volonté de quantifier et de qualifier cette information «humaine», il ne saurait y avoir de dynamique vertueuse d'accompagnement RH et de développement de la valeur contributive

de la fonction RH dans l'entreprise. En effet, il est communément admis que l'on n'améliore concrètement que ce que l'on mesure, et sans une culture de la mesure, il ne saurait y avoir d'améliorations RH tangibles et objectives. Ceci implique dès lors pour les femmes et les hommes de la fonction de RH, de viser à imaginer et à mettre en œuvre de réels indicateurs de pilotage RH utiles, utilisables et utilisés, et à les faire évoluer à l'usage, vers toujours plus de pertinence, dans une dynamique d'amélioration continue.

Alors certes, par le passé, la fonction RH pouvait aisément arguer d'un manque d'outils et de moyens informatiques, l'empêchant de mettre en place des dispositifs efficaces de pilotage tant de sa propre performance RH, que de mesure de la part contributive du «facteur humain» à la réussite de l'entreprise. Dorénavant, avec la bascule à la fin des années 2000 dans l'ère digitale, et avec maintenant près d'une décennie marquée par le développement de solutions mobiles, accessibles en temps réel, permettant des facilités d'interactions et de consolidations de données RH et sociales, etc. les excuses ne tiennent assurément plus.

En effet, si nous considérons tour à tour la question des leviers digitaux activables dans une perspective de développement de la performance RH, il apparaît en tout état de cause, que la problématique relève moins aujourd'hui d'un manque de solutions technologiques disponibles, que de volontés et d'ambitions stratégiques à s'inscrire dans ce type de dynamique d'amélioration RH. Et ceci, quelles que soient les typologies d'entreprises, dans le sens où l'accès à des applications, fonctionnalités et plateformes RH en ligne, n'est à ce jour plus l'apanage des plus grosses structures.

Ainsi, en matière par exemple de mesure d'engagement, de QVT, de qualité managériale et RH, nous avons aujourd'hui l'embaras du choix s'agissant des solutions digitales de mesure en continu ou à la demande des feedbacks des collaboratrices et des collaborateurs dans l'entreprise. Qu'il s'agisse d'applications dédiées développées ces dernières années par des startup, de fonctionnalités progressivement intégrées par les éditeurs SIRH historiques, voire pour les plus petites structures, via le recours à des solutions génériques de sondages et formulaires en ligne. Dans le même ordre d'idées, de nouvelles approches digitales permettant de réaliser des cartographies

quantitatives et qualitatives des compétences de l'entreprise, par identifications et consolidations de celles-ci directement auprès des salariés et de façon collaborative sont apparues et ont progressivement été proposées au cours de ces dernières années. En parallèle, dans l'optique à la fois d'acquisition et de développement des compétences, l'accompagnement individualisé des salariés en matière de formation, et la mesure de leur progression est devenue plus largement possible et accessible via des plateformes et applications de micro-learning et autres solutions digitales proposant des parcours formatifs, adaptatifs voire collaboratifs, mixant contenus, gamification, évaluations formatives, etc.

La dynamique de digitalisation a par ailleurs également introduit de nouvelles opportunités de mesure des sollicitations RH et d'optimisation des processus et services RH. Ceci, via la mise en œuvre de chatbots au sein des messageries instantanées, des réseaux sociaux internes, des plateformes collaboratives ou encore des portails en self-services RH de bon nombre d'éditeurs.

De nouvelles approches permettant ainsi d'apporter des réponses aux questions les plus récurrentes et habituellement adressées aux gestionnaires et responsables RH; tout en contribuant par ailleurs à faire également gagner la fonction RH en performance opérationnelle de traitements, via l'emploi en complément, de solutions de «Robotic Process Automation».

Enfin, nous pouvons également considérer les possibilités offertes aujourd'hui par différentes plateformes digitales RH, visant à mettre à disposition en temps réel, plus simplement et plus largement aux acteurs de la fonction RH, aux managers, aux dirigeants, etc., un panel d'indicateurs de pilotage RH, personnalisés et personnalisables selon leurs besoins et leurs périmètres de gestion et de décisions.

Qui plus est, au-delà des seuls indicateurs de gestion RH, les éditeurs intègrent progressivement des fonctionnalités et indicateurs s'inscrivant dans des dynamiques de prédictibilité RH, comme par exemple les ratios de risques de démissions des collaborateurs et collaboratrices.

En tout état de cause, les solutions digitales sont donc aujourd'hui susceptibles de constituer de multiples opportunités et leviers de

développement stratégique en matière de mesure de la performance et de la contribution RH à la réussite de l'entreprise.

Ceci, en permettant notamment de passer d'un mode de gestion RH fondé jusque là sur des "constats du passé" et conduisant au mieux à des comportements "réactifs"; à un mode de pilotage RH en temps réel, voire d'anticipation et prédictif, avec notamment le développement de l'algorithmique et de l'analytique.

De la sorte, «il reste» pourrait-on dire maintenant, aux femmes et aux hommes de la fonction RH, le soin de développer une véritable culture à la fois vertueuse et positive de la data, de la mesure, du chiffre, et donc de s'appuyer à bon escient sur le digital RH... Gage d'un meilleur et réel «accompagnement des humains» dans l'entreprise.

Or en la matière, il s'agit bien là une nouvelle fois, non pas de s'inscrire dans une logique de pensée «standard» de la fonction RH, et d'une approche purement utilitariste de nouveaux outils à disposition, mais bien dans une logique stratégique et d'innovation RH de rupture, d'un point de vue posture et raison d'être de la fonction RH.

En d'autres termes, le challenge ne réside pas dans le fait d'intégrer dans son équipe RH l'un ou l'autre profil féru de data et d'analytique, afin qu'elle ou il développe de nouvelles approches ou mette en place de nouveaux indicateurs. Ceci, alors même que ses collègues en charge du recrutement, de la marque employeur, du management des talents, de la formation, des relations sociales, etc. ne changeraient rien à leurs pratiques.

Non, le challenge réside tout à l'inverse, dans la capacité individuelle et collective des membres des équipes RH en place, à opérer leurs propres transformations en matière de perspectives et de volontés à véritablement développer de nouvelles approches et compétences. Celles-ci s'inscrivant dès lors dans une culture commune de la data et de la mesure RH, appliquée à leurs domaines d'interventions RH respectifs, tout en s'appuyant sur le digital comme catalyseur de leur performance et de leur professionnalisme.

FRÉDÉRIC MISCHLER



Any Where
Any Time
Any Device

LE DIGITAL AU SERVICE DES COLLABORATEURS

EMILIE MOREL, APPLICATION OWNER MyPORTAL HR, ENGIE

Chez GBS (Global Business Support), en partenariat avec les BUs du Groupe ENGIE, nous assurons l'essentiel des services support aux collaborateurs qu'il s'agisse des services sur le lieu de travail et espace de travail, la gestion des ressources humaines, l'informatique ou encore, plus spécifiquement, les Achats et la Finance.

En tant qu'entreprise, un de nos enjeux majeur actuellement est d'accompagner les collaborateurs dans les mutations des modes de travail qui passent de nos jours par la simplification, la digitalisation et l'automatisation d'un certain nombre de services directement accessibles «en ligne».

«UN PORTAIL POUR LES RÉUNIR TOUS» ?

My Portal, c'est une plateforme, notre plateforme : unique, transverse, intégrée, au service des collaborateurs et regroupant l'ensemble de nos activités : IT, RH, Immobilier, Achat, Finance.

Fonctionnellement, elle permet :

- de proposer des services (commander/déclarer)
- de faire appel à des bases de connaissances (articles, vidéos, formulaires)
- d'échanger en live avec des équipes support dédiées
- de prendre un rendez-vous, en présentiel ou téléphonique avec un expert
- d'échanger avec Buddy, notre nouveau ChatBot qui, à lui tout seul, peut aiguiller l'utilisateur sur l'ensemble de ces fonctionnalités et des contenus.

Au sein de la Business Support RH d'Engie GBS, organisée en CES (Centre d'expertise spécialisé) où nous réalisons des actes RH pour 70 000 collaborateurs d'Engie au quotidien, nous sommes convaincus que nous avons un rôle à jouer dans la digitalisation et la transformation de notre fonction.

Digitaliser nos services, ce n'est pas seulement répondre aux tendances actuelles, c'est également retravailler nos process, mieux les définir, les simplifier, les harmoniser, les rendre accessibles en quelques clics. Le collaborateur gagne en simplicité et en flexibilité quand nous, nous gagnons en suivi et en performance : Win/Win.

C'est pour ces raisons, que nous nous sommes

lancés un défi : digitaliser et automatiser l'ensemble de nos services RH à travers My Portal tout en plaçant l'Humain au centre de nos réflexions.

CONCRÈTEMENT, COMMENT FAIT-ON?

C'est une aventure, pleine de rebondissements mais qui en vaut la peine...

De façon transverse, nous avons défini les besoins de l'ensemble de nos Business Supports et sélectionné la solution technique qui nous paraissait la plus adaptée.

Côté RH, nous avons monté une équipe dédiée et décidé de mener nos projets avec une organisation tripartite : CLIENT / CES / SIRH voulant porter haut et fort un concept qui nous tient à cœur chez Engie «One Team» (travailler ensemble et ne faire qu'une seule et même équipe face au projet).

Au démarrage : un seul client (Benelux), 2 personnes (1 profil technique et 1 profil fonctionnel), et quelques représentants du CES Belges.

Après plusieurs mois d'énigmes, de jeux de pistes et d'embuscades, l'équipe est arrivée en bord de lisière, le paysage s'est dégagé et le catalogue RH Belgique est né (Juin 2018).

Depuis, les projets se sont enchaînés, le scope de nos services s'est élargi, notre équipe s'est multipliée par 6 et nous avons pris le parti de nous réinventer chaque fois que nous rencontrons une difficulté ; non pas pour la survoler, mais pour l'accepter, la comprendre et la dépasser.

COMMENT S'ASSURER DE LA SATISFACTION DES UTILISATEURS ?

L'élément clé, c'est l'ensemble des utilisateurs ; notre plateforme n'est qu'un support. Pour garantir leur satisfaction, nous avons mis en place plusieurs moyens de mesure :

En tout début d'année, nous avons développé une enquête à destination des demandeurs (Collaborateurs, Managers, Acteurs RH) afin de mesurer leur satisfaction à la fois sur la qualité de la réponse reçue et sur le délai de traitement de la demande. Nous avons un excellent taux de retour (33%) et une satisfaction globale de 88%. Nous étudions les retours moins positifs avec attention pour proposer des améliorations et les intégrer rapidement dans notre road map. Chaque utilisateur peut donc, à sa façon, participer à l'évolution de My

Portal.

Concernant le CES (gestionnaires & superviseurs), nous avons mis en place un REX (retour sur expérience) tous les 3 mois. Ce REX comprend, entre autre, un sondage qui permet d'avoir un retour sur leur météo intérieure (plutôt nuageuse et pluvieuse au démarrage) et mesurer l'évolution au fil du temps (plutôt soleil voir grand soleil actuellement). Cette progression passe entre autre par un concept que nous avons mis en place suite aux premiers retours : un plan d'accompagnement à la carte. Chaque service et chaque collaborateur peut nous solliciter selon leur besoin et sous le format qui lui semble le plus approprié.

Ces moyens combinés à des clubs utilisateurs nous permettent d'être proche de nos utilisateurs qui, avec le temps sont devenus de vrais partenaires. Cela nous permet de les comprendre, d'anticiper et de proposer une road map en cohérence avec leurs attentes.

AU QUOTIDIEN, QU'EST-CE QUE ÇA CHANGE ?

Un exemple de l'utilité de My Portal dans notre quotidien c'est ce que nous avons mis en place pour soutenir l'activité et assurer la continuité de service pour nos clients dans la situation que nous connaissons tous actuellement en lien avec le covid 19.

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur My Portal pour garantir l'acheminement des demandes standards de nos collaborateurs bloqués chez eux et faciliter les échanges à distance via le livechat par exemple (l'application étant accessible de n'importe quel support et de n'importe quel endroit).

Dans un second temps, pour pouvoir faire face aux nombreuses questions liées à l'état d'urgence et aux impacts sur le travail, nous avons mis en place en moins de 24h, deux nouveaux services à destination de nos utilisateurs. Le premier offrant la possibilité à tous les acteurs RH de faire remonter les demandes d'absence de leur périmètre ; et le second permettant à tous les utilisateurs de nous poser leurs questions.

Dans un troisième temps, nous avons mis en ligne une Foire Aux Questions avec les demandes les plus courantes, consultable par tous, avec une mise à jour régulière reprenant les informations que nous réceptionnons de

l'extérieur et les mesures que nous mettons en place à l'intérieur.

Dans le cas présent, My Portal nous permet donc d'informer, de centraliser des demandes qui, dans ces conditions, peuvent devenir facilement incontrôlables et d'apporter des réponses claires, individuelles et rapides à nos collaborateurs.

ET DEMAIN ?

En plein foisonnement, My Portal est destiné à couvrir un périmètre fonctionnel de plus en plus large et à être la source de nombreuses automatisations avec les différents outils qui l'entourent (SI Paie, coffre-fort électronique, Archivage, Recrutement...) afin de proposer des process EndToEnd, de sécuriser certaines transactions et de gagner en efficience.

Notre cheval de bataille du moment s'appelle le Onboarding.

Nous avons développé fin 2019 une première version qui, à travers une instance de My Portal que nous avons appelé «Welcome On Board», offre au futur collaborateur un espace dédié avec l'échange d'informations, la génération du contrat de travail, sa signature électronique et l'accès à tout un flux de communication autour de son arrivée.

Ce process permet à l'acteur RH de faire toutes les démarches concernant l'arrivée du futur collaborateur, au manager de l'anticiper et la préparer et à la paie de réceptionner toutes les informations nécessaires à l'embauche.

D'un premier projet de plusieurs mois, puis d'un second, puis d'un troisième réalisé en séquentiel...nous sommes actuellement sur des déploiements parallélisés sur des entités de 10 000 collaborateurs chacune. Le nombre d'utilisateurs sur la partie RH va certainement doubler voir plus sur l'année 2020 et nous avons déjà de belles perspectives, pour l'année 2021.

UN MOT DE LA FIN ?

La digitalisation n'est pas synonyme de perte de sens, au contraire, chez Engie, elle nous permet de nous recentrer sur ce qui est le plus important dans notre organisation : nos collaborateurs.

EMILIE MOREL

PROMOUVOIR

**UNE FILIÈRE DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES
OUVERTE, INNOVANTE, DE QUALITÉ.**

LA FÉDÉRATION RASSEMBLE TOUS LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, POUR PROMOUVOIR ET RENFORCER LEUR IMPACT ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL POSITIF SUR L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE ET DES TERRITOIRES.

900
ADHÉRENTS

5,8 **MILLIONS DE**
STAGIAIRES FORMÉS



13
DÉLÉGATIONS
RÉGIONALES



L'INNOVATION : UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE RH

JACQUES COFFINIÈRES, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT SIRH GROUPE, CERBA HEALTHCARE

Les défis du SIRH sont de plus en plus cruciaux, nous devons couvrir l'ensemble des processus de gestion RH (paie, gestion des temps, recrutement, formation, talent management, contrôle de gestion social) tout en gardant à la fois notre capacité à être réactif face aux changements légaux, structurels ou organisationnels, mais aussi notre capacité à innover pour répondre aux enjeux du numérique et de la digitalisation nécessaire à la transformation de notre société.

L'innovation est dans notre ADN depuis la création de CERBA HEALTHCARE.

Cette position différenciante est devenue encore plus concrète avec la création de notre incubateur virtuel dédié à l'accompagnement des start-ups innovantes ou bien encore avec notre InnovLab, espace physique associé à une plateforme numérique ouverte à tous les collaborateurs. Plusieurs projets sont actuellement en cours avec des startups proches de notre secteur d'activité, ou au contraire, très éloignées de notre cœur de métier mais permettant de répondre à nos nouveaux enjeux.

Cette culture de l'innovation existe aussi aux RH, nos solutions actuelles sont stables et couvrent les périmètres habituels du SIRH mais elles ne sont pas forcément en capacité de couvrir nos besoins très spécifiques, il faut donc trouver ailleurs la bonne solution.

Dernièrement 2 questions nous ont été adressées :

1 Comment mesurer, lors d'une transformation organisationnelle, l'impact sur l'engagement des équipes ?

Pour ce besoin spécifique nous nous sommes tournés vers les startups RH que nous avons identifiées par notre veille.

C'est avec Bleexo que nous avons décidé de travailler. Bleexo répondait parfaitement à notre besoin initial mais surtout propose, à destination des managers, un panel de bonnes pratiques pour améliorer la perception de leur équipes (états d'esprits, stratégie, relation avec le manager, sens, communication).

Les enquêtes sont bimensuelles et anonymes, 4 à 5 questions sont posées et permettent ainsi d'avoir une vision à la fois globale mais aussi thématique de la situation et des actions à mener pour les managers.

Cette innovation dans nos pratiques RH, est très impactante pour les équipes et notamment les managers que l'on replace dans leur rôle en leur permettant d'avoir un feedback continue de leurs actions. Ils peuvent, en

quelques clics, se rendre compte immédiatement de la portée de leurs messages ou de leurs actions.

Sur le plus grand site du Groupe (700 collaborateurs), la direction a souhaité déployer Bleexo sur 100% de la population après le succès d'un pilote d'un an sur 12 services et une centaine de collaborateurs

2 Comment remplacer plus rapidement les collaborateurs en cas d'absences non planifiées ?

En l'absence de certains personnels, nos laboratoires ne peuvent pas ouvrir. Aujourd'hui nous suivons, avec notre gestion des temps, les congés et nous pouvons nous projeter dans le temps, mais ce sont les absences non prévues qui ont le plus d'impact sur nos équipes RH.

Ces dernières passent énormément de temps à trouver un remplaçant. Plusieurs pistes ont été suivies pour réduire l'absentéisme, et en parallèle nous avons essayé de trouver une solution pour pourvoir un poste plus rapidement. L'idée a été affinée et nous avons pu rencontrer plusieurs startups du marché. C'est MEDGO, déjà implantée dans le milieu de la santé, qui nous a convaincu.

La solution, en mode SAAS est très standardisée, peu d'informations sont nécessaires : la liste de nos établissements, les métiers que nous allons solliciter et les compétences associées. Ensuite, les collaborateurs sont invités à s'inscrire et à sélectionner les plages horaires sur lesquelles ils sont disponibles pour réaliser ces remplacements. Notre contact RH poste des missions en spécifiant les sites, les horaires et les compétences attendues, et MEDGO va envoyer automatiquement vers les inscrits qui correspondent à ces critères, une alerte, un mail ou une notification.

Ensuite il suffit de faire le choix du remplaçant qui est informé immédiatement de sa mission.

Nous avons inversé le paradigme, les RH ne cherchent plus : elles choisissent ce qui leur donne une nouvelle liberté et leur dégage du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Ces questionnements très spécifiques, ont trouvé des réponses performantes grâce à l'écosystème des startups qui gravitent autour du SIRH nous pouvons rapidement et simplement trouver des réponses à nos défis, sans impactés l'existant.

JACQUES COFFINIERES



**QUELS INDICATEURS DE
PERFORMANCE POUR LA
FORMATION DANS UN
CONTEXTE DE DIGITALISATION
ACCÉLÉRÉE ?**

CÉCILE ROBERT, DIRECTRICE GÉNÉRALE, FORMETRIS

Suivant le même chemin que les fonctions de production et les fonctions marketing, les fonctions RH exploitent de plus en plus de données et produisent de plus en plus de reporting. Si l'on considère que le capital humain est l'actif le plus précieux de l'entreprise, pour sa performance actuelle et surtout pour sa pérennité, cette inflation des chiffres dans les activités RH ne doit étonner personne. La formation est peut-être le sujet qui a été le plus tardivement touché par cet impératif des analytics. Pour autant, le bouleversement récent qu'a représenté l'arrêt forcé de la formation présentielle et la digitalisation accélérée replace au centre du débat la question des indicateurs de performance pour les responsables L&D.

Aujourd'hui, le responsable formation ne dispose que très peu de chiffres pertinents au sujet de son activité. Il communique (aux IRP notamment) des budgets de formation exprimés en nombre d'heures et en pourcentage de la masse salariale le plus souvent. Il sait aussi décrire son activité selon les différentes modalités utilisées (digital vs présentiel), selon les domaines de formation concernés (techniques, commerciales, etc.) et selon les prestataires sollicités (formations inter ou intra). Bref, les chiffres dont il dispose décrivent a posteriori comment a été utilisé le budget formation. C'est d'ailleurs le niveau d'exigence de reporting le plus courant au sein des entreprises concernant l'activité de formation.

La période de confinement récente a considérablement accéléré la digitalisation de la formation. Celle-ci était déjà un objectif stratégique depuis quelques années. Selon l'enquête de septembre 2019 de l'observatoire du Digital Learning du FFFOD, la part du digital Learning dans les achats de formation était inférieure à 20% pour les entreprises en France. Les efforts de poursuite de l'activité de formation au printemps 2020 ont donc été tout à fait remarquables. Avec l'accélération de la digitalisation, on peut penser que le responsable formation aura plus de chiffres à sa disposition via les plateformes de diffusion du elearning ou les Learning Management Systems. Il est vrai que celles-ci fournissent de nombreux indicateurs comparables à celles dont dispose le responsable communication avec son outil de gestion des campagnes : données de complétion, de temps passé, de taux d'inscription, etc. Pour autant, il s'agit à nouveau de données

certes très précises mais purement descriptives et qui ne répondront pas aux questions essentielles : la formation a-t-elle permis une montée en compétence pour les apprenants ? La formation a-t-elle été appliquée en situation de travail ? La formation a-t-elle un impact in fine pour l'entreprise ?

Bref, les données descriptives disponibles aident certes à comprendre des comportements de formation, mais elles ne permettent pas de dire si l'objectif final de la formation, qui est d'accompagner la montée en compétences des collaborateurs est atteint ou pas.

La pandémie n'a pas seulement accéléré la digitalisation de la formation, elle souligne aussi de façon accrue son importance vitale pour les entreprises qui vont aussi devoir accélérer leur transformation pour répondre aux défis de la "nouvelle normalité", quelle qu'elle soit. Les dirigeants demandent plus d'agilité pour réagir rapidement et s'adapter aux nouvelles conditions de marché. Lesquelles supposent également de nouvelles compétences, et pas uniquement digitales. Ce contexte donne donc une importance stratégique à la fonction formation, qui doit contribuer directement à la capacité de l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Encore faut-il lui en donner les moyens, Or de nombreuses entreprises ont aussi entamé une période de restrictions budgétaires plus ou moins sévères selon leur situation financière et leur capacité d'investissement. Bref, il va être demandé aux responsables formation comme aux autres fonctions de l'entreprise de présenter des indicateurs de performance qui prouvent la pertinence des choix et leur efficacité, et non plus seulement des suites de données statiques décrivant a posteriori les actions de formation réalisées.

C'est donc un changement de paradigme, déjà amorcé par la réforme de la formation professionnelle en France et de son financement qui s'accroît ici : la formation n'est pas seulement une obligation pour l'employeur et un acquis social pour le salarié mais elle doit aussi apporter une contribution à la performance globale de l'entreprise. Faut-il pour autant aller jusqu'à la mesure du ROI des actions de formation au sens financier ? Ce n'est pas le plus pertinent : le calcul est toujours compliqué et rarement juste. Il faut dépasser cette vaine quête du retour sur investissement financier et oser poser la question, difficile mais saine, de la performance de l'activité de la formation,

afin de démontrer sa valeur ajoutée. D'autres indicateurs non financiers peuvent être mis en place pour estimer de façon pragmatique dans quelle mesure la formation a eu un impact pour les participants et, partant de là, pour l'entreprise : mesure de l'adéquation de la formation par rapport aux attentes des participants et de leurs managers, évaluation de la mise en place de plans d'actions consécutifs à la formation, estimation du taux de transfert du contenu de la formation en situation réelle, mesure des compétences et/ou des connaissances acquises... Un faisceau d'indicateurs opérationnels concrets qui non seulement prouvent l'utilité réelle de la formation mais qui permettent également au responsable de programme de mieux piloter son offre en fonction des résultats atteints.

Les organisations les plus ambitieuses en termes d'apprentissage ont également compris que l'essentiel du développement des collaborateurs passe par d'autres moyens que celui de la formation formelle, qu'elle soit présente ou digitale. L'enjeu est de fournir aux collaborateurs un environnement de travail qui favorise le développement des compé-

tences, que ce soit par la mise à disposition de ressources et de contenus de formation, par l'implication de la direction et des managers dans l'accompagnement du développement de leurs équipes, par la multiplication des opportunités de contacts et de situations nouvelles d'apprentissage, et surtout par la valorisation de l'acte d'apprentissage quel qu'il soit. Pour ces entreprises apprenantes, les indicateurs de performance de la formation devront aussi prendre en compte la mesure de la capacité de l'organisation à proposer un environnement apprenant, ce que nous appelons sa "learning culture". Si l'on s'accorde pour dire que les organisations apprenantes sont plus performantes socialement et économiquement, alors cet indicateur de performance devrait figurer dans le tableau de bord des entreprises les plus exigeantes.

CÉCILE ROBERT

Formetris, créé il y a 15 ans, est le leader de l'évaluation de la formation en entreprise. Ses solutions permettent d'aller au-delà de la simple mesure de la satisfaction des apprenants pour évaluer l'impact de la formation et aider les entreprises à se transformer en organisations apprenantes.





**LE NOUVEAU VISAGE DE LA
FORMATION, COMMENT LE
DIGITAL LEARNING TIRE SON
ÉPINGLE DU JEU !**

TIPHAINE DUCHET, VP OPERATIONS TEACH ON MARS

De tous les chiffres RH moulinés à longueur d'année, ceux de la formation sont certainement les plus enthousiasmants mais aussi souvent les plus difficiles à collecter et analyser. Ils sont pourtant le reflet d'une dynamique d'apprentissage propice à la performance de l'entreprise et de son organisation.

Comment multiplier par deux le nombre de ses apprenants sur sa plateforme de formation digitale en un temps record ?

Comment transformer ses programmes full présentiel en dispositif blended suivis et reconnus comme utiles ?

Comment augmenter la fréquence d'utilisation des modules on line de 20% ?

Ces perspectives vous font rêver ? Comment obtenir un tel engouement ?

Une bonne crise, mesdames messieurs, une bonne crise il n'y a rien de tel pour bousculer les pratiques !

Et oui nous avons décrété que nous verrions ces périodes tumultueuses sous un angle optimiste et les chiffres ne nous font pas mentir. En tant que professionnels de la formation digitale, convaincus de la première heure, il faut bien dire que notre heure est venue. Non pour faire le deuil de certaines pratiques, car elles ont toutes leur logique propre, mais plutôt pour fêter un renouveau : une approche plus légère, plus fluide, plus pratique de la conception / diffusion / appropriation de dispositifs multimodaux et surtout leur pilotage !

Voici 3 pratiques concrètes qui sont selon nous, plus profondes qu'une simple tendance contextuelle, même si la période n'y est pas pour rien, forcément.

1 Les contenus opérationnels : on observe chez nos clients une augmentation significative de création de contenu opérationnels et métier. Toute la chaîne des départements formations s'est mise au digital learning et mobile learning. Les réticences de principe ont été balayées par la nécessité de produire du contenu court et impactant de manière très réactive, et la facilité de digitalisation grâce à l'outil auteur intégré a fini de convaincre les plus dubitatifs. Résultat, une grande fierté des équipes formations pour avoir d'une part, délivré du contenu quasi-instantanément et d'autre part, profité de l'occasion pour encourager des nouvelles manières de se former. Une cliente nous confie : "Nous avons déployé un module un temps record et dans un format inédit pour nous via le mobile learning. C'était un double pari mais le résultat est là, record d'agilité pour la conception, module produit en 1 semaine et record d'audience

avec 40% de formés et certifiés en 48h"

2 Des contenus de développement personnel : soft-skills, RSE, thématiques extra-professionnelles... le service formation sort de ses schémas habituels pour proposer un catalogue plus vaste et parfois surprenant. Via des grains plus courts, la formation se fait alors friandise et hameçon vers des plats plus copieux. C'est bien joué et tout le monde est comblé. 100% des responsables formation que nous avons interrogés dernièrement estiment que les compétences les plus urgentes à développer sont de l'ordre du savoir-être !

3 Un marketing social accru des initiatives formation : l'espace communautaire (le wall sur la plateforme Teach on Mars) connaît un essor de publication et de fréquentation grâce à des plans éditoriaux détonnants qui là aussi bousculent les pratiques mais attisent les curiosités. Articles, podcast, partage d'expérience, l'objet formation (Learning Object) se fait protéiforme.

Ainsi, les initiatives que nous avons pu suivre connaissent des chiffres exemplaires : des taux de déploiement entre 60% et 90%, des taux de fidélisation atteignant les 99% : les personnes qui se connectent à la plateforme, prennent véritablement l'habitude d'y revenir. Le panier moyen d'activités réalisées est deux fois plus important sur les 6 derniers mois que sur les 12 mois de 2019, le temps passé à se former est lui comparativement 2,5 fois plus important ! Le nombre de formations mises à disposition a en moyenne doublé, les parcours blended se sont généralisés avec l'intégration de temps synchrones et collectifs directement dans les déroulés des formations en mobile learning Teach on Mars, via Zoom, Teams ou notre fonctionnalité Live !. En couplant ces datas avec des outils de Business Intelligence (Power BI par exemple) on parvient à déterminer : quelle formation pousser à quel moment, via quel canal, vers quelle cible, avec quels résultats !

Pour conclure cet article nous partageons donc 3 bonnes nouvelles : le Digital Learning arrive à un stade de maturité qui permet son déploiement quantitatif et qualitatif mesurable, les apprenants sont les grands bénéficiaires d'une offre riche, souple, adaptée tant sur le fond que sur les modalités, et enfin les services formations vont pouvoir concevoir en mode agile des parcours ad-hoc mais surtout présenter des tableaux de bord éloquentes corrélés à la performance de l'entreprise et au niveau d'engagement des collaborateurs. What else ?

TIPHAINE DUCHET

Et si on écoutait les salariés et les managers ...

... pour agir ?

E-Consulting RH a développé une expertise dans l'écoute et la gestion d'enquêtes auprès des salariés.

- Marque Employeur
- Expérience Collaborateur
- Expérience Candidat
- Climat Social
- Qualité des relations managériales
- Diagnostic organisationnel RPS

Plus d'informations sur
www.enquete-rh.org

Une démonstration ? Contactez
François GEUZE ou Frédéric
LAURENT au : 06 86 71 91 00





LES TECHNOLOGIES ET LE TRAVAIL : TOUJOURS L'AMOUR VACHE ?

PIERRE BLANC, DIRIGEANT CABINET ATHLING

AUTEUR DE L'OUVRAGE "L'IA EXPLIQUÉE À MON BOSS"

À la fin de son allocution du 13 avril 2020 à propos de la crise sanitaire liée au Covid-19, le Président de la République déclare que "nous sommes à un moment de vérité qui impose plus d'ambition, plus d'audace, un moment de refondation". Il nous invite à sortir des sentiers battus, des idéologies, à nous réinventer - invitation qu'il s'applique à lui-même également. Sur le plan du travail et de l'emploi, la réussite d'un tel chantier passe par la réalisation d'un diagnostic en profondeur et sans concession, et par l'énonciation claire d'un socle de principes fondamentaux qui guideront les mesures à prendre.

Dessiner le monde d'après sans parler de technologie n'a aucun sens tant l'informatisation est présente. Aussi, la première erreur serait de continuer à se fonder sur des études macro de type de celle d'Oxford qui date de 2013. Selon elle, 47% des emplois étaient menacés par l'automatisation. Sept ans plus tard, les effectifs des 702 métiers étudiés ont crû de plus de 10%, soit plus du double que la population américaine. Les baisses d'effectif annoncées sur des métiers à forte intensité de main d'oeuvre et pourtant jugés comme très exposés à l'automatisation comme les caissiers et les caissières, les serveurs, les vendeurs ou les chauffeurs routiers ne sont pas au rendez-vous. Ils sont même croissance. A l'évidence, automatisable ne rime pas avec automatisé. Les études régulièrement citées dans les médias oublient un élément essentiel : les outils à l'origine de ces soi-disants gains et les facteurs limitatifs de leurs performances. Aucune de ces études ne basent sur des outils bien identifiés. Les propos restent très évasifs, pour ne pas dire généraux.

Pour bâtir un projet dans la concorde, Le Président de la République fixe une règle du jeu : "il nous faudra nous rappeler aussi que notre pays, aujourd'hui, tient tout entier sur des femmes et des hommes que nos économies reconnaissent et rémunèrent si mal". Il s'agit bien de métiers dont des universitaires, des économistes et des techno-prophètes annonçaient la disparition il y a quelques semaines sous les coups de boutoir du progrès technologique, et notamment de l'intelligence artificielle. Les employés les plus inquiets étaient comparés aux Luddites anglais ou aux Canuts français, briseurs de machines en leur temps. C'est mal connaître cette période et le niveau de qualification, voire l'expertise, de ces ou-

vriers. Prendre le temps de revisiter l'histoire éviterait de reproduire des erreurs qui ont conduit à des soulèvements parfois violents.

Esther Duflo et son mari Abhijit V. Banerjee, tous deux prix Nobel d'économie en 2019, pointaient du doigt dans leur dernier ouvrage un biais qu'il faudra résoudre pour respecter cette règle du jeu. L'automatisation via le déploiement de robots est perçue comme un investissement par les employeurs, alors que, dans le même temps, ces derniers doivent s'acquitter d'une taxe sur les salaires des employés humains. De quoi alimenter l'opposition entre le capital et le travail. La question fiscale et la meilleure allocation de nos impôts devront être au cœur de cette réinvention à laquelle nous enjoint le Président de la République.

Avant de se jeter tête baissée dans les solutions, défaut assez répandu dans un monde où l'unité de temps est passée de l'heure à la minute puis à la seconde, ou de nous projeter trop loin, sur quels principes fondamentaux s'appuyer pour bâtir un socle de propositions solides ? Trois se dégagent assez nettement dans la période que nous traversons :

- Revenir dans la vraie vie
- Prendre le sujet dans le bon ordre
- Mettre les mains dans le cambouis

Revenir dans la vraie vie, c'est d'abord sortir de la fascination des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) et des startups. Les GAFAs et leurs confrères chinois, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi), sont portés aux nues par de brillants observateurs. Ils dissertent avec excès sur la suprématie de leurs modèles économiques basés sur des rendements croissants. La plateforme de notre économie serait le must que tout chef d'entreprise devrait embrasser s'il ne veut pas être broyé par ses concurrents. La puissance des GAFAs serait même supérieure à celle des Etats entend-on régulièrement. The winner takes all paraît-il. En dehors des technologies point de salut. Sauf qu'aujourd'hui la priorité est ailleurs. Le SARS-CoV-2 a balayé les rêves de certains du tout-numérique, du tout-à-distance et du tout-virtuel. La question de l'utilisation des technologies à bon escient, dont l'intelligence artificielle, se pose avec plus d'acuité. Aujourd'hui, c'est l'orientation des salariés vers des métiers porteurs qui occupent nos gou-

vernants. Le pragmatisme a repris le dessus sur les récits de performances technologiques avérées ou supposées.

Prendre le sujet dans le bon ordre, c'est d'abord ne pas parler d'emploi, ensuite de compétences, puis de métiers et très rarement de tâches, mais bien l'inverse. C'est ne pas aller à la conclusion sans avoir commencé par le point de départ. L'emploi est le résultat de la reconnaissance d'aptitudes regroupées sous le vocable compétences sollicitées dans l'exercice d'un métier qui n'est que le produit de la réalisation de tâches ou d'activités, c'est-à-dire basiquement d'un travail. N'ayons plus honte du mot travail. Redonnons-lui ses lettres de noblesses. Avec cette fin idéalisée du travail par les techno-prophètes, leur nouvelle société, c'est-à-dire nous, n'en aura pour autant pas fini avec l'être humain, ce boulet inutile à leurs yeux. Nous devons nous réapproprié ce terme, le moderniser, le rendre plus contemporain dans son contenu. En prenant soin du travail, nous prenons soin de nous.

Dernière recommandation : Mettre les mains dans le cambouis ! La vérité est sur le terrain. C'est une évidence souvent oubliée. Ces dernières semaines en ont donné une preuve éclatante. Les professions de santé et les métiers qualifiés de deuxième ligne se sont avérés indispensables dans ce moment de crise sanitaire. Ils ont pris la lumière. Prédire les impacts des outils à base d'intelligence artificielle sur l'emploi, les compétences ou les métiers impose de commencer par une analyse fine des conséquences de la mise en place de tel ou tel outil informatique sur le contenu du travail lui-même. Quel travail vous demande-t-on ? Quel travail vous sera demandé une fois ces outils déployés ? L'usage d'outils informatique modifie la manière d'exercer une tâche, donc le travail. Ne pas aller sur le terrain entraîne

également des erreurs d'analyse grossières. Prenons le cas du radiologue. Beaucoup d'observateurs annoncent la fin de ce métier indispensable au motif que les progrès en reconnaissance d'images rendraient l'œil artificiel plus performant que l'œil humain. Savez-vous que les radiologues passent moins de 20 % de leur temps sur des tâches d'imagerie ? Par contre, il y a des gains de temps réels sur des tâches que l'on pourrait qualifier d'administratives. Ce rééquilibrage du temps de travail permet d'envisager avec sérénité l'augmentation prévisible des actes de radiologie avec le vieillissement de la population.

Les événements que nous vivons montrent à l'évidence que l'être humain ne peut se résumer à une variable d'ajustement par rapport à la technologie et encore moins à un pourcentage. Cette crise nous rappelle qu'il est vraiment urgent de prendre soin du travail et, à travers lui, de nous-mêmes. Elle nous questionne également sur la valeur que l'on donne au temps. La place donnée aux technologies éclairera sur le choix de société qui sera fait in fine. Simone Weil concluait en 1936 un de ses textes par cette citation :

"L'avenir le dira ; mais cet avenir, il ne faut pas l'attendre, il faut le faire."

Alors au boulot !

PIERRE BLANC

Notes

1. *Abhijit V. Banerjee et Esther Duflo, Economie utile pour temps difficiles (Seuil, 2020)*
2. *Lire l'étude du cabinet Athling sur l'avenir du métier de radiologue à l'heure de l'intelligence artificielle publiée en décembre 2019 (source : <http://bit.ly/2OIGpVy>).*
3. *La vie et la grève des ouvrières métallos (sur le tas), Simone Weil - (10 juin 1936)*





**LE DRH DOIT DEVENIR LE
PILIER DE LA TRANSFORMATION
DE L'ENTREPRISE À L'ÈRE DE
L'IA**

CÉSAR CAMPANA, COGNITIVE HR PRACTICE LEADER , IBM

Le DRH est en première ligne d'une transformation sans précédent, impulsée par le digital et l'IA

La transformation numérique va plus vite que jamais. Elle n'est pas nouvelle, mais son rythme s'accélère et impacte nos vies et notre cadre professionnel. L'adoption de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation intelligente va amplifier ce mouvement, redéfinir les emplois, augmenter la productivité et accélérer la transformation des compétences.

L'intelligence artificielle est désormais prête à occuper le devant de la scène avec des machines intelligentes démontrant leur potentiel pour améliorer la productivité, réduire les coûts et maintenir la compétitivité dans une économie numérique en évolution rapide.

Cette nouvelle ère qui s'ouvre devant nous - où l'accélération des progrès des technologies intelligentes transforme les usages, les compétences, les méthodes de travail - se trouve également impactée par les changements culturels induits par l'arrivée sur le marché du travail des «digital natifs» et par les conséquences de la crise sanitaire que nous traversons : tous les métiers sont impactés, le changement est permanent et sans précédent.

Comme nous le rappelle cette crise sanitaire, les femmes et les hommes n'ont jamais été aussi importants pour la réussite de l'entreprise, et pourtant, les employés et managers n'ont jamais été aussi effrayés par l'impact de la technologie sur leur emploi.

À l'ère de l'IA, plus que la technologie, les compétences et la culture, constituent les plus grands obstacles à la croissance des entreprises. C'est naturellement que les dirigeants se tournent vers leur DRH pour conduire le changement de culture, accompagner l'évolution des compétences et des façons de travailler, tout en maintenant le focus sur l'optimisation des coûts et la compétitivité.

C'est le moment d'agir car les entreprises ne peuvent pas se permettre de rater le virage de l'IA et le DRH est en première ligne. Comme toutes les industries, les RH sont en pleine transformation du fait de la révolution numérique. L'IA change la façon dont les entreprises fonctionnent et la façon dont les gens travaillent en leur sein.

De nombreuses entreprises ont déjà expérimenté des solutions RH à base d'IA sans que les résultats ne soient probants et/ou sans avoir réussi à les déployer à l'échelle. En effet, l'IA encore plus que pour toute technolo-

gie, n'est qu'un outil au service d'une stratégie dont le pilier doit être la transformation continue des compétences. Essayons de broser quelques grands enjeux, portés par la RH, qui serviront de socle à sa stratégie IA.

1 Devenir un Influenceur majeur de la transformation digitale et de l'adoption de l'IA

Alors que les RH ont eu un rôle de fonction support, aujourd'hui, les dirigeants attendent de la fonction Ressources Humaines qu'elle soit le pilier de la transformation des talents pour accompagner les ruptures et changements permanents auxquels l'entreprise doit faire face.

Le DRH doit être un influenceur clé du Comité de Direction, concevant les stratégies Talent répondant aux impératifs business dans un environnement de plus en plus instable, incertain et concurrentiel.

La RH doit devenir un expert des métiers de l'entreprise, renforcer son rôle de conseil et utiliser l'IA pour permettre aux employés de devenir des acteurs responsables de leur développement.

2 Passer du service à la stratégie et donner du sens aux transformations

Là où le rôle des RH était de répondre aux besoins des employés et des managers, demain, le rôle des RH sera de soutenir la croissance de l'entreprise. En effet, 41% des dirigeants considèrent qu'ils ont les talents et les compétences nécessaires pour exécuter leur stratégie avec succès.

Aujourd'hui, l'IA est prête à automatiser bon nombre d'activités consommatrices de temps pour les RH, mais également à transformer l'expérience employé et manager pour permettre aux RH de se concentrer sur le développement des talents et des compétences afin d'accompagner efficacement la stratégie digitale de l'entreprise et lui permettre de s'adapter à un changement permanent.

Pour embarquer les hommes et les femmes de l'entreprise dans un tel changement, il est important de donner du sens à la transformation et fixer des repères en communiquant sur :

- Les métiers et compétences stratégiques pour le futur,
- Les compétences pour réussir (dont les «Soft Skills» ou celles liées aux nouvelles façons de travailler comme l'Agile ou le Design Thinking).

Communiquer sur l'évolution des métiers per-

met à chacun de se projeter dans l'entreprise et d'éviter un flou anxigène pour des employés conscients des impacts du digital sur leur avenir.

3 Positionner les talents comme une richesse de premier plan de l'entreprise

Les changements technologiques ont conduit à un décalage entre les compétences disponibles et les compétences nécessaires. Les employeurs ne peuvent plus supposer qu'il existe un bassin de talents infini dans lequel puiser pour chaque poste disponible : les mêmes compétences sont recherchées par chaque entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise de technologie, de la distribution, d'un industriel ou d'une banque d'affaire.

De plus, l'économie des talents est ouverte, ce qui signifie que les meilleurs talents peuvent se déplacer facilement pour travailler pour l'entreprise qu'ils choisissent, indépendamment des frontières du secteur d'activité ou du pays.

Les RH doivent devenir plus créatifs et proactifs afin de :

- Attirer, développer et fidéliser les talents pour répondre aux enjeux de l'entreprise,
- Retenir les talents les plus performants,
- Développer le leadership, pour dynamiser et entraîner l'ensemble des acteurs de l'entreprise

4 Créer et développer une culture autour des compétences

Les DRH considèrent que 50% des compétences deviennent obsolètes au bout de 5 ans et 60% citent les compétences numériques comme leur priorité avec une pénurie de compétences numériques et d'IA sur le marché.

Pour la première fois depuis qu'elle existe, l'étude d'IBM auprès des dirigeants d'entreprises¹, a mis en évidence en 2019, que pour réussir à l'ère de l'IA, le socle de compétences autour des nouvelles façons de travailler et les compétences comportementales - compétences interpersonnelles, appétit pour le travail en équipe, créativité, empathie, flexibilité ... - deviennent plus importantes que les compétences techniques.

Les méthodes traditionnelles consistant à pousser de la formation et des actions de développement auprès des employés ont déjà montré leurs limites dans un environnement en transformation permanente. La formation doit être repensée en intégrant l'IA pour devenir plus motivante, permettre à chacun de se

l'approprier et d'en devenir acteur.

Créer une culture autour des compétences, nécessite également de :

- Matérialiser et de reconnaître les compétences (ex : via des badges digitaux reconnus en interne et en externe),
- Intégrer l'effort de développement des compétences dans l'évaluation annuelle.

L'apport de technologies pour soutenir le développement des compétences doit être accompagné de changement dans les pratiques, telle que favoriser la posture de manager coach et bienveillant, le droit à l'erreur, le feedback en continu ... L'IA combinée avec l'expertise RH et l'évolution du rôle du manager sont le socle indispensable pour identifier les compétences qui existent dans l'entreprise et les développer en stimulant la mobilité et en créant une culture de formation en continu.

Créer cette culture autour des compétences dans l'entreprise est une responsabilité majeure des DRH qui permettra aux collaborateurs d'évoluer et de se transformer au même rythme que l'entreprise.

5 Réinventer le recrutement et la mobilité pour mettre l'entreprise en mouvement

Là où les équipes RH ont été réactives par rapport aux besoins d'embauche et de mobilité, demain, elles seront tenues d'interpréter les tendances d'évolution des métiers, de connaître les talents disponibles au sein de l'entreprise et les expertises qui existent sur le marché pour établir la meilleure stratégie permettant de dynamiser la mobilité et attirer dans l'entreprise les talents qu'elle souhaite pour disposer en permanence de la bonne personne au bon endroit.

Dans cette démarche, L'IA est un levier à plusieurs niveaux. Elle permet :

- Aux candidats, de trouver les postes qui leurs sont les plus adaptés en leur proposant des recommandations d'offre d'emploi sur la base de leur CVs ou de leur expérience,
- Aux employés, de se faire proposer des opportunités de mobilité ou de carrières
- Aux recruteurs, de présélectionner les candidats internes ou externes - sur CV anonymisés - en fonction de leurs aptitudes (compétences, , expériences, soft skills...) et ainsi leur faire gagner un temps précieux.

00101011



+

00101011

RÉINVENTER LES RH EN ADOPTANT L'IA

CÉSAR CAMPANA, COGNITIVE HR PRACTICE LEADER , IBM

A première vue, la fonction Ressources Humaines ne semble pas être la fonction la plus innovante. Pourtant, la fonction n'a cessé d'évoluer et aujourd'hui elle est largement impactée par le besoin d'exploiter les données qui lui permettront de répondre aux enjeux de transformation des organisations et au succès de ces dernières.

Dans cette réinvention de la fonction RH, le rôle du DRH doit lui aussi évoluer pour être au rendez-vous des attentes business et devenir un partenaire des dirigeants. Certaines Directions RH sont mieux préparées que d'autres : alors que la transformation est déjà lancée, 51 % des DRH disent avoir besoin d'une meilleure compréhension de la façon dont les technologies émergentes permettront d'accompagner l'évolution des métiers. L'AI va impacter tous les domaines de la gestion des Ressources Humaines.

A mesure que les compétences numériques clés vont se raréfier, les organisations doivent devenir plus centrées sur le développement de leurs propres talents. Il ne fait aucun doute que les services des RH disposent de plus de données que jamais. Les RH plus efficaces seront ceux qui pourront tirer parti de ces grandes quantités de données pour améliorer la productivité et répondre de façon prédictive, et non réactive, à la nécessité d'attirer, de retenir, de développer et d'engager les talents pour disposer en permanence des compétences nécessaires à l'entreprise.

Les DRH avertis ont compris que l'IA est un allié fondamental de par sa capacité à traiter très rapidement de grandes quantités de données pour faire des recommandations personnalisées et des prédictions objectives permettant ainsi d'accompagner les prises de décisions.

IBM a réussi la transformation IA de sa fonction RH en positionnant clairement l'IA au service de la transformation des compétences de l'entreprise. Pour ne donner que quelques chiffres, en 3 ans :

- 80% des compétences des 350 000 employés ont été transformées
- Le nombre d'heure de formation a été multiplié par 3 pour un coût divisé par 2 : IBM demande aux employés de se former 40 heures par an : la moyenne était de 60 heures en 2018 et de 70 heures en 2019
- L'engagement (Net Promoter Score) a augmenté de 17 points
- Le nombre de candidatures a été multiplié

par 3 en moyenne depuis le site carrière

Nous allons explorer quelques-unes des innovations qui transforment déjà fondamentalement les RH.

TRANSFORMER L'EXPÉRIENCE CANDIDAT

L'IA permet d'améliorer significativement l'expérience de recrutement du point de vue du candidat en l'aidant à trouver un emploi qui correspondent à ses compétences, ses préférences, son expérience professionnelle, sa séniorité et sa formation. En analysant le CV du candidat et en le comparant à l'ensemble des offres disponibles, l'IA permet en quelques secondes de proposer et de classer les offres les plus pertinentes en intégrant des options auxquelles le candidat n'aurait peut-être pas pensé.

Plus de 40% des candidats considèrent qu'ils sont mal informés pendant le processus de recrutement. L'expérience peut être améliorée par des Assistant virtuels qui permettent au candidat de poser des questions sur la stratégie, la culture de l'entreprise ou même - des questions que le candidat n'aurait pas osé poser lors d'un premier entretien telle que - la rémunération, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, les avantages sociaux, etc...

En simplifiant et transformant l'expérience candidat, l'IA augmente le nombre de candidatures (x3 pour IBM) et la qualité des candidatures par l'utilisation de la technologie qui permet de proposer les offres les plus pertinentes au travers d'une expérience plus engageante.

FOCALISER LES RECRUTEURS SUR LES CANDIDATURES LES PLUS PERTINENTES

Un recruteur passe en moyenne 80% de son temps à traiter des CVs et passe environ 6 secondes pour analyser un CV, avec pour résultat, un délai de recrutement très long et 40% des managers qui ne réembaucheraient pas leurs récentes recrues.

L'IA permet d'aider le recruteur en recommandant les candidats les mieux adaptés à une offre d'emploi au regard de leur CV, facilitant ainsi le travail du recruteur et en lui laissant plus de temps pour analyser en détail les CVs les plus pertinents. L'IA permet également l'identification et le traitement des biais inconscients d'une organisation comme le sexe, l'âge, la formation, l'emploi antérieur ...

L'IA peut même aider à dessiner le profil des candidats qui correspondent à ceux qui réussissent le mieux dans l'entreprise et à fournir au recruteur un «Success Score» qui est la comparaison du profil du candidat avec ceux qui réussissent le mieux dans l'entreprise, en complément du «Matching Score» qui évalue le niveau d'adéquation candidat / poste en s'appuyant sur l'analyse des compétences, de la formation, de l'expérience, de la séniorité.

L'IA permet également d'analyser les recrutements pour identifier les profils les plus complexes à trouver dans un bassin d'emploi donné et faire des recommandations au recruteur.

FACILITER L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMBAUCHÉS

Une fois qu'une personne a rejoint une organisation, les assistants virtuels peuvent assumer des tâches de base d'intégration, répondant à des questions simples que se posent tout nouvel embauché sur la paie, les processus, l'environnement de travail, comment trouver des experts, ...

CRÉER UNE CULTURE DE FORMATION EN CONTINU

Les métiers se transforment de plus en plus rapidement, une récente étude d'IBM montre qu'en moyenne 50% des compétences deviennent obsolètes au bout de 5 ans. Bien qu'il y ait un consensus autour de l'importance de la formation (84% des dirigeants la considèrent comme très importante), une étude d'IBM pointe le manque d'efficacité des solutions actuelles pour engager les employés et créer une culture de formation en continu :

- 73% des entreprises pensent que leurs programmes sont inefficaces, malgré l'augmentation des investissements
- 66% des professionnels formation ont des difficultés à engager les apprenants
- 68% des employés pensent que les contenus de formation sont trop nombreux et qu'ils ne s'y retrouvent pas

L'accélération du cycle de transformation des métiers et des compétences ne permettent plus d'organiser la formation comme un processus annuel descendant dans lequel les employés se voient prescrire une formation conçue «en laboratoire» qui vont lui permettre d'évoluer au sein d'une carrière linéaire ou

avec d'éventuelles passerelles prédéfinies.

L'IA permet une approche continue de la formation et du développement des compétences, en permettant d'organiser, de tagger et de curer un volume très important de contenus de toute taille et de toute nature, comme des articles, des podcasts et des vidéos, pour les proposer à l'apprenant, sous forme de recommandations personnalisées. L'IA permet en particulier :

- Faire des recommandations personnalisées en fonction du profil de la personne, de ses aspirations et ses centres d'intérêts (métiers et compétences stratégiques), de ses préférences (vidéo, texte,...), de ces souhaits d'évolution (mobilité, évolution de carrière)
- Analyser les commentaires pour d'ajuster les contenus et maximiser la complétude de formations suivies (augmentation de 57% dès la première année chez IBM),
- Proposer une «recherche élastique» qui va plus loin que la recherche sur mot clé et permet de proposer la dizaine de contenus les plus pertinents par rapport à sa recherche, plutôt que de longues listes décourageantes. Au quotidien, c'est la rapidité pour trouver la réponse pertinente à un besoin immédiat qui fait qu'une personne va utiliser les ressources de la formation ou chercher une solution en dehors de l'entreprise.
- Tagger et curer les contenus de formations pour ne proposer que des contenus pertinents, utiles et à jour. En effet, pour créer une culture de formation en continu, il faut multiplier les formats et les contenus - incluant des contenus créés par des experts - de manière très significative. Pour gérer cette masse croissante de contenus qui deviennent plus rapidement obsolètes, il est nécessaire de se doter d'un dispositif et d'un outillage à base d'IA pour le tagging et la curation.

Dans la formation en particulier, l'IA est un levier qui s'accompagne d'une évolution des métiers. La formation doit renforcer son rôle de transformateur de compétences et devenir plus proche du besoin au quotidien des utilisateurs pour les accompagner dans un environnement de plus en plus complexe, avec un besoin d'expertise de plus en plus pointu et un cycle d'évolution des compétences qui s'accélère. Pour répondre à ces enjeux, la formation doit devenir plus agile, pertinente, engageante et personnalisée et s'intégrer dans le quotidien



des employés. Pour atteindre cet objectif, les services formation doivent, en particulier :

- Se doter de compétences Agile, Design Thinking,
- Développer une expertise sur l'évolution des métiers
- Être en veille permanente sur les innovations technologiques et pédagogiques qui favorisent l'engagement,
- Développer une expertise sur les contenus sur étagère et sur l'assemblage pour proposer le meilleur mix de contenus permettant d'optimiser l'efficacité et le temps d'acquisition d'une compétence
- Développer des compétences marketing pour optimiser l'attractivité, la pertinence et la consommation des contenus.

PERMETTRE À CHACUN DE DEVENIR ACTEUR DE SON DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Dans un contexte de forte évolution des métiers, ou les évolutions de carrières se font selon des parcours de plus en plus divers, où les personnes changent plus facilement d'entreprise, et où l'intérêt de l'emploi et les perspectives de développement sont des critères fort d'engagement et de fidélisation, il devient

critique de susciter et de donner les moyens à chacun de devenir acteur de son développement de carrière.

Pour toutes ces raisons il est indispensable de donner des repères et permettre à chaque employé de se projeter au sein de l'entreprise. L'IA s'avère être une aide précieuse pour l'employé :

- En l'aidant à identifier ses compétences et à s'évaluer
- Au travers de simulation des différentes options de carrière, de recommandations personnalisées de mobilité sur un poste vacant, correspondant à ses compétences et ses aspirations
- Dans sa prise décision en indiquant le niveau de d'adéquation de son profil par rapport au poste visé, le nombre de personnes du même profil ayant suivi la même évolution
- Au travers de recommandations de formations pour se préparer au poste ou à l'emploi qu'il cible.

L'IA ne doit pas pour autant désincarner la fonction RH qui doit se réinventer. En effet, le manager doit avoir un rôle clé dans l'accompagnement de l'évolution de son équipe au tra-

vers un dialogue permanent. La RH et le manager doivent définir et anticiper les moments clés dans le parcours de chaque employé, être proactif et permettre à la RH de pleinement jouer son rôle de conseil en développement professionnel.

PRÉVENIR L'ATTRITION

Les experts s'entendent pour dire que dans les décennies à venir, il n'y aura pas assez de personnes qualifiées pour pourvoir les emplois disponibles. Diane Gherson, DRH d'IBM Corporation, confirme que «le talent est une question primordiale, il est donc très important d'attirer, développer et continuer d'améliorer les compétences des employés, retenir les meilleurs pour gagner».

Malgré plus de 7 000 candidats qui rejoignent chaque jour IBM, la rétention est cruciale du fait de la pénurie de talents technologiques, en particulier en IA et en cyber sécurité.

IBM a développé un algorithme à base d'AI permettant de prédire quels employés ont des risques de départ élevés. Au début, la plupart des RH étaient sceptiques à l'idée que les algorithmes puissent être plus perspicaces qu'eux dans la détermination des intentions de leurs employés, puis, «nous avons commencé à recevoir ces petites notes de RH disant : Comment le savez-vous ?»

Au-delà de l'identification des personnes à risque, comme l'IA est en mesure de détecter les compétences des employés, elle peut recommander aux RH des mesures à mettre en œuvre — souvent liés à la poursuite du développement des compétences — afin de les retenir. En aidant les employés à acquérir de nouvelles compétences, les RH renforcent l'engagement et augmentent la satisfaction des employés, ce qui est clé dans un contexte de compétences rares.

TRANSFORMER LA DISCUSSION SALARIALE DE FIN D'ANNÉE EN UNE CONVERSATION DYNAMIQUE

Dans un contexte de transformation permanente, il est important de délivrer la performance au quotidien tout en préparant l'avenir. C'est la raison pour laquelle les systèmes de reconnaissances et d'augmentations individuelles doivent devenir multidimensionnels pour intégrer la transformation des métiers et des compétences.

L'IA transforme la discussion salariale de fin d'année en une conversation dynamique sur les compétences et la réinvention, en fournissant des faits et des chiffres objectifs sur des éléments tels que les compétences acquises au cours de la dernière année, le prix de marché pour son métier, le défi que constituerait le recrutement d'un remplaçant, le risque d'attrition et la performance opérationnelle.

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ DES EMPLOYÉS

L'IA peut stimuler la productivité en facilitant la recherche d'une compétence, d'un expert ou en encourageant un feedback régulier. Les collègues, le manager peuvent faire des commentaires en temps réel après une réunion ou la réalisation d'un projet, qui peut par la suite susciter des conseils, une formation, le développement d'une compétence, voire éclairer la progression de carrière.

L'IA peut, au travers des processus intelligents, par exemple intégrée à un chatbot, permettre de simplifier et réduire les tâches administratives quotidiennes qui prennent du temps aux employés, comme : consulter et mettre à jour un solde de congés, répondre à une question, accéder à un système, ...

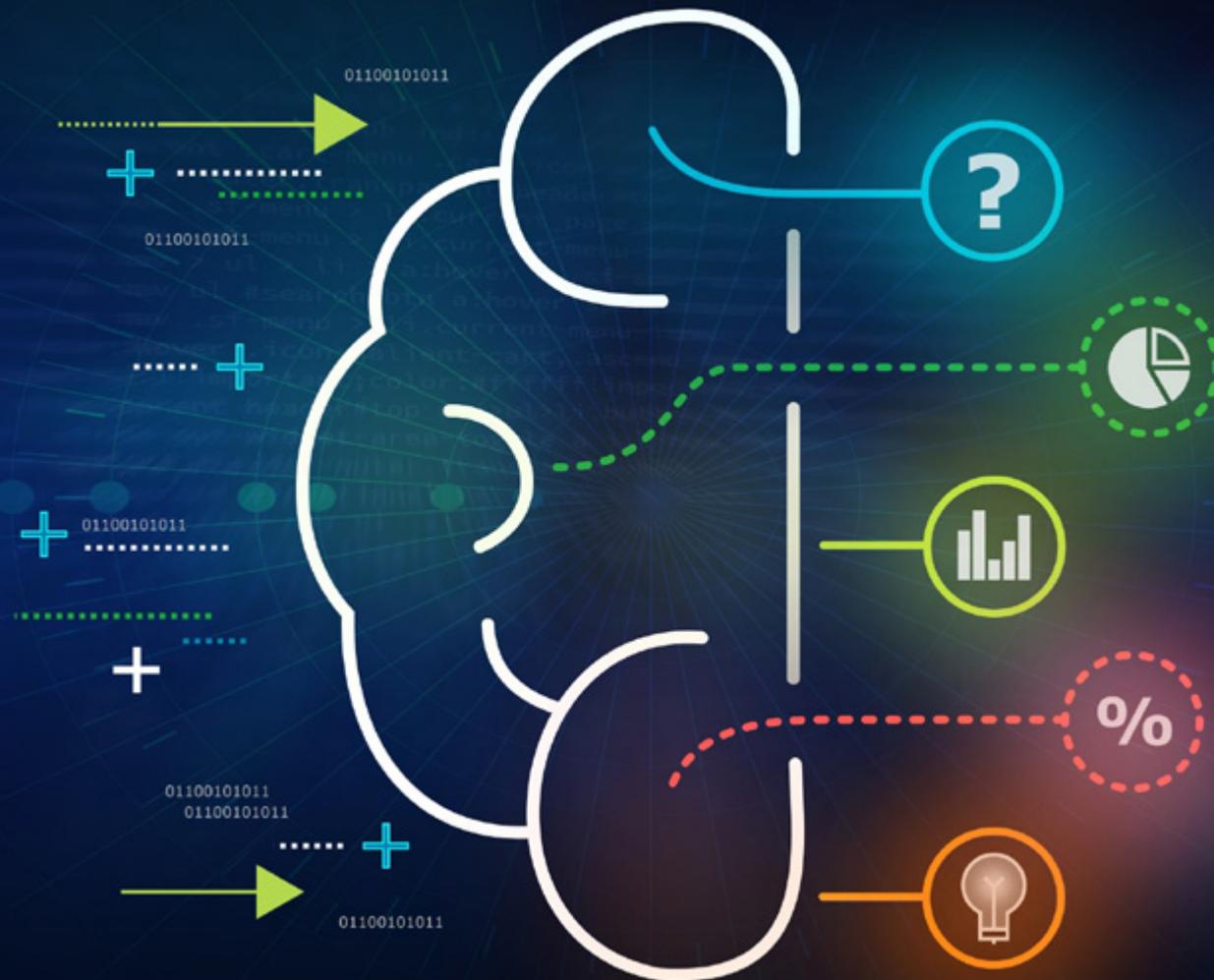
ANTICIPER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES

Le référentiel des Emplois et Compétences est un des piliers de la stratégie IA des Ressources Humaines.

Si toutes les études montrent l'impact positif de du référentiel Emplois et Compétences sur le recrutement, la formation, l'engagement et la rétention, la création et la maintenance d'un tel référentiel sont complexes, couteuses et très consommatrices de temps. La plupart des entreprises qui ont développé ce référentiel font, au mieux, une mise à jour complète tous les 2 à 3 ans, ce qui est largement incompatible avec l'accélération du cycle des compétences.

L'IA permet, par l'analyse des principaux sites de recrutement, d'identifier les compétences et métiers émergents. Cette matière peut alors être traitée par des experts pour mettre à jour «en temps réel» le référentiel.

Le référentiel Emplois et Compétences est souvent intégré dans les processus et les systèmes RH des entreprises, il n'est donc pas aussi facile de le changer.



L'IA permet d'apporter une aide en rapprochant et comparant les référentiels, permettant de repérer les Emplois qui se ressemblent et d'évaluer leur taux de similarité.

FACILITER LA DÉTECTION DES COMPÉTENCES DES EMPLOYÉS

Connaître les compétences des employés est un enjeu majeur des entreprises, et force est de constater que dans la plupart des entreprises, ces données sont peu alimentées, rarement cohérentes et à jour. L'accélération de la vitesse de transformation des métiers des compétences ajoute encore à la difficulté.

L'expérience d'IBM, partagée avec de nombreux clients, montre que pour avoir un profil de compétences des employés à jour, il faut :

- Disposer d'un référentiel de compétences à jour, en particulier pour les métiers et compétences stratégiques
- Cibler les compétences que l'on veut piloter et qui doivent être en lien avec les compétences stratégiques

- Fournir une aide fondée sur l'IA, qui, sur la base des activités et des informations disponibles, facilite la détection des compétences
- Centraliser à un seul endroit les badges, reconnaissances, expertises, activités, ..., permettant à chaque employé de valoriser son expérience
- Motiver les employés dans la mise à jour des compétences en leur apportant de la valeur par des recommandations plus personnalisées de formation, de badges digitaux, de mobilité professionnelle, de simulation de carrière

IBM a mis en place une solution d'identification automatique des compétences qui propose aux employés les nouvelles compétences acquises avec niveau d'expertise associé. Chaque employé à la main pour ajuster le niveau d'expertise. Cette identification s'appuie sur l'analyse de 22 sources de données différentes et plus de 23 millions de documents. A ce jour, le niveau de pertinence des compétences détectées par l'IA est de 85% chez IBM.

CÉSAR CAMPANA



**RÉUSSIR L'ADOPTION
DE L'IA AU SERVICE LA
TRANSFORMATION DES
COMPÉTENCES ET DE
L'EXPÉRIENCE**

CÉSAR CAMPANA, COGNITIVE HR PRACTICE LEADER , IBM

La mise en œuvre des solutions technologiques à base d'IA est relativement simple d'un point de vue technique, en revanche de telles solutions – permettant de créer une expérience personnalisée, engageante et utile – induisent de nouvelles façons de travailler et la mise en place d'une nouvelle culture.

Remarque : si la mise en œuvre de solutions RH à base d'IA est assez simple, il n'en est pas de même de leur développement par les fournisseurs d'applications. En effet les algorithmes - CV vers offre d'emploi, recommandations de formation en fonction du profil, simulation de carrière, détection automatique de compétences, ... - font souvent appel à une grande technicité. La création de ces solutions implique assez souvent la mise en œuvre de plusieurs technologies, de plusieurs modèles d'algorithmes ; elle suppose de disposer d'un volume important de données pour l'apprentissage, de décliner l'apprentissage en plusieurs langues avec la prise en compte de spécificités locales (ex. nomenclature des diplômes français), de gérer la traçabilité des recommandations, de gérer les biais, ...

Le passage à l'échelle de l'IA dans les entreprises est moins un défi technologique qu'une question de culture et de gestion du changement.

PORTER LA VISION AU SEIN DE L'ENTREPRISE ET DONNER DU SENS AUX TRANSFORMATIONS

Comme pour tout changement majeur, les employés peuvent être effrayés, inquiets et résistants, ou tout simplement ne pas s'y intéresser : 34 % des dirigeants considèrent l'inertie des employés comme un obstacle culturel à la transformation. La façon dont les dirigeants introduisent l'IA influence la réceptivité des employés : il est fondamental de donner du sens à la transformation, d'être transparent sur l'évolution des métiers et d'expliquer ce que l'entreprise met en œuvre pour permettre à chacun de se transformer. En particulier, il doit être clair dès le début que l'IA est un moyen de rendre l'entreprise plus innovante, d'accompagner la transformation des métiers et des compétences et n'a pas comme unique finalité de réduire les coûts. L'IA va transformer notre cadre de travail, elle va transformer des métiers, en faire disparaître certains, mais surtout en créer de nouveaux.

La mise en place de l'IA n'est pas un projet technologique, elle change les façons de travailler et représente un changement culturel. Le DRH doit partager sa vision, montrer la direction et s'ouvrir aux idées de tous les employés : pour réussir, il faut donner du sens à la transformation, communiquer de manière transparente, donner aux employés les moyens de se projeter dans l'entreprise, démontrer par l'exemple et transformer de manière agile et continue.

DEVENIR UN EXPERT DE L'EXPÉRIENCE

Dans un monde en transformation permanente, le rôle de la RH ne peut plus se résumer à recruter, pousser des formations «obligatoires», évaluer la performance et faire respecter les politiques RH.

La RH doit devenir un expert de l'expérience employé pour, d'une part, attirer, engager et fidéliser les employés et, d'autre part, créer une culture autour des compétences. Les RH doivent également être le catalyseur de transformation de la culture et des valeurs, responsables de l'établissement d'un environnement favorisant la collaboration et l'innovation.

Parallèlement, le DRH doit travailler avec le Marketing et la communication afin de bâtir une marque employeur pour attirer des candidats, qui ne baseront plus leurs décisions pour rejoindre l'entreprise sur uniquement la rémunération, l'emploi ou la localisation, mais également sur les valeurs, la stratégie, la culture et la capacité à les faire évoluer.

ADOPTER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES : UN INVESTISSEMENT D'AVENIR AVEC UN ROI RAPIDE

Il est important, en complément d'une vision et d'une communication claire, que le DRH démontre, au travers de projets, la valeur de l'IA et puisse en mesurer les impacts.

Josh Bersin a été un des premiers analystes à mettre en avant l'évolution des systèmes d'information RH sur le modèle des systèmes clients des entreprises. Dans cette vision le système d'information RH se voit complété d'une couche applicative dont la finalité est de créer une expérience employé favorisant l'attractivité, l'engagement, la fidélisation, la création d'une culture autour des compétences, la responsabilisation et l'autonomie de chacun dans son développement.



Cette couche technologique, parfois appelée «plateforme d'expérience» - qui se positionne en complément du Système d'Information RH - utilise les mêmes technologies que les portails client des entreprises, à savoir : chatbot, IA, micro-services, containers, cloud, APIs. Le système d'information RH traditionnel restant focalisé sur la gestion des transactions et le traitement des informations structurées (20% des données RH).

Bien sûr, la mise en œuvre d'une «plateforme d'expérience» à base d'IA a un coût, cependant :

- Les technologies à base d'IA se mettent en œuvre de manière agile et progressive, permettant de mieux cibler la valeur et le retour sur investissement ,
- Il s'agit d'un investissement important pour l'avenir de l'entreprise.

INTÉGRER LES NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER : AGILE ET EXPÉRIMENTAL

Dans une étude récente d'IBM , les dirigeants ont classé la «volonté d'expérimenter» comme l'un des critères les plus importants pour réussir dans un monde en transformation permanente. Une culture agile et expérimentale est essentielle au succès à l'ère de l'IA, en effet les entreprises ne peuvent plus se réinventer en permanence avec une approche descendante à grande échelle.

Dans un monde en permanente transformation, la vitesse est une compétence clé pour réussir : la vitesse d'exécution doit primer sur la perfection. L'accent doit être mis sur une transformation rapide et itérative à travers de petits projets courts qui traitent des problèmes métiers concrets sur la base de solutions co-créées avec des employés aux prises avec ces problèmes au quotidien. Lorsque ces projets sont des succès, ils doivent être rapidement déployés au sein de l'entreprise ; quand ils ne le sont pas, l'équipe doit apprendre de cet

échec et lancer un autre projet.

Cette approche implique de repenser l'environnement de travail, de donner la priorité à l'autonomie des employés, encourager les structures de travail agiles et transverses aux organisations.

DÉVELOPPER L'EXPERTISE AUTOUR DE LA DONNÉE ET DE L'IA POUR MIEUX PARTAGER LA FONCTION

Là où hier, les RH s'appuyaient principalement sur des processus et une approche qualitative, ils doivent aujourd'hui enrichir leurs décisions avec l'analyse des données et d'avantage partager la fonction avec des employés plus autonomes dans leurs choix de développement et des managers comptables du développement et de la réussite de leur équipe.

Cette transformation n'est pas facultative, car elle permet à la RH de devenir le catalyseur de la transformation continue des compétences et de la culture, au service de la transformation digitale de l'entreprise qui devient à la fois une transformation permanente et émaillée de ruptures.

Nous sommes au début d'un long voyage avec l'IA et il est impossible de prédire où nous allons nous retrouver. Mais une chose est sûre : les RH sont un endroit passionnant. Les RH sont susceptibles de changer plus fondamentalement au cours des 3 prochaines années qu'au cours des 30 dernières, et il y a besoin de professionnels passionnés et motivés pour guider l'entreprise et naviguer dans ce nouvel environnement.

DONNER CONFIANCE EN L'IA : ÊTRE CLAIR SUR LES APPORTS ET LIMITES, TRAITER LES BIAIS, DÉMONTRER

La crainte des biais de l'IA est légitime car tout le monde a en tête l'exemple d'une initiative

basée sur un auto-apprentissage qui a dû être arrêtée très rapidement à cause de biais introduits par des personnes malveillantes. En fait, l'IA peut réduire ou renforcer les biais, selon la façon dont elle est conçue. Les solutions RH à base d'IA proposées par IBM ont des algorithmes qui permettent d'anticiper et de corriger les biais, s'appuient sur un apprentissage supervisé qui évite les dérives et des outils de reporting permettant de vérifier l'absence de biais.

A contrario, l'IA permet d'éviter certains biais inconscients. Lors de tests sur le recrutement, nous avons constaté que l'IA proposait des postes à des candidats auxquels personne - ni le candidat, ni le recruteur - n'aurait pensé. Dans un premier temps, les recruteurs ont considéré qu'il s'agissait d'une erreur de l'IA. Après analyse, les recruteurs ont trouvé les propositions pertinentes et les candidats étaient intéressés par les propositions faites par l'IA.

Il en est de même pour la mobilité ou le développement de carrière pour lesquels la RH est souvent structurée par filière métier et par conséquent ne va spontanément proposer une évolution dans une autre filière métier.

Les solutions d'IA doivent être impartiales, proposer des algorithmes transparents et, surtout, rester une aide à la décision : l'humain doit garder son rôle et faire partie de l'équation, vous éviterez ainsi les préjugés.

A l'ère du numérique les barrières d'entrée sont baissées et n'importe quelle startup peut créer un modèle en rupture qui pourrait, du jour au lendemain, fortement bousculer le business d'une entreprise établie. Les dirigeants le savent bien et ont compris qu'il est critique de se doter d'une main-d'œuvre agile et qui se réinvente en permanence pour répondre aux changements technologiques qui vont transformer l'expérience des consommateurs et, par effet de ricochet, le business model des entreprises.

Créer une culture autour des compétences est nécessaire et de la responsabilité du DRH. Dans cette culture, les employés doivent considérer qu'il est de leur responsabilité de se réinventer et de chercher les compétences nécessaires pour réussir.

Sans abandonner son rôle de conseil en développement de compétences et de carrière au

travers d'une connaissance accrue des métiers de l'entreprise, la RH doit leur mettre à disposition des employés :

- Les moyens de comprendre l'évolution des métiers, les compétences et métiers stratégiques de l'entreprise pour l'avenir
- Les outils qui leur permettent de se projeter dans l'entreprise et de devenir acteurs de leur développement, à savoir, des recommandations personnalisées de formation, une visibilité sur les postes vacants qui peuvent correspondre à leur profil de compétence, des simulations de carrière.

L'IA est un allié de la RH, car combinée avec l'expertise des professionnels RH, elle permet de traiter de manière efficiente des sujets où les méthodes et solutions actuelles se sont avérées peu efficaces :

- Le recrutement coûte cher, prend beaucoup de temps et est risqué ; l'IA va aider à améliorer la qualité et l'efficacité du recrutement et permettra des gains substantiels
- Alors que cette connaissance est critique, les entreprises connaissent très mal les compétences de leurs salariés et leur profil dans les systèmes RH est très pauvre au regard de celui que l'on trouve sur les réseaux sociaux professionnels externes à l'entreprise
- La formation représente un des premiers budgets de la RH avec un rapport coût / efficacité assez défavorable. L'IA va permettre de créer une culture de formation en continu qui va permettre des gains substantiels en exploitant des contenus plus courts, plus ciblé, plus pertinents, plus digitaux,
- La mobilité est un processus qui ne fonctionne pas dans une grande majorité des entreprises alors qu'avec l'accélération de la transformation des compétences, dynamiser la mobilité est critique pour positionner la bonne personne au bon endroit,
- La gestion des carrières telle que pratiquée dans les entreprises est en train d'atteindre ses limites avec l'accélération de l'évolution des métiers et la pression constante sur les coûts de la fonction. L'IA permet d'offrir des outils qui permettent à chacun de se projeter et de s'approprier son développement.

L'IA est paradoxalement une opportunité de remettre l'humain au centre de la fonction RH en exploitant les forces de cette technologie, en complément des compétences du DRH, au service d'une entreprise apprenante prête pour affronter un avenir incertain.



**LE DESIGN THINKING AU
SERVICE DE LA FIABILISATION
DES DONNÉES RH**

JÉRÔME JACQUET, CEO FONDATEUR, SKAPA

Une démarche centrée sur l'humain pour travailler une donnée centrée sur l'humain. Proposer d'investir le sujet data RH par le Design Thinking c'est engager le sujet de manière tangible par l'axe du consommateur et du générateur de la data pour mieux définir l'infrastructure et la gouvernance.

Tout l'enjeu sera de répondre à la simple à la question : à quoi sert la data RH à l'échelle du plus petit dénominateur commun de chaque entreprise ?

Il nous faudra centrer la démarche non pas exclusivement sur la data elle-même ou l'infrastructure, mais sur sa cible finale : le métier ; le collaborateur.

Le collaborateur maillon essentiel pour conquérir une part stratégique de la donnée qui échappe au SIRH, ou pourquoi la donnée LinkedIn est davantage temps réel, complète et fiable que celle du SIRH ?

Quelle qu'en soit la qualité de vos infrastructures, la donnée RH est spécifique. Contrairement à d'autres données de l'entreprise comme la donnée industrielle, la donnée RH n'est pas sourcée exclusivement via des éléments factuels purement informatiques ou comptables mais par le collaborateur lui-même, par l'humain.

Au sein du SIRH, les données qui peuvent participer activement à la stratégie, à la différenciation de son pilotage RH ou à s'emparer des enjeux talents sont constituées de données molles.

Celles justement pour lesquelles il est très difficile, voire impossible de générer une acquisition automatique.

Le collaborateur semble finalement le seul à connaître cette donnée molle à pouvoir la partager, la corriger. Alors pourquoi ne la partage-t-il pas sur le SIRH ?

Il n'a tout simplement aucun intérêt à le faire. Cela lui prend du temps sur sa tâche principale, permet de nourrir des rapports qu'il ne verra pas ou peu, ou se réalise sur des supports inadaptés.

Pour renforcer l'acquisition et ainsi fiabiliser la donnée, il faut s'interroger sur deux axes essentiels : qu'est-ce que le collaborateur ou le manager gagne à ce partage de donnée ? Pourquoi mettrait-il à jour sa donnée ? et le Design Thinking permet de concevoir des solutions spécifiques d'engagement pour la fiabilisation des données

Le collaborateur comme acteur clefs de la fiabilisation des données molles : Offrir le cadre et l'intérêt d'une gouvernance de ses propres données

Notre objectif pour chaque collaborateur : créer l'urgence de déclarer une donnée individuelle, fiable et fraîche.

La démarche Design Thinking nous a mené à envisager 5 leviers pour booster la fiabilisation de données RH auprès des collaborateurs. Les solutions sous-jacentes sont variables en fonction des organisations et co-construite avec les collaborateurs.

1 Le Bénéfice : Rendre un service direct à chaque collaborateur grâce à la data RH

2 La Récompense : elle n'est pas forcément financière, des mécaniques de points ou de valorisation du profil par 'badges' peuvent être imaginées.

3 Le Groupe de proximité et le partage : proposer une donnée utile et partagée à l'échelle de son groupe de collaborateur de proximité (en tenant compte de la RGPD) permettant le partage de services, la recommandation, ...

4 La Visibilité du collaborateur : rendre visible chaque collaborateur et sa donnée via un portail public. Chaque collaborateur est identifié par les autres et partage les informations qu'il souhaite pour augmenter son 'bénéfice'.

5 La Mixité des données : mélanger donnée chaude et donnée froide du collaborateur pour mieux valoriser l'intérêt de ces données RH et sa mise à jour.

L'ensemble de ces leviers permettent de valoriser la donnée RH pour chaque collaborateur. Il est incité ainsi à pratiquer le data share, et une data gouvernance de proximité de ses propres données.

LE DESIGN THINKING : UNE GOUVERNANCE DE LA DATA CENTRÉE MÉTIER

Ces démarches d'innovation Data RH nous ont amené à définir des schémas de gouvernances de la data orientés métier, faisant intervenir une démarche Design Thinking adaptée. Celle-ci permet une amélioration continue accélérée, une atteinte des 5 leviers d'acquisition et de fiabilisation et met en place les démarches de qualités, avant une intégration définitive dans le SIRH.

Le design thinking engage les métiers dans cette aventure de la data RH pour mieux la mixer avec toutes les datas de l'entreprise.

Ne pas engager le collaborateur dans cette collecte, en ciblant principalement les aspects techniques de cette fiabilisation, c'est prendre le risque de fiabiliser une donnée pauvre, périmé, peu stratégique pour l'entreprise.

A close-up portrait of Justine Bonnet, a woman with wavy brown hair and bright pink lipstick, smiling warmly. She is wearing a blue patterned top. The background is a plain, light-colored wall.

LE PORTAIL HARMONIE DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE : EN ROUTE VERS LA DÉMATÉRIALISATION

JUSTINE BONNET, CHEF DE PROJET CONDUITE DU CHANGEMENT, MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Crédit photographique : Ministère de la Justice

Le projet du nouveau portail Harmonie lancé en octobre 2019 s'inscrit pleinement dans le programme Action Publique 2022 (initié par le Gouvernement le 13 octobre 2017 pour accélérer la transformation de l'administration).

En offrant un environnement de travail modernisé à chaque agent du Ministère de la Justice (94 000 agents), celui-ci devient acteur de sa gestion RH.

Le ministère de la Justice est pionnier en matière de dématérialisation du dossier agent et apporte un maximum de services au travers d'un portail unique, le portail Harmonie.

Par le passé, l'agent ne disposait que de peu de services en ligne (dématérialisation des demandes de mobilité ou de gestion des absences) et lorsqu'ils existaient, n'offraient que peu d'interactivité avec les gestionnaires RH.

Désormais, l'agent consulte, complète, envoie des pièces justificatives, fait des demandes (changement d'adresse, de RIB...), accède à des services interministériels ... en quelques clics. Accessible à distance grâce à une connexion sécurisée, l'agent peut se connecter sur le portail Harmonie lorsqu'il est en télétravail.

Les fonctionnalités phares lancées en octobre 2019 ont été mises en service auprès de 6 000 agents du Ministère dans un premier temps. Elles concernaient les demandes RH en ligne, la dématérialisation du dossier individuel agent RH et comptable et la signature des actes de gestion

Concernant la demande RH en ligne, l'agent peut déclarer un changement de situation directement depuis le portail. Son gestionnaire est informé de la demande de validation le cas échéant. Cette nouvelle fonctionnalité a pour objectif de donner une autonomie plus importante aux agents dans la gestion de leurs données de proximité. Cette évolution concerne les données individuelles : l'agent peut ainsi déclarer un changement de situation familiale, d'adresse, de numéro de téléphone ou encore de coordonnées bancaires.

Le dossier individuel agent RH est, quant à lui, géré de façon dématérialisée par le gestionnaire et est accessible en consultation par l'agent. Les demandes RH et les décisions sont visibles sur les espaces agent, gestionnaire RH et valideur : leur état d'avancement est consultable via un onglet dédié.



Concernant l'aspect paye, le dossier de l'agent et les pièces justificatives afférentes sont dématérialisées et accessibles aux gestionnaires financiers et à la direction générale des finances publiques (DGFIP) via le portail Harmonie. Le Dossier individuel comptable (DIADem) de l'agent permet d'accéder rapidement les pièces comptables dématérialisées, de supprimer les tâches de manipulation et d'impression ou encore de réduire la manipulation des dossiers papiers. DIADem permet une visualisation synthétique du dossier agent.

La dématérialisation du circuit de validation des décisions a pour vocation, de dispenser de signature manuscrite toutes les décisions administratives relatives à la gestion de carrière des agents. La validation des actes de gestion est dématérialisée grâce à la signature applicative. Tout au long du processus de validation, le gestionnaire RH est informé sur l'état d'avancement de sa décision (validation, avis favorable, défavorable, signature...). Une fois la décision signée, tous les acteurs du circuit de validation reçoivent une notification électronique de l'acte de gestion.

Les fonctionnalités du nouveau portail Harmonie expérimentées en premier lieu auprès de sites "pilotes" ont donné entière satisfaction et les nouveaux services ont été jugés utiles, ergonomiques et efficaces.

Au-delà de l'innovation technologique (nouveaux standards, nouvelles versions de logiciels, signature applicative des actes administratifs...), la véritable innovation a consisté à aller chercher du côté de la démarche de conception et de la révolution des usages que le nouveau portail apporte. Le facteur clé de succès du projet, véritable fil conducteur et raison d'être du projet, a été de placer l'agent et le gestionnaire RH au cœur du SIRH en travaillant avec eux les fonctionnalités et l'ergonomie.

Plus rapide, plus simple, plus écologique, l'agent et le gestionnaire RH ont tout à gagner à opter pour une gestion RH 100% dématérialisée !



Séverine BLANCHARD, Adjointe à la cheffe de projet modernisation SIRH-PAYE, évoque la démarche que l'équipe projet a adoptée pour accompagner les utilisateurs (agents et gestionnaires RH) lors de la mise en place de la dématérialisation :

"L'année 2019 a été une année charnière en matière de dématérialisation RH au sein du Ministère de la Justice. Au préalable d'un déploiement à grande échelle prévu en septembre 2020, les fonctionnalités du portail Harmonie ont été testées par des sites pilotes (6 000 agents). Avec le recul, le passage par une telle phase d'expérimentation s'est avéré indispensable. D'une part, parce qu'il aurait été impensable de déployer les solutions de dématérialisation auprès de tous les agents du Ministère sans les tester concrètement. Or sur un projet d'une telle envergure, il est absolument nécessaire de pouvoir dès le départ présenter un projet solide et adaptés aux besoins des utilisateurs. Il y avait donc à l'origine des fortes attentes de la part des gestionnaires. L'enjeu de ce déploiement était de leur démontrer qu'ils allaient, grâce à la dématérialisation des processus RH, gagner en efficacité, en organisation et en modernité. Pour ce faire,

Il était primordial d'associer les gestionnaires et les agents à l'ensemble de ce processus de changement. Des retours d'expériences axés autour de thématiques transverses (l'utilisation et la performance des fonctionnalités, la communication mise en place, les formations dispensées) ont permis de faire remonter les problématiques concrètes des utilisateurs.

La mise en œuvre de ce projet a nécessité un investissement important en matière de conduite du changement. Il était déterminant de comprendre précisément les attentes des utilisateurs pour co-construire avec eux des solutions adaptées. L'enjeu du projet a ensuite consisté à les accompagner tout au long de l'expérimentation par le biais de formation de qualité, de communication récurrente et enfin d'une assistance utilisateur réactive. En jouant le jeu de la dématérialisation, les gestionnaires et les agents ont pris conscience que leurs conditions de travail n'en étaient que meilleures et optimisées. Place maintenant au déploiement à grande échelle auprès des 94 000 agents du Ministère de la Justice !"

JUSTINE BONNET

An isometric illustration depicting business analytics and growth. In the center, two men in business attire stand on a platform with a grid of red and black lines. To their left is a large, tilted white panel displaying various charts: a pie chart, a bar chart, and a line graph. To their right is a 3D bar chart with several bars of varying heights, some in red and some in grey. A large, thick red arrow points upwards and to the right, indicating growth. The background is a light grey with faint white lines and dots, suggesting a digital or data environment. At the bottom, there are icons for a red laptop, a black keyboard, and a red pen.

6

Métier & Compétences

L'APPRENTISSAGE A L'ESC PAU BS



7 SEMAINES EN ENTREPRISE
2 SEMAINES À L'ÉCOLE

GRADE DE MASTER ESCPAU BS BAC+5

4 Durées de contrat : 14 mois, 20 mois, 24 ou 26 mois

80% du temps en entreprise

Du 1er novembre N au 31 décembre N+1 ou N+2

Fonctions : Commerce et marketing, Finance / Contrôle de gestion, Audit / Expertise comptable, Ressources humaines, Direction générale, Achats / Logistique, Qualité, Systèmes d'information...

Secteurs d'activité : tous

3 SEMAINES EN ENTREPRISE
1 SEMAINE À L'ÉCOLE

BACHELOR BUSINESS DEVELOPMENT BAC+3

Durée : 13 mois correspondant à la 3^è année

75% du temps en entreprise

Du 1er septembre N au 30 septembre N+1

Fonctions : Vente et Négociation, Marketing et Communication.

Secteurs d'activité : tous

CONTACT :

Catherine COLL

Directeur Adjoint du CFA ESC PAU BS

+33(0)5 59 92 33 27

catherine.coll@esc-pau.fr

ESCPAU |
BUSINESS SCHOOL
FOR TOMORROWERS®



A close-up portrait of a middle-aged man with grey hair and a goatee, looking directly at the camera with a slight smile. The background is blurred.

ANALYTIQUE RH : QUELLES COMPÉTENCES LA FONCTION RH DOIT- ELLE DÉVELOPPER ?

PATRICK STORHAYE, PRÉSIDENT FLEXITY

l'injonction à investir le domaine de la «data» à laquelle la fonction RH (FRH) est aujourd'hui soumise s'inscrit souvent dans la volonté de lui conférer une légitimité qu'elle n'aurait pas en son absence. Certains lui prêtent la faiblesse de ne pas arborer une «rationalité» fondée sur le chiffre, qui la mettrait évidemment en défaut face à une fonction financière qui, à l'inverse, aurait du mal à s'en détacher avec la hauteur de vue à laquelle la confrontation à l'humain conduirait inévitablement. On en oublierait presque la seule véritable finalité que l'on devrait poursuivre, à savoir celle de l'intelligence des décisions. Or, c'est précisément là que l'injonction à manier le chiffre mérite d'être clarifiée, notamment sur le plan des compétences qu'elle suppose pour les professionnels RH. Dans cette optique, un rappel préalable doit être fait : les données ne rendent pas intelligent.

En d'autres termes, le risque de confusion entre «données» et «intelligence» - à laquelle des termes comme celui de «business intelligence» pourraient inconsciemment conduire - est fréquent. Or, si la notion d'intelligence est complexe à cerner, on ne peut en aucun cas la réduire à la seule exploitation de connaissances accumulées et encore moins à l'analyse de données, quand bien même soient-elles nombreuses. Le danger du «Big Data, Small Brain» n'est jamais très loin.

Il est d'ailleurs ici à noter également que la «donnée RH» est rarement «brute» car elle est très souvent déjà «information», c'est-à-dire une donnée passée au filtre du sujet qui la manipule. Comme le soulignait Paul Valéry : «l'intelligence d'un homme se voit à l'usage qu'il fait de ce qu'il sait»

Cette remarque faite, 3 domaines de compétences sont des préalables à une pratique avisée d'analyse des données.

1. COMPRENDRE LE CHAMP DE LA STATISTIQUE ET SA PORTÉE

La science statistique est complexe à aborder. La recherche qui l'entoure et la littérature autour de sa définition en témoignent, comme le rappelle Maurice Kendall : «parmi les thèmes à propos desquels les statisticiens ne sont pas d'accord, se trouve la définition de leur science». Il est donc nécessaire de simplifier (donc se tromper) en définissant la statistique comme une discipline qui consiste à collecter

des données pour les interpréter, et ce de manière à prendre des décisions. Ceci regroupe de nombreuses variantes mais, schématiquement, trois d'entre elles résument ce à quoi la FRH est confrontée dans sa pratique professionnelle :

1 La statistique descriptive qui a pour finalité de décrire le phénomène que l'on observe (un bilan social par exemple). Pour cela, elle mobilise des techniques simples dont l'enjeu est de garantir au mieux la justesse de la représentation. Il faut donc en substance simplifier ce que l'on observe tout en restant le plus «vrai» possible. Or, cette justesse dépend de nombreux facteurs sur lesquels ils convient d'être vigilant : la manière dont les données ont été récoltées, la manière dont elles ont été arbitrairement catégorisées, la manière dont on les a représentées, la manière dont on les restitue etc. Sans même parler des risques liés à l'interprétation, le simple exercice de description est en lui-même source d'erreurs voire de manipulations.

2 La statistique explicative qui a pour finalité d'aider à expliquer ce que l'on observe c'est-à-dire tenter d'identifier des relations de causes à effets. Elle mobilise des techniques légèrement plus avancées (régression multiple, analyse factorielle des correspondances, etc.) mais bien connues des professionnels du marketing depuis longtemps. Là encore, les risques de biais et d'interprétations abusives sont réels, car l'existence d'une corrélation entre deux phénomènes n'est en aucun cas la certitude de l'existence d'une relation de cause à effet. Faut-il ici rappeler que si l'on observe qu'il pleut à chaque fois que l'on sort de chez soi, cela ne signifie pas qu'on est la cause de la pluie ? Ce champ statistique est manifestement bien peu exploré par les praticiens RH.

3 Les modèles prédictifs qui visent à formuler une «prédiction» à partir de ce que l'on observe. Cela consiste à trouver un modèle explicatif et à le prolonger au-delà des données sur lesquelles il porte. Le principe est simple : la statistique explicative fournit un modèle qui est «valable» (dans une certaine mesure) pour les données dont on dispose, et les modèles prédictifs les extrapolent ensuite. La puissance combinée de modèles construits sur des volumes de données toujours plus vastes et du Machine Learning qui leur permet de s'améliorer sans cesse, constitue des outils d'une

grande valeur. Il ne faut toutefois en aucun cas s'en remettre à eux aveuglément tant les biais peuvent y être présents.

L'exercice qui consiste à «faire parler» les données est donc délicat en lui-même et suppose une véritable culture de l'analyse pour saisir les limites des méthodes et des outils courants.

2. COMPRENDRE LA MANIÈRE DONT LES DONNÉES SONT «FABRIQUÉES»

Pour exploiter correctement des données et en tirer des enseignements, il ne suffit pas d'en disposer. Il faut en effet savoir ce qu'elles veulent dire avant de les analyser ou de les combiner à d'autres. Il suffit d'avoir travaillé une fois sur un bilan social d'une entreprise mondiale pour apprécier à quel point une même nature de données (le «salaire de base» par exemple) peut revêtir une extrême variété de différences d'un endroit à l'autre.

Il est donc nécessaire de savoir comment les données dont on dispose ont été fabriquées pour pouvoir les exploiter à bon escient, en «connaissance» de causes et avec le recul nécessaire. Ceci recouvre par exemple le contexte dans lequel elles ont été produites à leur origine, les définitions des agrégats (on n'additionne pas des choux et des carottes), les processus et comment ils «manipulent» ces données, les questionnaires utilisés et les échantillons à qui ils sont adressés, la codification des variables etc.

Dans cette perspective, une connaissance réelle du système d'information RH (SIRH), des processus qu'il traite, des référentiels qu'il utilise comme des difficultés qu'il pose constitue un atout évident. Or, force est de constater, que ce n'est pas toujours un sujet qui intéresse les praticien·nes RH qui en sont utilisateur·rices.

3. CONNAÎTRE LE MÉTIER AU-DELÀ DE SON PÉRIMÈTRE IMMÉDIAT

L'analyse de données fiables, propres et intégrées demande en outre une réelle «expérience» métier de manière à être en capacité de déterminer ce qui fait sens de ce qui ne relève que d'artefacts statistiques. Une connaissance à la fois approfondie et holistique de sa pratique professionnelle permet en effet d'exercer un réel esprit critique et donc de décoder ce que signifie tel ou tel résultat statistique.

On pourrait en effet être tenté d'adopter une approche méthodologique qui consiste à explorer toutes les pistes d'analyses possibles et de chercher une forme d'exhaustivité dans le travail du chiffre. Dans la pratique, c'est impossible. Cela relève d'une logique de recherche qui n'est pas compatible avec les exigences opérationnelles auxquels les praticien·nes sont confronté·es. En réalité, l'exercice d'analyse consiste le plus souvent à formuler des hypothèses réalistes a priori en s'appuyant sur une expérience métier puis de les conforter, les amender ou les infirmer à l'aide de méthodes statistiques.

Or, c'est bien l'expérience métier qui permet à l'analyste de savoir où chercher et de savoir interpréter ce qu'il a découvert grâce aux statistiques, c'est-à-dire faire preuve d'esprit critique et de discernement.

En résumé, il convient bien sûr aux praticien·nes RH d'explorer ce que le champ d'une véritable analyse des données peut leur apporter. Toutefois, cette évolution attendue ne mobilise pas uniquement une connaissance technique des méthodes et outils que cela suppose, en l'occurrence la «statistique». Cela renvoie également à la nécessité de connaître son métier au-delà des expertises silotées qu'il exige c'est-à-dire d'adopter une vision plus transverse et plus holistique de ce qu'il sert et des informations qui le nourrit.

PATRICK STORHAYE, PRÉSIDENT DE FLEXITY
PROFESSEUR ASSOCIÉ AU CNAM, FONDATEUR DE
RH INFO

Notes

1. A noter que cette expression devenue usuelle chez les praticien·nes RH ne renvoie pas à la notion d'intelligence en français mais bien à celle de «renseignement» comme dans Central Intelligence Agency ou CIA.
2. Dit en d'autres termes, la chose décrite n'est pas la chose réelle mais celle qu'on se représente, avec les biais inhérents à tout système de représentation.
3. Le statisticien Walter F. Willcox en comptait plus d'une centaine en 1935 (source : Wikipedia)
4. Torrens-Ibern J. (1956), «Variété. Qu'est-ce que la statistique ?», journal de la société statistique de Paris, vol. 97, 1956, p. 289-296
5. Les «sociostyles», popularisés par le Centre de Communication Avancé avec Bernard Cathelat dans les années 70/80 sur les styles de vie des français en sont l'une des manifestations les plus connues.



Always Learning



Cornerstone Learning

Une gestion de la formation pensée pour l'ère digitale

Repensez la formation pour développer pleinement le potentiel des collaborateurs, avec une culture d'apprentissage continu. La suite Cornerstone Learning vous permet d'aller au-delà des simples obligations de conformité, en améliorant l'engagement et la collaboration au sein de votre organisation.

 **cornerstone**

csod.fr | info_FR@csod.com



CONTEURS ET COMPTEURS...

THOMAS VILCOT ET OLIVIER LAJOUS

L’était une fois. Il y a bien longtemps, à la fin des années 1990, Thomas et Olivier partagent quelques milles nautiques au sein de la marine nationale. Le premier, jeune officier de réserve effectuant son service militaire au sein de la direction de la communication, avait pour mission de conter la vie des marins de l’Etat aux familles qui se rendaient dans les centres commerciaux et foires de France et de Navarre où la marine nationale organisait une vingtaine de fois dans l’année des événements ludiques et didactiques pour expliquer son action au service du pays.

Un enjeu de taille lorsque l’on connaît la culture terrienne de notre hexagone, qui possède pourtant 11 millions de kilomètres carrés d’espace maritime : vaste empire sur lequel le soleil ne se couche jamais

Le second, marin expérimenté à qui la marine avait confié la direction de sa communication, jouait le rôle du compteur devant s’assurer de la pertinence de ces événements et rencontres en région en veillant à les inscrire dans un budget sous contraintes.

Conteur et compteur, leur binôme développa une vision «du conte à bon compte» qui fût alors unanimement saluée par les observateurs les plus avisés du monde de la communication.

Thomas, une fois son service militaire terminé, fit un parcours exemplaire dans le secteur de la grande distribution en tant que manager, puis dans les RH, domaine dans lequel il œuvre toujours au service d’une enseigne de la grande distribution en France.

Olivier poursuit jusqu’au début des années 2010 son parcours de marin de l’Etat, le terminant au poste de DRH de la marine nationale. Depuis sept ans il est consultant indépendant et accompagne des entreprises et leurs dirigeants dans leurs réflexions sur les changements à conduire pour s’adapter aux évolutions des marchés.

Complices depuis leur première rencontre, ils ont plaisir à se retrouver régulièrement pour partager un bon repas et deviser librement sur leur vision de la société et de ses enjeux du moment. Lors de leur dernière rencontre, durant l’été 2019, Olivier a orienté la conversation sur le thème «du conte à bon compte» et Thomas s’est aussitôt mis à son clavier pour

immortaliser cet échange.

LE CONTEUR

Raconter c’est essentiel. Incontournable. Pour dire où l’on va, et surtout pourquoi. Pour poser le sens, étymologiquement direction et signification. Pour se rappeler l’histoire, les échecs et succès d’hier qui peuvent (si si, promis) nous éclairer utilement. Bref savoir s’appuyer sur l’héritage trop vite enterré de nos prédécesseurs. Pour imaginer, surtout, un avenir commun. Bâtir un projet partagé. Bref pour tous ensemble regarder vers l’horizon, de préférence dans la même direction !

Tout marché, tout secteur, toute entreprise raconte d’ailleurs une histoire. Celle de son époque et de son temps, celle de ses fondateurs, de ses équipes, de ses partenaires, de ses fournisseurs, de ses clients, de tout cet écosystème qui fait son histoire, son identité, sa marque employeur et parfois même sa légende.

Raconter, mettre du sens, c’est mieux pour être compris. Et c’est mieux pour être suivi. C’est mieux pour mobiliser les équipes, les clients, les investisseurs : «nous avons un plan de bataille, nous avons un schéma de jeu, nous avons une destination, nous avons des atouts, des talents, des savoir-faire, etc». C’est mieux pour leur donner l’envie (on l’a un peu oubliée celle-là !) de s’engager avec nous. Plutôt que de se comporter comme des passagers clandestins à notre bord, au fil de l’eau (jeu de mots de circonstance).

Le manager d’équipe, le DG, le DRH doivent tous être, à un moment donné, des conteurs. Avec ce qu’il faut d’attention, de considération, de sensibilité, de reconnaissance pour ceux qui les écoutent avec la plus grande des attentions.

En se préservant toutefois des excès qui les guettent : l’affabulation, la douce nostalgie en mode «Madeleine de Proust», l’art de se la raconter au lieu de raconter la réalité, etc. A l’image du cinéma muet, il leur faut s’en tenir à l’essentiel, à la réalité sans faux-semblants !

Ainsi chers amis, le bon conteur, celui qui retient votre attention, et donc vous retient tout court, se fait ces temps-ci plutôt rare. Il est pourtant essentiel, en ce qu’il vous fait comprendre combien vous comptez, mais aussi

parce qu'à l'image d'une partie de jeu de go, il vous offre toujours une perspective, un mouvement possible, un pas de plus.

Le conteur donne «l'envie d'avoir envie», Cette énergie inspirante qui va mobiliser les talents de l'entreprise.

LE COMPTEUR

Depuis quelques temps déjà, sans affreux jeu de mots, celui qui conte est plutôt celui qui compte.

«Le compte est bon» : on ne voit (plus) que lui. Acheteur, DAF, Trésorier ou Comptable, Contrôleur de Gestion, fonds d'investissement, mais aussi manager de proximité soumis à la froide réalité des chiffres.

Le compteur scrute activement les cadrans, les jauges, les indicateurs de niveau. (Notons au passage qu'il oublie parfois de surveiller le niveau de pression, mais nous sommes sans doute bien mauvaises langues, pardon pour ce moment d'égarement passager...).

Le jeu de go, ce n'est pas son truc. Bien au contraire. Il serait davantage joueur d'échecs, avec soit les noirs soit les blancs, sur un damier bien tranché et l'œil rivé sur la pendule : chaque coup compte, jusqu'au fameux «échec et mat !». Pas de quartiers !

Attention, compter n'est nullement incompatible avec un degré insoupçonné de créativité et d'imagination. Tableaux de bord, reportings, notes, points d'étape, indicateurs clés et KPI's semblent ainsi devoir se décliner à l'infini.

Croisez les horizons temporels (journalier, hebdo, mensuel, trimestriel...) en abscisses, avec les espaces (local/régional/pays/zone/monde) en ordonnées : vous obtiendrez alors autant de reportings que vous pouvez en imaginer. Ajustez les matrices, clustérisez votre approche, mélangez le tout, et hop. Vous voilà devenu un 'modélisateur' (à ne pas confondre avec un modèle, hein !).



Attention en ce cas à ne jamais perdre de vue la vraie vie, vos clients, vos équipes. Et, comme vous le conseilleraient les marins avertis, d'éviter les récifs qui affleurent :

- Se justifier à l'infini...
- Expliquer en réalité l'inexplicable...
- Commenter les rendez-vous manqués à force de cibles hors de portée de tir
- Boucler son analyse que déjà de nouveaux chiffres sont à interpréter...

C'est vrai, on peut désormais absolument tout mesurer, tout le temps. Quelqu'un nous glisse à l'oreille «surtout les égos d'ailleurs». Le coquin ! Avec ceux-là, c'est un peu l'histoire de la poule (même si c'est ici un combat de coqs !) et de l'œuf.

OBSERVONS LA SCÈNE :

Ici le compteur prend la main et charge le conteur de commenter les chiffres; souhaitons-lui d'être habile et inspiré, d'habiller la mariée ou de faire oublier l'amertume du breuvage. De faire jouer l'orchestre alors que le bateau gîte de 10 degrés et s'enfoncé inexorablement malgré les rodomontades du constructeur : «puisque je vous dis qu'il est insubmersible».

Là, le conteur traduit chaque étape du voyage en chiffres clés, en points de passage mesurables. C'est l'entraîneur sportif focalisé sur le classement de l'équipe qui va permettre au club, riche de son histoire, d'être promu, de se maintenir, ou tout simplement de bien figurer dans le championnat.

CONTE À BON COMPTE

Côté compteur, chaque territoire doit être borné (au sens mesuré), et objectivé. «Moi d'abord, on verra ensuite pour les autres». Même si au final, le collectif pourrait en sortir perdant : je tiens par exemple mon budget, au détriment de celui des autres !

Si un indicateur va bien ou se redresse, on n'y consacre bien sûr trop peu de temps. Car il y

en a forcément un qui, dans le même temps, va moins bien ou se dégrade. En cherchant bien, on en trouvera toujours. Parmi les plus célèbres, le vieux couple chiffre d'affaires/marge qui rappelle ces bon vieux aimants (pas amants, relisez-bien) dont les pôles se repoussent.

Autre scénario, côté conteurs cette fois : on multiplie les engagements bien-pensants, les incantations séduisantes mais creuses, sans s'interroger sur leur pertinence économique. Ou, pire, leur faisabilité.

Conviction toute personnelle, nous pensons que l'art de diriger, c'est savoir s'entourer de compteurs et de conteurs, les deux, et d'être capable de les mettre en énergie tout en les faisant travailler ensemble.

Interrogeons-nous : faut-il vraiment demander à l'un de se prendre pour ce qu'il n'est pas, et à l'autre de devenir ce dont il n'a nullement envie ? Au lieu de miser et capitaliser sur leurs forces respectives ?

Avons-nous tellement envie de croiser un DRH passant ses journées à rédiger des notes de suivi, dans sa tour d'ivoire, reclus loin des femmes et des hommes de l'entreprise, qui en ont oublié jusqu'à son nom ?

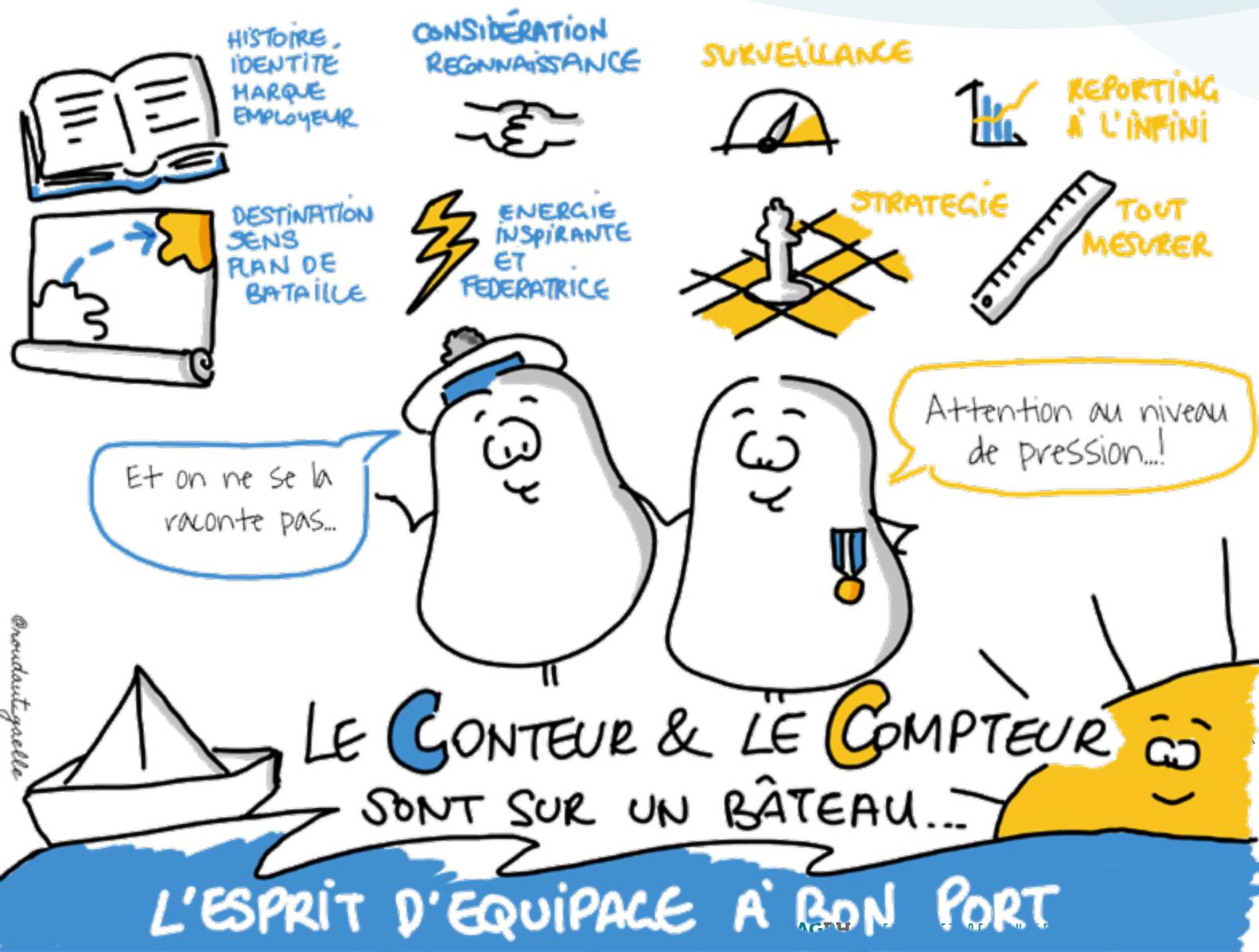
Comme souvent, lorsque le sens est perdu, lorsque l'équilibre est rompu, l'entreprise ou l'organisation part à vau-l'eau.

Sans y prendre gare, on a vite fait d'aligner des chiffres qui n'ont ni queue ni tête, avant de couper les crayons en deux pour ensuite les tailler aux quatre extrémités.

Quelle que soit l'organisation concernée, le bon équilibre compteur-conteur est donc un élément clé et incontournable de sa performance.

Il est le complément indissociable de l'esprit d'équipage, et de la nécessaire exemplarité du commandement. Et vous, où en êtes-vous ?

THOMAS VILCOT ET OLIVIER LAJOUS



A woman with curly brown hair, wearing a red academic gown over a black and white top, is speaking into a black microphone. She is gesturing with her hands. The background features a wooden wall, a window with blue light, and green plants.

LES SIRH AVEC LES RH !

ANNE LOUBES, DIRECTRICE IAE MONTPELLIER ET DU MASTER SIRH
AMÉLIE DUGUE, ÉTUDIANTE MASTER² SIRH

La fonction RH est en pleine effervescence. Il s'agit de mutations profondes pour cette fonction souvent laissée de côté et parfois aussi malmenée.

Pendant trop longtemps la fonction RH est restée en repli...c'est comme s'il y avait eu un manque de respect à son égard. Comme si les coûts du personnel en étaient les seuls indicateurs. Comme si elle était juste cantonnée à l'administration. Et comme si au final, les enjeux économiques devaient presque à coup sûr supplanter l'humain, l'éthique, le respect et la bienveillance. Au cœur des contradictions, la fonction RH mise sous tension est une fonction qui a souffert et qui souffre encore.

Elle doit évidemment s'adapter aux influences externes, qu'elles soient liées aux enjeux de la transition écologique, aux mouvements socio-politiques, à la mondialisation de l'économie, ou encore aux évolutions technologiques qui modifient profondément cette fonction.

Elle doit aussi valoriser, «bichonner», choyer l'interne et ses ressources immatérielles, compétences individuelles et collectives, fameux talents qui sont des leviers organisationnels incontournables et des moteurs de la stratégie. Lorsque la direction financière doit statuer sur le meilleur investissement productif, la DRH se pose la question de la pénibilité, du besoin en formation pour que son personnel puisse s'adapter et développer ainsi ses compétences. Le meilleur choix se fera dans une organisation où finance et DRH avanceront à l'unisson.

L'Homme doit être considéré comme l'actif de l'entreprise. Dans ce langage de mathématiques humaines et plus spécifiquement de comptabilité RH, il faut bien dissocier le capital humain (ressource) et la masse salariale (l'emploi). Intégrer, dans les ressources à disposition de l'entreprise le capital humain, est nécessaire, même si ce terme est souvent critiqué. Cela permet aussi aux Directions des Ressources Humaines d'avoir du crédit pour les futures décisions stratégiques en positionnant les ressources humaines au cœur de la stratégie globale d'entreprise.

La porosité des frontières redessine aussi l'organisation de cette fonction par l'émergence de nouveaux espaces de travail ou par ses ouvertures nouvelles au territoire dans le cadre de réseaux comme les écosystèmes ou clusters territoriaux d'organisations. Les ou-

tils de communications issus du numérique brouillent aussi les frontières de l'organisation. Ils facilitent les échanges, ils bousculent les systèmes hiérarchiques pyramidaux et floutent les repères de l'organisation traditionnelle. Il est aussi admis que l'externalisation des expertises accentue les innovations qui deviennent plus ouvertes. Et plus largement, avec les relations d'emploi qui se transforment en dehors du rapport salarial par une main d'œuvre étendue sous contrat commercial par exemple, l'attachement à l'entreprise n'est plus vraiment ce qu'il était. C'est alors l'expérience qui prime.

Confrontée à une véritable révolution culturelle induite par des technologies de rupture, les défis à relever pour la fonction RH sont ainsi très nombreux. Comment dépasser les résistances à la digitalisation ? Comment utiliser ces innovations technologiques pour se focaliser sur les missions à forte valeur ajoutée pour les RH sans laisser de côté celles qui sont indispensables au bien être des collaborateurs, sans oublier celles qui assurent la continuité et le fonctionnement de l'organisation ? Et puis, comment répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs ?

Les chiffres, les datas, les algorithmes ne pourront en aucun cas être les seuls éléments de réponse. Par contre, ils accompagnent ces transformations parce que les chiffres rassurent, parce qu'ils peuvent apporter des solutions et améliorer la prise de décision. Il ne faut pas en avoir peur, mais il faut savoir les maîtriser et pouvoir accompagner les transformations induites.

Ainsi, le développement de l'analyse des données chiffrées au sein des Ressources Humaines peut accompagner une évolution de son rôle. Grâce à des outils statistiques fiables, la RH cherche à comprendre les éléments internes ou externes à l'entreprise, afin de mettre en place des actions ciblées et efficaces (Data Mining). L'exploitation de

la masse d'informations sera de plus en plus fine et par exemple, le contrôleur de gestion Social verra vraisemblablement son rôle se renforcer. En plus de son métier d'analyste, il devra endosser la responsabilité de conseiller voire devenir expert afin de dégager les informations pertinentes. Au-delà du contrôle de gestion sociale, de nouveaux métiers comme le «data analyst RH» apparaissent autour de la collecte et du traitement des données pour optimiser le sourcing, assurer un recrutement prédictif, améliorer la gestion des talents, accroître la fidélisation par de la «data prévention» ou bien encore favoriser les mobilités....

Bien utilisés, les algorithmes RH peuvent constituer de formidables outils d'aide à la décision. Plusieurs domaines sont porteurs comme le recrutement (analyse CV, matching, cooptation...), la gestion des compétences, la formation, la gestion des carrières et des mobilités, la GTA ou bien encore la rémunération.

Les start-up spécialisées dans la QVT ou qui favorisent l'engagement social sont en émergence. Les principales innovations portent sur des projets intégrant l'intelligence artificielle tels que par exemple les chatbots ou les modèles prédictifs capables d'anticiper le roulement du personnel.

Tous les processus RH finissent par être impactés. Il semble alors important que les spécialistes des SIRH en gardent une pleine maîtrise afin d'assurer l'utilisation pertinente de ces outils dans les finalités des ressources humaines.

C'est pour cela que nous pensons que les métiers SIRH restent des métiers RH phares de la prochaine décennie.

Pour exercer ce métier, il est nécessaire de détenir une double compétence :

- Des compétences pointues en RH pour comprendre les enjeux stratégiques, les contraintes et les ressources de cette fonction. Mais aussi, pour analyser les données recueillies et pour pouvoir relier l'humain aux chiffres pour servir le développement et le bien être des RH.

- Des aptitudes technologiques sont aussi indispensables pour analyser les outils et solutions RH que l'on trouve sur le marché et pour pouvoir aussi dans certains cas, contribuer pleinement à leur développement.

Nous sommes confrontés à une explosion de l'offre que ce soit en provenance des start-ups ou des éditeurs largement reconnus dans la conceptions de logiciels. Les outils digitaux pour les solutions RH font souvent peur.

Ils nécessitent pour l'organisation et plus particulièrement les professionnels des SIRH des traductions, des ajustements, des accompagnements transformatifs favorables à leur adoption qu'il est nécessaire de construire et de conduire avec talent. Parce que toutes les offres RH que l'on trouve sur le marché ne peuvent s'intégrer au SIRH d'une entreprise, la question de la mise en cohérence des outils est essentielle. Et avec le digital qui s'invite dans quasiment tous les domaines, la place des experts du domaine SIRH n'est plus vraiment à démontrer. Il s'agit finalement de savoir relier l'humain et les données au moyen des technologies.

Cette approche est celle de l'IAE de Montpellier depuis 10 ans, dans sa filière SIRH. Cette formation, unique en France en IAE, a pour objectif de former, en alternance, des spécialistes de la fonction RH. Tout en maintenant une formation généraliste en GRH, un éclairage particulier est posé sur la dimension stratégique de la gestion des entreprises (informatique de gestion, droit, psychologie, économie, sociologie, anglais, finance...) et le pilotage des Systèmes d'Information pour les Ressources Humaines (management, politique et outils RH, intelligence économique, traitement de l'information et aide à la décision, ...).

Cette formation s'appuie sur quarante ans d'expertise de recherche en Systèmes d'Information, véritable ADN de notre école universitaire de management initiée, par le professeur Robert Reix.

Cette formation s'appuie sur quarante ans d'expertise de recherche en Systèmes d'Information, véritable ADN de notre école universitaire de management initiée, par le professeur Robert Reix.



ANNE LOUBES & AMÉLIE DUGUE



RESPONSABLE SIRH, UN MÉTIER EN VOGUE

ANNE ELIZABETH BEIX, CHEF DE LA MISSION SIRH, DGAC

A l'ère du digital, de la data, de l'intelligence artificielle, les départements des ressources humaines (RH) des entreprises, administrations..., cherchent à s'outiller pour moderniser leurs processus, tout en optimisant la gestion et la restitution de l'ensemble des informations RH.

A la frontière entre les systèmes d'information (SI) et les ressources humaines, le responsable «SIRH» embarque tous ces défis, toujours plus sollicité compte tenu de l'accélération des transformations numériques et digitales en cours.

QUELLES MISSIONS ?

Qu'il soit directeur, chef de département, responsable du SIRH, il intervient le plus souvent dans des organisations de taille moyenne à grande et a pour mission d'évaluer et de répondre aux besoins informatiques liés à la gestion des ressources humaines.

Le périmètre fonctionnel est large, mais couvre avant tout, le cœur de métier «historique» des RH, c'est-à-dire la gestion administrative, la paie et le reporting RH. Mais on constate cependant que tous les domaines RH sont désormais concernés par les outils RH, tels que la gestion des carrières, le pilotage de la masse salariale, la gestion de la performance, sans oublier des domaines plus classiques tels que la formation, le recrutement ...

Pilotage de la trajectoire du SIRH, management des équipes, conduite de projet et du changement, recueil, analyse et formalisation des besoins et des processus RH, benchmark, telles sont les activités principales du responsable SIRH.

Au sein des équipes SIRH, les chefs de projets, les administrateurs et experts SIRH sont respectivement plus investis dans les activités de maintenance et d'administration des SIRH voire de paramétrage, de tests, d'assistance aux utilisateurs.

ET QUELLES QUALITÉS ?

Pour mener à bien ces missions, la force de conviction et la capacité à fédérer sont évidemment de réels atouts, le tout reposant sur un bon relationnel et d'excellentes capacités

d'écoute, d'analyse, de diplomatie, voire de pédagogie. Le responsable SIRH doit en outre être curieux et suivre les évolutions dans le domaine afin de pouvoir proposer des solutions actuelles ou totalement innovantes.

Enfin, la gestion de projet fait appel à une capacité à gérer les priorités, planifier et manager de façon transversale des interlocuteurs très variés. Rigueur et organisation sont donc aussi des maîtres mots !

FEMME OU HOMME, QUEL DIPLÔME, QUELLES RÉMUNÉRATIONS ?

Une enquête menée courant 2017 permettait de livrer le constat classique selon lequel, à l'instar de bien d'autres fonctions, plus le niveau du poste est élevé, moins les femmes sont présentes. Les responsables/directeurs SIRH sont donc plus souvent des hommes.

En revanche, si la nature du diplôme de ces derniers est souvent issue des grandes écoles, il est important de rappeler que cette fonction SIRH est encore jeune et ne présente pas à ce stade de parcours type de formation. Le salaire moyen d'un responsable SIRH est de 71,7 K€, celui d'un directeur SIRH peut aller jusqu'à 107K€. Une corrélation stricte existe entre salaire, âge et taille de la société.

Enfin, la majorité des acteurs occupant ces types de poste semble attachée à la fonction SI.

En bref,

Les fonctions SIRH requièrent des profils spécifiques mais elles ont d'autant plus le vent en poupe qu'elles sont fortement marquées par la digitalisation et le numérique.

«Booster les RH» est souvent le sentiment partagé par les acteurs SIRH. Ceci est d'autant plus marqué lorsque les départements ou directions RH sont passées d'une logique de développement des outils initialement pensés pour le métier, à une dimension de «prestations de service» aux bénéficiaires des salariés.



ANNE-ELISABETH BEIX



**LORSQUE LES CHIFFRES ET LES
OUTILS OUUVRENT LA PORTE
DES RH....**

BENOIT GREVOUL, CONSULTANT, DANAÉ

Aujourd'hui lorsque l'on va passer un entretien d'embauche et que l'on a déjà quelques années d'expérience, nous évoquons notre parcours professionnel, mais l'on ne s'attarde rarement, voire jamais, sur le parcours scolaire qui a précédé celui-ci.

Le plus souvent nous mentionnons le dernier diplôme obtenu en début de présentation puis très vite enchainons pour passer à l'essentiel : l'expérience professionnelle.

Cependant cette première partie de parcours, qui pour une majorité de personnes est sans détour et cohérente avec la suite, peut parfois être plus sinueuse et révéler bien des surprises que l'on ne soupçonne pas.

Dans cet article, j'aimerais donc partager un exemple de ce dernier type de parcours en vous exposant mon propre cheminement personnel que je qualifierais d'original.

CONFESSIONS D'UN ENFANT DU CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE ...

En avant-propos je pense qu'il est utile de préciser brièvement l'origine sociale de laquelle je viens, car le rôle des déterminismes sociaux est important il me semble, pour bien comprendre et décrypter les mécanismes de ce parcours.

Je suis né dans une famille de la classe moyenne, avec un papa cadre dans l'éducation nationale et une maman mère au foyer dans un premier temps, qui a décidé de nous élever mes deux frères et moi, avant de travailler comme agent administratif dans des universités.

J'ai grandi dans cette famille où la culture avait une place très importante. Mon père issu d'un milieu très modeste avait compris l'importance de cette culture très tôt dans sa propre construction et a beaucoup insisté sur ce point pendant notre éducation.

Je n'avais donc pas de barrière sociale particulière qui aurait pu m'empêcher de faire telle ou telle étude.

Cependant très tôt, ma scolarité au sein de l'école publique est devenue assez compliquée. Je n'arrivais pas à trouver ma place et à ressentir de l'intérêt dans ce qui m'était proposé. J'ai pourtant eu de bons professeurs, qui ont été attentifs, qui m'ont accompagné et dont pour certains je garde un très bon souvenir de leur enseignement.

Mes parents également n'ont jamais abandonné en suivant de près mes résultats, mais ceux-ci ont été rarement très satisfaisants.

J'ai tant bien que mal poursuivi ma scolarité

jusqu'en 4ème, où j'ai dû faire face à ma première déconvenue. A la fin de cette année-là, le redoublement m'a été proposé. C'est toujours difficile à accepter, de plus que déjà à cette époque le consensus au sein de l'éducation nationale pour cette méthode ne faisait pas l'unanimité ainsi qu'au sein des parents d'élèves.

J'ai donc saisi cette opportunité pour essayer de rebondir, mais sans réel succès. L'année suivant le redoublement je suis passé en 3ème. Cette année a la particularité d'être marquée à sa fin par l'épreuve de brevet des collèges. C'est le premier diplôme que l'on connaît et qui permet d'acter un passage. Le taux de réussite à mon époque se situait aux environs de 75%. Malgré mon assiduité et mes efforts je n'ai pas obtenu le sésame. Bien entouré sur le plan personnel et avec l'aide de mes professeurs la décision avait été prise que mon orientation se ferait vers une filière professionnelle. Parmi les différentes qui s'offraient à moi, j'ai choisi la voie de l'électricité. Ce choix m'a été dicté par le goût prononcé que je pouvais avoir pour le bricolage et également pour l'intérêt que je pouvais porter aux phénomènes physiques.

Me voilà donc parti pour deux années en BEP électrotechnique, qui comme nous allons le voir plus loin auront été décisives pour la suite de mon parcours. Pendant ces années j'ai repris goût aux études. Plutôt habitué aux fins de classement, je me suis retrouvé un peu du jour au lendemain, en tête de classe avec de bons résultats, et je me suis passionné pour cette nouvelle matière. Enfin j'étais intéressé et je comprenais ce que l'on me transmettait. Ces deux années sont passées vite et ont été couronnées par l'obtention de mon premier diplôme.

Ne voulant me fermer aucune porte pour la suite de mes études, au lieu de continuer vers la voie classique qui veut qu'après le BEP on s'oriente vers un baccalauréat professionnel - et qui pour beaucoup signifie l'entrée dans la vie active - j'ai eu l'opportunité d'intégrer une première d'adaptation.

LORSQUE LE «SYSTÈME» PROPOSE DES ALTERNATIVES...SI ON L'AIDE UN PEU !

Cette première un peu particulière permet après un an - avec une mise à niveau sur certaines matières générales (Maths, Français) par rapport à des élèves venant de seconde générale ou technologique - de préparer un baccalauréat technologique. Avec cette option je me laissais la possibilité de m'engager ensuite vers un BTS ou DUT.

Cette année charnière fut également décisive, lors des heures renforcées en français et de la

découverte de la philosophie, j'ai retrouvé un attrait pour des matières qui m'avait fait défaut et pour lesquelles je ne portais que peu d'intérêt. J'ai développé une certaine appétence pour la rédaction et j'ai compris l'importance de tout ce qui m'avait été enseigné auparavant.

J'ai continué d'être parmi les premiers de ma classe ce qui m'a permis de rejoindre sans problème une terminale technologique toujours en électricité.

Cette dernière année avant le baccalauréat reste un très bon souvenir, toujours motivé et appliqué dans les différentes matières, je célébrai un nouveau succès à la fin avec l'obtention de mon diplôme avec même à la clé une mention. Moi qui avais perdu beaucoup confiance et qui pensais que le système scolaire ne m'était pas adapté, je vivais ce succès comme une petite revanche.

Confiant et déterminé à poursuivre dans la voie que j'avais prise après la 3ème, je me suis naturellement orienté vers un DUT en électronique et informatique industrielle. Après la première année, je me suis rendu compte que cela ne correspondait plus à mes attentes, même si j'étais toujours intéressé par ces sujets, je ne me projetais pas sur les métiers que ces études pouvaient proposer. J'avais besoin d'encore un peu de temps pour réfléchir sur ce que je voulais faire. Je choisis par l'intermédiaire d'une connaissance d'aller à l'université dans la filière Administration Economique et Sociale (AES).

J'ai tout de suite été attiré par les différentes matières étudiées. Droit, économie, gestion, cela m'a permis de comprendre les règles qui structurent les sociétés dans lesquelles nous vivons. Après l'obtention de ma licence je me suis confronté au marché du travail mais sans expérience, j'ai été vite ramené à la réalité. Une personne qui avait eu un parcours similaire au mien, m'a fortement conseillé de poursuivre vers un master en alternance, afin d'acquérir une expérience professionnelle qui me permettrait une meilleure employabilité.

LE TEMPS DE LA SYNTHÈSE : DES CHIFFRES ET DES LETTRES...

Je me suis donc tourné vers un master en ressources humaines à l'Institut de Gestion Sociale (IGS). N'ayant toujours pas d'idée précise sur l'activité que j'allais exercer, j'ai découvert les différents métiers au sein des ressources

humaines. L'image des ressources humaines vue de l'extérieur est assez réduite pour un non initié et se limite souvent au recrutement et à la paie.

Mais j'ai été agréablement surpris par la diversité de ce qui pouvait exister. J'ai été assez rapidement attiré par le contrôle de gestion sociale et les métiers en lien avec les outils. Sans doute que cette attirance est due à mon passé dans une filière technique. Avec le contrôle de gestion sociale je suis arrivé à faire le pont entre mon intérêt pour les chiffres et les outils informatiques, compétences développées lors de mes études secondaires et toute la partie légale, gestion, développée lors de mes études supérieures.

Pendant dix ans j'ai donc travaillé en contrôle de gestion sociale où j'ai pu utiliser et m'appuyer sur cette double culture au service d'un métier qui prend de plus en plus d'importance et d'intérêt au sein d'une Direction des Ressources Humaines.

Durant tout ce temps passé à analyser les données et indicateurs au sein de différents grands groupes, je me suis rendu compte de la nécessité d'avoir de bons outils pour faire ce métier. C'est pourquoi aujourd'hui j'ai voulu donner un nouveau sens à ma carrière en passant du côté des systèmes d'informations RH. Cela me permet de participer à la mise en place d'un outil RH d'aide à la prise de décision.

Encore ici je ne peux m'empêcher de faire lien avec mon passé, la mise en place d'un SIRH/SMRH nécessite d'avoir une vision des processus métiers que l'on souhaite implémenter, mais aussi je pense une certaine vision technique pour pouvoir retranscrire ces processus dans l'outil.

Ce parcours atypique, j'ai pendant longtemps eu du mal à le mettre en avant pour diverses raisons. Si je l'ai partagé avec vous c'est pour montrer qu'il existe une diversité de parcours et qu'il est possible, non seulement, à chaque étape de trouver sa voie et de s'épanouir mais de rendre aussi cette diversité de formation complémentaire et opérationnelle.

BENOIT GREVOUL

250

FORMATIONS

POUR LES ACTEURS
DE LA SANTÉ
AU TRAVAIL

RPS, QVT,
management,
gestion de la relation
professionnelle,
maintien en emploi,
réglementation,
communication...



La santé au travail et la formation évoluent,
l'AFOMETRA est votre partenaire pour réussir cette transformation

**FORMATIONS COURTES,
CYCLES MÉTIERS, PARCOURS SUR MESURE**

50 ans d'expérience
120 intervenants experts
1 comité pédagogique
1 comité scientifique
ISO 9001
datadocké

N° 3259
odpc
Organisme enregistré par l'Agence nationale du DPC
Retrouvez toute l'offre du DPC sur www.mondpc.fr

afometra
FORMATION EN SANTÉ AU TRAVAIL

www.afometra.org
Tél : 01 53 95 38 63

SOMMAIRE

A close-up portrait of a woman with short, dark, wavy hair, smiling warmly. She is wearing large, ornate, circular earrings. The background is a bright, green outdoor setting with trees and a fence. The text is overlaid on the bottom portion of the image.

**ON NE DEVIENT PAS
CONTROLEUR DE GESTION
SOCIALE PAR HASARD !**

GWENDOLINE DUMANT, RESPONSABLE CGS, SIRH ET RÉMUNÉRATION GROUPE, BERGEREAT MONNOYEUR

On ne devient pas Contrôleur de gestion sociale par hasard ! En ce qui me concerne, la connaissance de ce métier a été progressive, nourrie par plusieurs expériences en entreprise. J'ai découvert le domaine des ressources humaines au lycée, en faisant des recherches sur mon orientation. J'étais attirée par l'idée de pouvoir accompagner les salariés dans leurs démarches au quotidien : recrutement, formation, conseil...

Après le baccalauréat, je me suis orientée vers un DUT Gestion des Entreprises et des Administrations pour découvrir les différents rouages du fonctionnement de l'entreprise, et notamment la fonction RH. Différents stages m'ont permis d'affiner mes appétences. J'ai poursuivi mes études avec une licence professionnelle en Gestion des Ressources Humaines, en alternance au sein d'un service paie et administration du personnel.

Mon objectif était d'appréhender les bases de la gestion des ressources humaines avant de découvrir les métiers annexes. Lors de cette expérience, j'ai réalisé des missions ponctuelles comme la production du bilan social et l'élaboration d'une enquête sur les rémunérations. Cela a été une révélation. J'ai tout de suite accroché avec le contrôle de gestion sociale. Ayant toujours aimé les chiffres, le concept de concilier gestion des hommes et statistiques m'a beaucoup intéressée.

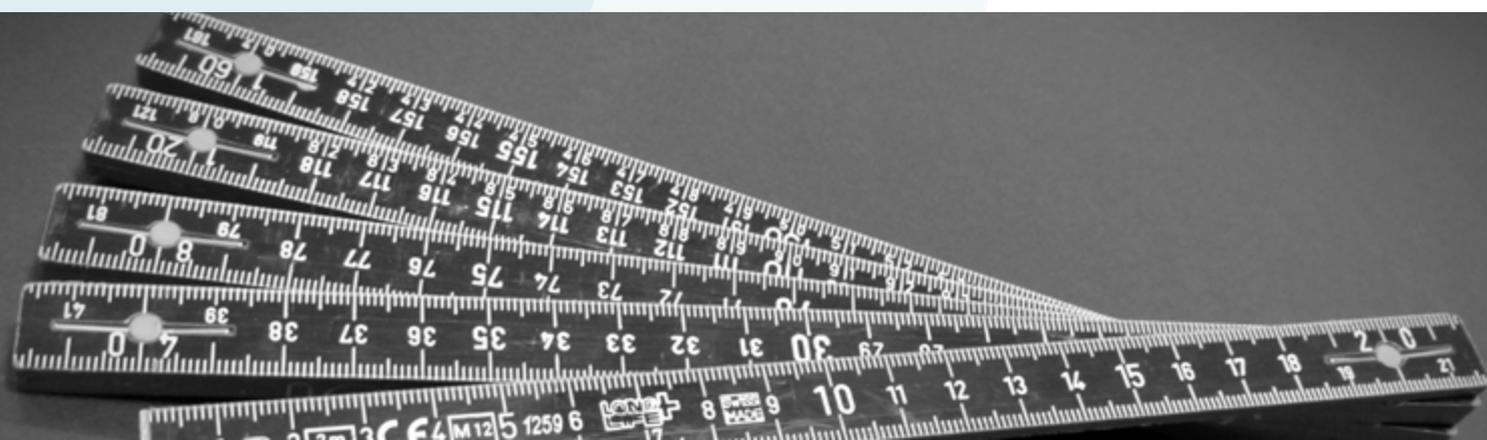
Un master en alternance à l'IGS, pendant lequel j'ai enchaîné deux expériences dans les rémunérations et le contrôle de gestion sociale, a complété ma formation et confirmé ma vocation. En entreprise, j'ai découvert que le contrôle de gestion sociale est au cœur de l'activité de la DRH. La donnée est un élément clé pour piloter les ressources humaines. Le contrôle de gestion sociale permet de l'exploiter et de donner une autre dynamique aux décisions.

J'ai décidé d'en faire mon métier. Je suis restée un an et demi en tant que contrôleur de ges-

tion sociale dans l'entreprise qui m'avait accueillie en alternance, avant de rejoindre mon entreprise actuelle en 2012. Le challenge était de construire la fonction. J'ai découvert toute la richesse et l'amplitude du métier qui ne se résume pas au fait de remplir une BDES ou des enquêtes obligatoires. Être contrôleur de gestion sociale, c'est accompagner la stratégie RH pour prendre les bonnes décisions, apporter un regard critique sur les choix de la direction et rendre factuels des ressentis sur les comportements au sein de l'entreprise. Le Contrôleur de gestion sociale doit savoir à la fois décortiquer une donnée et analyser une tendance globale. Il doit savoir jongler en permanence entre visions micro et macroscopique. Au sein de ma structure, le contrôle de gestion sociale inclut la politique de rémunération, ce qui enrichit d'autant le poste. Une partie de l'activité est récurrente (clôtures et tableaux de bord mensuels) et une autre partie est plus proche de la gestion de projet (élaboration des forecasts, préparation des NAO, gestion des variables, études ciblées ponctuelles...).

Très vite, il m'a été demandé de déployer un outil de gestion des rémunérations et de la masse salariale pour faciliter mon quotidien. Forte de cette expérience, j'ai piloté les autres projets SIRH de l'entreprise ce qui m'a fait découvrir un autre métier très structurant des ressources humaines. Le métier de Chargé SIRH est très complémentaire du contrôle de gestion sociale. Quand l'un déploie les process et outils, l'autre en exploite la donnée. Cela permet de piloter toute la chaîne de valeur des données des salariés. Depuis quelques mois, j'ai pris la responsabilité au niveau Corporate du pilotage du contrôle de gestion sociale et du SIRH à un niveau international. Un nouveau challenge, moins opérationnel, une nouvelle vision du métier..»

GWENDOLINE DUMANT



LA JEUNE GÉNÉRATION EN VOIE DE SPÉCIALISATION

Laurène BOURCIER, Apprentie Contrôle de gestion sociale, DANAÉ



L I n'y a encore pas si longtemps, plongée dans une réflexion sur mon avenir professionnel, se posait le dilemme suivant : «des RH ou des chiffres» ?

De mes expériences diverses, je retenais en particulier un stage aux côtés d'une Responsable RH d'un magasin de grande distribution, ainsi qu'un premier apprentissage en tant que Chargée d'Etude réalisant une mission d'analyse statistique dans le secteur du tourisme.

D'un côté, j'avais aimé le contact humain du recrutement, la gestion de conflit, observer les besoins et attentes des collaborateurs en termes de management, de formation, d'évolution, «la vie humaine» de l'entreprise en somme. D'un autre côté, je me sentais happée par la recherche de données, son traitement à travers les outils, et surtout l'analyse, le pouvoir de faire parler les chiffres, que les données individuelles réunies puissent être vecteurs d'un message. Alors, quelle direction prendre si l'un et l'autre me plaisent : celle des RH ou des chiffres ? Mon cœur balance... et le pont entre les RH et les chiffres me semble à cet instant quasi inexistant.

Je me retrouve pourtant apprentie en contrôle de gestion sociale et SIRH quelques mois après. Ce ne sont pas tellement mes recherches personnelles qui ont pu m'aider à faire avancer ma décision. L'information était bien cachée. J'ai plutôt fait, un peu par hasard, la rencontre d'une Contrôleuse de gestion sociale grâce à qui j'ai pu avoir une révélation.

Les chiffres et les RH ne sont donc pas incompatibles, c'est même tout l'intérêt du métier. On peut adorer la complexité des ressources humaines et la rationalité des données et avoir et/ou développer des qualités sur les deux tableaux. Il est souvent reproché aux RH de se détourner des aspects chiffrés, voire de les redouter, mais dans certaines fonctions ou travaux, on ne peut se passer ni de l'une, ni de l'autre.

La réalisation d'un Bilan Social Individuel, à titre d'exemple, requiert des qualités de communicant : capacités d'écoute et de compréhension des attentes de l'entreprise et des collaborateurs, savoir transmettre un message par le fond et la forme ; de manager (RH) : grande capacité d'adaptation, patience, empathie, gestion des priorités et des échéances, contrôle, coordination avec des équipes différentes en interne et externe ; d'analyste : rigueur, ob-

servation, sens du détail, structure/méthode ; sans oublier des aptitudes à l'informatique et à la technique etc.

La crainte que je pouvais avoir en devenant «spécialiste» était de restreindre mes compétences et mon employabilité. Il n'en est rien, le spécialiste peut aussi être un «couteau suisse» à sa façon.

On voit encore beaucoup passer des offres d'emplois/stages sur des postes généralistes, de développement RH, recrutement, paie. Et tant mieux ! Mais la fonction RH est bien plus riche et encore aujourd'hui la fonction a du mal à se détacher de cette image. J'invite ainsi les entreprises et les acteurs du secteur et de ces fonctions de promouvoir dans les écoles, médias, réseaux, et autres canaux, les métiers de Contrôleur de gestion sociale, Responsable Comp & Ben, Responsable SIRH, encore peu connus auprès des étudiants tant post-bac que MBA.

Les étudiants et jeunes diplômés sont en demande : de rencontres avec des professionnels qui ont à cœur de partager et d'échanger sur la réalité du terrain, de s'informer et de se former à travers des MOOC etc. De part le statut d'étudiant, ils ne sont pas tous immergés en entreprise et ont donc besoin de se projeter. Ils sont, de plus, curieux de découvrir des métiers moins connus utilisant des compétences qu'on n'aurait pas eu l'idée d'associer. Cela peut faire naître des vocations ; rarement on naît en disant «plus tard, je voudrais être contrôleur de gestion sociale !». Le métier se découvre au fur et à mesure d'une carrière, en général après plusieurs expériences et quelques détours.

Les formations intègrent bien sûr des cours sur ces fonctions mais il est rare de trouver des formations initiales centrées sur ces spécialités, alors même que ces métiers se développent. Si les entreprises semblent s'intéresser de plus en plus aux soft skills, elles sont toujours touchées par des profils qui se démarquent et creusent leurs intérêts.

J'invite enfin les entreprises de manière générale, sur ces fonctions ou sur d'autres, à développer l'alternance, révélatrice elle aussi d'atouts. Très formatrice, elle constitue une passerelle formidable pour les deux parties, étudiant-salarié et entreprise.

LAURÈNE BOURCIER

A woman with dark hair, wearing a blue top with a red lace collar, stands on a balcony. She is smiling and holding a large, square, gold-framed document. The document features a calendar grid and a clock face. The background shows lush green trees and a building with a blue facade.

RESPONSABLE SIRH À TEMPS PARTAGÉ : LE MODÈLE DE DEMAIN ?

SYLVIE IBALOT, RESPONSABLE SI ET PROJETS DIGITAUX, EURALIS

A lors qu'il y a quelques années s'est développé le temps partagé pour les DSI, DRH, DAF, nous assistons à présent à son extension au Responsable SIRH: un salarié à temps partiel qui exerce son expertise au sein de plusieurs entreprises. Depuis 20 ans dans le domaine, j'observe une mutation progressive des enjeux et surtout des solutions RH disponibles sur le marché. Les entreprises de toutes tailles s'interrogent sur leur organisation, le pilotage des compétences, avec des attentes très fortes sur la rapidité des résultats (ROI), ... le marché est vaste. Comment choisir ?

On me demande de plus en plus d'avoir une approche service solutions RH. Mon quotidien, répondre à un besoin actuel de manière rapide, simple et efficace à un coût «raisonné».

POURQUOI PARTAGER LE TEMPS DU RESPONSABLE SIRH ?

Le Responsable SIRH est expert en solutions métiers RH. Les profils sont rares et son niveau de rémunération le destine encore aux grandes structures. Cependant, dans un monde où les notions de services et création de valeur sont vitaux, aux enjeux évolutifs (offres digitales, développement des compétences...), les entreprises de tailles intermédiaires ont un besoin croissant en expertise pour répondre à leurs impératifs de mutation. La solution: mutualiser la ressource SIRH, en partageant coûts et compétences avec une autre entreprise.

POURQUOI DES NOUVEAUX BESOINS DANS LE MÉTIER DES RH ?

Face au flot incessant d'évolutions réglementaires, compétences et aux enjeux autour des données RH (RGPD) le Responsable SIRH est devenu le référent des solutions RH. Mais, un nouveau monde se dessine :

- les métiers de demain vont privilégier les soft skills, rencontres entre besoins des entreprises et profils maîtrisant les nouvelles technologies, les services ...
- les nouvelles générations ont des attentes et des méthodes de travail différentes. Bien que les petites structures par leur agilité et leur capacité à croître attirent de plus en plus les jeunes talents, comment faciliter les rencontres, et faire fructifier les collaborations ?

POURQUOI LES OUTILS RH VONT-ILS RÉPONDRE À CES BESOINS ?

Parce que l'on passe d'une approche de combien coûtent (outil de paie) à combien valent (au sens gestion de compétences) mes collaborateurs :

- Ai-je les compétences nécessaires pour

vendre du service ou du conseil ? pour faire du e-commerce ? du Marketing digital ? A l'international ? Faire du BtoB ? BtoC ?

- Comment former mes collaborateurs, pour quoi faire, pour aujourd'hui, pour demain ?

Des outils permettent à présent de piloter et de donner un espace d'expression aux collaborateurs. Modèle identique au marketing, du client centrix nous passons au collaborateur centrix. On passe d'une notion d'outil à une notion de management de l'information, la donnée RH.

POURQUOI LES MISSIONS DU RESPONSABLE SIRH SONT RAREMENT CONFIEES AU DSI ?

Les DSI sont en première ligne pour traiter les sujets des mutations organisationnelles autour de la sécurité des données, et des solutions Business. Le Responsable SIRH, en relai sur tous les sujets relatifs aux collaborateurs, doit également anticiper les projets de transformation des organisations et les processus métiers transverses, être à l'interface des services achats et juridique pour optimiser les coûts et s'assurer de la bonne exécution des prestations, apporter des éclairages différents DSI et Responsable SIRH, sont donc complémentaires.

POURQUOI SUIS-JE CONVAINCUE DE CE MODÈLE ?

Parce qu'à l'aube de bouleversements sociaux-économiques imminents, les entreprises devront dans un besoin d'adaptabilité et de survie, employer leurs collaborateurs au plus pertinent de leurs expertises et de leur temps de travail. Parce qu'il va falloir partager nos expériences, transmettre, démultiplier les nouvelles compétences, afin de permettre l'émergence de nouveaux métiers ou de nouveaux business.

Au-delà de la durée partielle du temps de travail du Responsable SIRH à temps partagé, ce dernier fait néanmoins intégralement partie de la structure de l'entreprise, partageant son quotidien, maîtrisant ses métiers, ses produits, ses valeurs, ses enjeux. Aussi, cette formule permet d'offrir les meilleures réponses, dans une logique d'efficacité à un coût contrôlé.

Le Responsable SIRH, en promoteur de solutions RH pratiques, permet de conjuguer attentes, talents et besoin de performance économique dans un environnement évolutif. A temps partagé sur plusieurs entreprises, en cohérence avec les enjeux actuels, son rôle n'en sera que plus passionnant !

SYLVIE IBALOT

1^{ER} RÉSEAU NATIONAL DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT RH

Adhérer au GARF, c'est :

- ✓ Rejoindre la 1^{ère} communauté de métiers et de pratiques dans les domaines Formation, Compétences et Développement RH.
- ✓ Bénéficier d'un espace de réflexion, de partages de pratiques, d'échanges et de retours d'expériences sur des problématiques RH, Formation et développement des compétences.
- ✓ Accéder à un centre de ressources national, via le portail, et la mutualisation de savoirs, de références et d'innovations.
- ✓ S'inscrire dans un réseau de professionnels, pour participer au débat d'idées, aux avancées des pratiques professionnelles, contribuer par l'engagement associatif aux réflexions nationales et législatives.
- ✓ Bénéficier des productions de la commission juridique.

Des services adaptés à vos besoins

- ✓ Des réunions périodiques organisées en Région.
- ✓ Une mutualisation et un partage des travaux de groupes.
- ✓ Une veille juridique FIDAL et des réponses à vos questions techniques.
- ✓ Une Newsletter mensuelle.
- ✓ Un espace numérique réservé aux adhérents via le Portail du GARF : un forum collaboratif d'échange, de partage des bonnes pratiques, un espace emploi, une veille sur l'actualité de la profession...

Sur toute la France

13 Groupes en région :

Aix-Marseille, Bordeaux, Clermont-Férrand, Grenoble, 2 groupes à Lyon, Nantes, Orléans, Reims, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse

7 groupes à Paris et une commission juridique :

Paris 11, Paris 12, Horizon, Ouest-Etoile, Challenge, Azur, Secteur Public

A portrait of a man with short brown hair and glasses, smiling. He is wearing a light blue striped shirt and a dark tie. The background is a blurred green foliage.

**L'ANALYSE DE LA DATA AU
TRAVERS DES ÉCHANGES AU
SEIN DU CERCLE SIRH ET
DIGITAL RH**

ALBAN BUREAU, DIRECTOR GROUP HR EFFICIENCY AND COMPENSATION, SAINT GOBAIN

Fondé en 2007, le Cercle SIRH et Digital RH a pour vocation la promotion du SIRH et de l'usage des données RH dans l'entreprise. Le partage des bonnes pratiques et la réflexion prospective ont jalonné ces 14 dernières années lors de près de 100 journées d'étude, au cours des 7 universités de printemps du SIRH ou lors des trophées du SIRH et des états-généraux du SIRH.

Au-delà de ces événements, l'association a organisé de nombreux benchmarks et d'études annuelles sur les SIRH et le Digital RH qui ont donné lieu à publication de synthèses et restitutions publiques.

Un rapide retour arrière sur toutes ces publications et les événements permet de noter une véritable accélération du nombre de sujets en lien avec les données et leur exploitation dans la prise de décision ou tout simplement pour l'optimisation des processus RH.

Lors des premiers événements, les sujets de traitement de la donnée étaient abordés sous l'angle du pilotage RH et du reporting. De nombreuses sociétés sont intervenues pour partager leur expérience de tableau de bord : par exemple, BNP Paribas a mis en avant la construction de tableaux de bord sur un portail Cognos alimenté par de nombreuses bases de données RH. L'heure était à l'agrégation des données à partir de différents systèmes RH (les paies pays et le SIRH Groupe en passant par les outils spécialisés de formation, recrutement et gestion des carrières). Les traitements et les restitutions portaient sur des données mesurables.

La stratégie SIRH visait à mettre en place des tableaux de bord pour le DRH afin de suivre et piloter les processus RH.

En 2011, un benchmark du cercle SIRH sur la fonction SIRH montrait que la production de reporting RH représentait 13% de l'activité des équipes SIRH.

Une seconde étape émerge à partir de 2014, on parle d'analytique RH. Plusieurs conférences et journées d'étude vont mettre en évidence ces premières initiatives. Ce sont des démarches de valorisation des données structurées, essentiellement internes à l'entreprises, à l'aide d'outils statistiques. De nouveaux acteurs interviennent pour aider les équipes RH et IT, ce sont des «data analystes» : ils vont développer des modèles avec de nouveaux outils, de nouveaux langages (Python, R...). Beaucoup d'entreprises cherchent à comprendre et expliquer, à l'aide de ces nouvelles démarches, les raisons de l'absentéisme ou des démissions par exemple, et donc permettre de faire des gains de productivité très rapidement.

En 2018, une nouvelle étude sur la fonction SIRH met en évidence la disparition de cette

tâche. Les entreprises participantes confirment que les équipes SIRH ont aujourd'hui mis en place les outils au service des équipes RH et des managers. Ces derniers savent utiliser eux-mêmes les tableaux de bords et produire les analyses dont ils ont besoin pour faciliter les prises de décision.

L'engouement naissant des DRH pour l'analyse des données fait apparaître de véritables préoccupations sur le besoin de fiabilité et d'utiliser des définitions précises. La qualité des données devient la clef pour des analyses et des prises de décision efficaces.

De nouveaux outils sont mis entre les mains des équipes RH et des opérationnels. Les équipes SIRH de Bouygues ou BPCE ont présenté des démarches de mise en place de solutions plus ergonomiques, dont la philosophie est de partir du besoin de l'utilisateur pour lui présenter ce qui est nécessaire. On va chercher à séparer les données dans le back-office de l'outil de l'IHM. On parle d'outils de «Data Visualisation» : la priorité est donnée à la présentation des données et à leur mise en forme. Les projets sont plus rapides, plus agiles et focalisés sur le besoin utilisateur, l'analyse et la pertinence de la mise à disposition des tableaux de bord.

Enfin, depuis 3 à 4 ans, on voit apparaître le Big Data appliqué aux Ressources Humaines. Plusieurs intervenants, universitaires et consultants sont venus expliquer les fondements et l'intérêt de mettre en place des outils avec une capacité de prédiction, qui au-delà de l'analytique RH, vont s'appuyer aussi sur des données non structurées voire même externes à l'entreprise. Les utilisations opérationnelles RH en entreprise sont encore peu nombreuses mais on peut citer l'expérimentation mise en place chez Saint-Gobain. Elle a permis en s'appuyant sur des outils de Machine Learning de confirmer que les Talents identifiés dans le Groupe étaient bien suivis que ce soit dans leur mobilité professionnelle ou dans leurs formations par exemple. D'autre part, elle permet de s'assurer que les processus RH habituels permettent de bien identifier tous les Talents.

En quelques années, le vocabulaire a encore évolué, et l'usage de la terminologie d'intelligence artificielle a pris le pas sur le big data. Au travers de ces travaux d'approfondissement et de partage complétés de quelques retours d'expérience, le Cercle SIRH et Digital RH propose un accompagnement au plus près des tendances et des évolutions des outils RH et des pratiques au service de la fonction RH et des collaborateurs de l'entreprise.

ALBAN BUREAU

Nos activités

- Les journées d'étude
- L'université de Printemps
- Les États Généraux

Les benchmarks

Tous les ans, l'association organise un benchmark sur le SIRH avec une thématique particulière

75
entreprises
membres

La formation

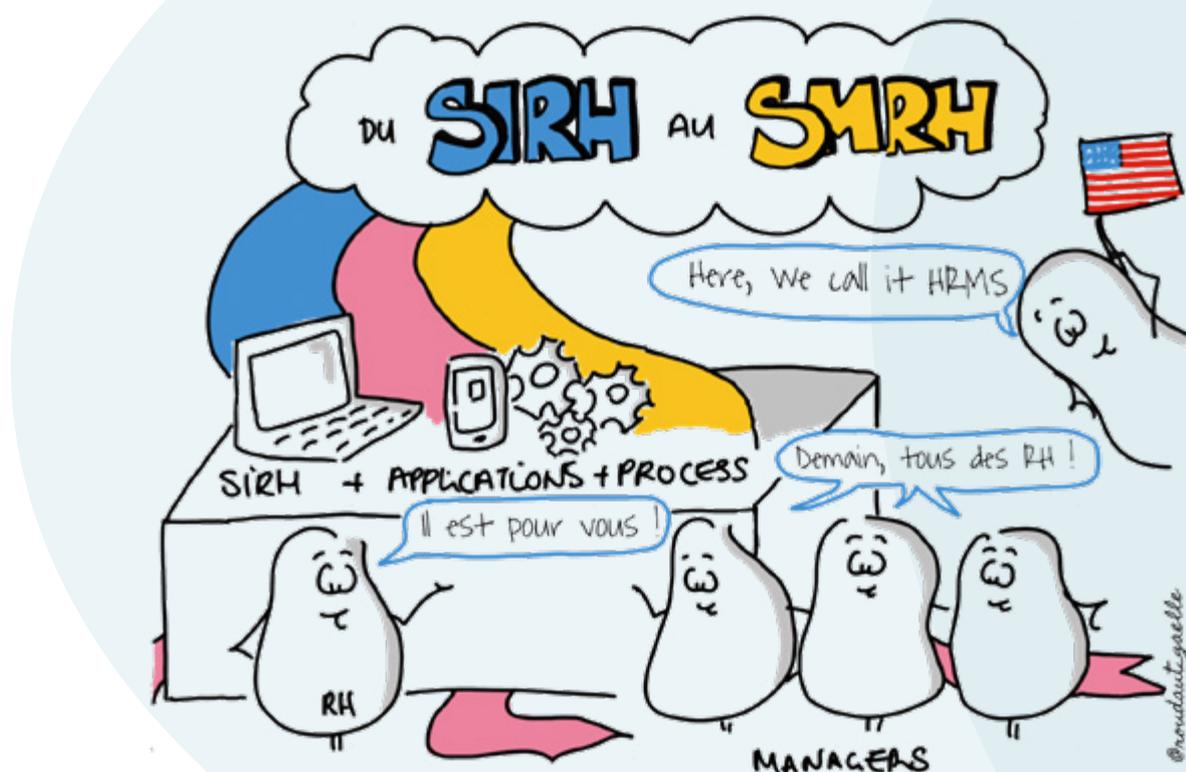
- Académique dans les écoles
 - Digitale avec un MOOC accessible à tous
- <https://mooc-sirh.the-mooc-agency.com/>

Les publications

- Le SIRH, enjeux, bonnes pratiques et innovation
- Le SIRH de demain en 100 questions
- Les fiches outils du SIRH

**Nos
objectifs**

- Favoriser la promotion de la fonction SIRH au travers d'événements professionnels,
- Aider les responsables SIRH à faire face aux problématiques quotidiennes de la fonction ainsi qu'à anticiper les évolutions de celle-ci
- Développer une communauté active de responsables SIRH et renforcer les liens,
- Offrir à cette communauté un lieu de partage, d'échanges et de rencontres professionnelles.



Gérard Piétrement, secrétaire général du Cercle SIRH, l'association des responsables SIRH, a proposé de faire évoluer la terminologie SIRH (Système d'Information pour les Ressources Humaines) vers celle de SMRH (Système de Management des Ressources Humaines), à l'occasion des États généraux de la profession le 17/10/2019. Pourquoi ? Quel impact sur la fonction SIRH ? Réponses.

POURQUOI CETTE VOLONTÉ DE FAIRE ÉVOLUER LA TERMINOLOGIE DE SIRH VERS CELLE DE SMRH ?

Cela fait trois ans qu'au sein du Cercle SIRH, nous cherchons à faire évoluer le terme, car depuis sa création, dans les années 70, le SIRH s'est développé sur le plan technologique et les ressources humaines ont évolué. A la base, on parlait de SIRH, de Système d'Information pour les Ressources Humaines, pour évoquer des progiciels de paye, principalement. Sauf que depuis, les serveurs et micro-ordinateurs sont arrivés, puis les smartphones, les applications... et le terme SIRH n'a pas évolué.

A QUOI CORRESPOND LE NOUVEAU SMRH ?

SMRH signifie Système de Management des Ressources Humaines. Il englobe le SIRH traditionnel, mais aussi les applications et les process. Il permet également de tenir compte de la démocratisation des outils RH à l'ensemble des collaborateurs, notamment aux managers. Parler de SMRH marque ainsi le passage de l'information des ressources humaines au management des ressources humaines.

DANS CE CONTEXTE, COMMENT VOYEZ-VOUS ÉVOLUER LA FONCTION SIRH ?

Le responsable SMRH dans une entreprise aura la responsabilité du SIRH, mais aussi des applications, des process et de tout ce que re-

groupera le SMRH à l'avenir. La fonction SIRH va continuer d'aller dans le sens d'un management des ressources humaines. Hier, les SIRH étaient créés pour les RH, demain, le management des ressources humaines passera de plus en plus par les managers donc la fonction SIRH et les outils vont s'adapter. Demain, « Tous des RH ! », comme dit Jean-Marie Peretti !

CETTE TENDANCE QUI VEUT QUE LE SIRH ÉVOLUE EST-ELLE LA MÊME À L'INTERNATIONAL ?

Les Américains ont trois termes qui coexistent. Le HRIS, pour Human resource information system, correspond aux outils de paye et de gestion. Le HCM, pour Human capital management, équivaut aux outils de gestion des talents. Le HRMS, pour Human resource management system, est le nouveau terme. La différence entre le SMRH, et le HRMS, c'est qu'aux États-Unis, le HRMS est un progiciel standard. Pour nous le SMRH ne correspondra pas à un seul outil.

QUELLES ONT ÉTÉ LES RÉACTIONS À L'ANNONCE DE CETTE VOLONTÉ DE FAIRE ÉVOLUER LA TERMINOLOGIE ?

Vincent Paugam, le responsable SIRH de Carrefour et président du Cercle SIRH s'est exprimé en faveur de cette évolution de terminologie. Par ailleurs, j'ai pour projet de faire un ouvrage sur le sujet. Le titre sera « Le SMRH ». Je vais étudier ce qu'est le SMRH dans les entreprises en France et à l'international. L'ouvrage devrait sortir en 2020 ou 2021.

ÉLODIE BUZAUD

Article initialement paru dans rhmatin

A low-angle shot of a large, weathered bronze statue. The figure is wearing a crown and has its hands clasped in front of its chest. The statue's face is obscured by a large, dark, rounded shape, possibly a hood or a mask. The background is a clear, bright blue sky. The text is overlaid on the lower half of the image.

TABLE RONDE : L'ENTREPRISE ET LES HOMMES, CAPITAL OU NON ?

JÉRÔME SAVY, AT&T, MATTHIEU CLEMENDOT, VINCI, FRANÇOIS GEUZE, eCONSULTINGRH
ANDRÉ PERRET, MAGRH

Les DRH et les chiffres sont utilisés par des gens mal intentionnés comme des oxymores. On les juge incompatibles, et au pire lorsque le DRH se pique de mathématiques, on lui reproche d'abandonner l'humain. Marier les notions d'investissement, de capital, de ROI et nous voilà identifiés comme des ultra-libéraux, exploiters de salariés et sans âme qui plus est ! Permettez-moi de vous rappeler que si vous achetez une belle presse pour votre usine, c'est un investissement, et si vous rémunérez un technicien performant pour conduire la machine, c'est une charge ! Trouvez l'erreur !

André Perret (AP)

AP - Alors, Jérôme Savy (JS), vous êtes DRH chez AT&T, la société américaine de télécommunication, en charge d'une grande partie de l'Europe et de quelques pays plus éloignés comme l'Afrique du Sud ou Israël, dites-nous si vous utilisez des données chiffrées au quotidien et pourquoi ?

JS - Les données chiffrées sont devenues essentielles dans la sphère professionnelle pour soutenir une proposition, pour prendre une décision et/ou pour communiquer sur un sujet.

Cela est vrai quels que soient les interlocuteurs, décideurs, clients (internes ou externes), partenaires sociaux ou encore collaborateurs.

AP - Mais pourquoi avons-nous besoin de ces données chiffrées ?

JS - J'y vois deux raisons principales : la première repose sur la nécessité de partir d'un constat de départ commun et partagé et donc objectif ; la seconde étant, quant à elle, relative à la mesure de l'atteinte d'un objectif.

Est-il en effet réaliste de fixer un objectif sans pouvoir en mesure les résultats ? Je ne crois pas. La notion de mesure est intrinsèquement liée à la définition d'un objectif et celui-ci n'a aucune chance d'apporter une quelconque valeur ajoutée s'il ne peut être mesuré, quantifié, démontré. La compréhension commune et partagée des problématiques, des enjeux, des objectifs à atteindre et la mesure de leur atteinte sont par ailleurs gages de succès dans tout processus de négociation ou de prise de décision.

Sans pour autant présupposer du résultat final, cette compréhension et acceptation mutuelle crée les conditions nécessaires à une adhésion forte de l'ensemble des parties prenantes.

Prenons l'exemple des relations sociales : comment amorcer une négociation pour aboutir à un accord sans avoir recherché un consensus au préalable ?

AP - Mais pourquoi faire ?

JS - Les données chiffrées permettent de préciser les priorités, de recentrer les discussions sur les enjeux et les attentes réelles et non celles escomptées.

En effet, nous sommes tous face à ce dilemme permanent de gérer de multiples sujets, différentes problématiques avec des ressources limitées et contraintes.

Sommes-nous toujours sûr de prendre la bonne décision quant à l'allocation de ressources, de définir les bonnes priorités en fonction du besoin business, des attentes de nos collaborateurs et des contraintes réglementaires ?

Il est tellement facile de se tromper, et de bonne foi, confondant vision personnelle et réalité du business ou des équipes !

Combien de beaux projets, d'accord collectifs ambitieux, de décisions parfaitement préparées ont abouti un échec car ils ne répondaient ni aux attentes ni aux besoins. Et je ne parle pas ici du manque d'adhésion que peuvent alors générer ces situations.

AP - Les chiffres n'ont pas attendu le numérique pour être utilisés par les RH. En revanche on peut quantifier aujourd'hui des données RH plus facilement qu'avant (absentéisme, formation, RSE...) François (FG), toi qui a été DRH, Contrôleur de Gestion Sociale et qui forme les étudiants de troisième cycle aux SIRH, comment perçois-tu cette évolution ?

FG - Nous avons toujours eu des données à notre disposition. Trop peut-être... c'est souvent ce trop, cette volumétrie des données qui nous a bloqué avant la «démocratisation» des outils informatiques. Ensuite, les chiffres pour les chiffres cela n'a aucun intérêt, plus que le «Big Data» je préfère m'interroger sur la «Big Question», de quoi avons-nous besoin réellement pour nous accompagner dans notre prise de décision. La multiplication des données, tableaux, graphiques et que sais-je encore risque de nous emmener dans la perfection paralysante. Apprendre à se poser les bonnes questions et à bien les poser devient essentiel dans un environnement où le traitement des données devient de plus en plus facile.

Alors certes, cela apparaît aujourd'hui plus

facile de traiter nombre de données comme l'absentéisme, les coûts, etc... mais les informations que l'on en tire sont-elles utiles et efficaces ? Voila un véritable point de progrès pour nos directions.

AP - En utilisant ainsi les chiffres, on peut se poser la question de la formation des DRH, êtes vous prêts à les manier avec dextérité ? Matthieu Clémendot (MC), vous êtes en ce qui vous concerne DRH de Vinci Construction et DRH de Vinci Maritime et fluvial, vous vous souvenez de votre formation et des apprentissages nécessaires pour appréhender ces données ?

MC - J'ai débuté mes études par un DUT Gestion des entreprises et des administrations. Cette formation polyvalente m'a permis d'assimiler un socle de connaissances et de compétences indispensables à la compréhension du fonctionnement d'une entreprise. J'ai ainsi appris les rudiments de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'analyse financière, du marketing et de la paie. Mes ces domaines sont malheureusement souvent insuffisamment appréhendés dans les formations RH « pures ».

FG - Mon parcours universitaire étant atypique je ne peut pas dire que j'ai personnellement été mal préparé à l'utilisation des données. Je suis arrivé dans les RH après une maîtrise d'informatique fondamentale et un parcours de mathématiques appliquées. Bien sur les statistiques, la comptabilité, etc... sont des disciplines importantes, mais aujourd'hui je ne vois quasiment pas de formations RH ou l'on se penche sur les rudiments de la gestion et du management des données et de l'information. Le Master SIRH de Montpellier fait beaucoup en la matière et c'est pour cela que dans les Masters RH pour lesquels j'interviens je commence toujours mon cours SIRH sur les différences entre Données/Information/Savoir. Tout professionnel RH devrait savoir faire cette différence.

Intervenant dans le cadre du Master SIAD (Système d'Information et d'Aide à la Décision) de l'Université de Lille, je remarque toutefois le grand intérêt de nombre d'étudiants de ces filières pour la chose RH. Complexité et volatilité du contexte semble les attirer et ils intègrent rapidement nos points de vue RH. Ils peuvent en cela constituer de bonnes recrues pour nos directions des ressources humaines.

AP - Aujourd'hui, ces données ont quelle utilité pour vous et votre politique RH ?

MC - Les données chiffrées peuvent être segmentées en 3 principales catégories : les indicateurs de performance, le reporting et les données individuelles. Les indicateurs de performance permettent de mesurer les effets d'actions RH. Le reporting illustre une situation, sa récurrence permet de mesurer des variations et de définir des actions. Les données individuelles quant à elles permettent de prendre des décisions inhérentes à un individu, la négociation d'une rupture conventionnelle par exemple.

FG - Pour faire court, un grand nombre de personnes perçoit l'informatique et sa capacité de traitement des données comme étant l'occasion d'industrialiser les process. Faire plus, plus vite avec moins si je veux caricaturer les situations. Or les nouvelles capacités des outils et la démocratisations d'algorithmes à base d'apprentissage artificiel permet de changer radicalement la donne. Faire autre chose, différemment. Je m'explique, reprenons l'absentéisme. Dans nombre d'entreprises l'analyse de l'absentéisme avec ses indicateurs est une espèce de marronnier, régulièrement selon une périodicité définie dans l'entreprise on sort nos tableaux, h/f, par service, par métier éventuellement, etc... et en on fait quoi ? des contrôles médicaux, des entretiens de réaccueil ? on fait cela depuis 40 ans ! a-t-on vraiment fait changer les choses ? rarement. Les nouvelles approches permettent de travailler avec la logique de la page blanche. On arrête avec les tableaux h/f, etc... on identifie les variables significatives, celles où il y a corrélation et où l'on peut déceler les causalités entre les phénomènes. Alors dans ce cas là, c'est une vraie révolution qui s'annonce, une politique RH plus « agile », qui tient compte de l'état du corps social, de son évolution. C'est aussi une politique RH qui n'est plus un simple copier/coller de ce que l'on a toujours fait, mais une politique RH qui peut être plus ambitieuse et novatrice.

AP - Jérôme, une société américaine comme la vôtre a-t-elle des attentes particulières sur ce point ?

JS - Je ne sais pas si une compagnie Américaine a des attentes différentes d'une compagnie Européenne ou Asiatique.

Pour ma part, il s'agit dans les faits d'une attente business. L'actuelle transformation des business et des technologies notamment la



digitalisation sont les facteurs clés dans cette évolution nécessaire de la fonction RH.

Cette tendance de fond se vérifie quelles que soient les géographies.

Les écarts que l'on peut repérer entre deux compagnies l'une US et l'autre Européenne relèvent beaucoup plus du degré de maturité des politiques et des organisations RH que d'une vision et/ou d'une approche culturelle différente.

AP - Les chiffres donnés par les RH aux dirigeants sont ils de nature à influencer leurs décisions stratégiques ?

JS - La crédibilité et la légitimité de la DRH passe nécessairement par sa capacité à communiquer et à s'adapter à ses interlocuteurs. Il convient donc de ne pas se limiter lors des échanges avec les dirigeants à des arguments qualitatifs. Ce qui peut être mesuré doit l'être afin d'alimenter un argumentaire quantitatif éminemment plus percutant pour orienter une décision stratégique.

Le DRH se doit de maîtriser parfaitement les sujets économiques qui nourrit le dialogue social au sein de l'entreprise. Lorsqu'il ne préside pas le CSE, le DRH est tout au moins un interlocuteur privilégié des représentants du personnel. Le climat social peut donc être influencé par sa maîtrise des sujets.

AP - Y compris avec le DAF, Jérôme ?

JS - Je n'ai, pour ma part, jamais considéré que les RH et les Financiers parlaient un langage différent sauf à caricaturer les deux fonctions : l'un étant au service des femmes et des hommes de l'entreprise avec une empathie

« par nature », l'autre au support du business sans connexion avec la réalité de l'humanité caractéristique de l'entreprise.

Les deux fonctions concourent, chacune dans leur domaine respectif, à l'atteinte des objectifs business, les RH en définissant les politiques et process RH et s'assurant de leur bonne compréhension/adhésion par le corps social de l'entreprise et la Finance assurant une bonne visibilité de la stratégie et de la bonne marche de l'entreprise grâce à des indicateurs financiers pertinents.

Il appartient in fine toujours aux Dirigeants de l'entreprise de prendre les décisions.

Aussi nos deux fonctions sont-elles complémentaires et contribuent chacune au business en tant que partenaire et jamais en tant que rival.

MC - La compréhension des enjeux financiers et la mesure des impacts économiques permettent de mieux répondre aux enjeux auxquels sont confrontés l'entreprise. Aussi, la maîtrise d'un langage commun avec les directions financières est indispensable. Il faut notamment être capable de mesurer l'impact économique des décisions et actions RH ou encore de participer à l'élaboration et au suivi des budgets. Ceci passe par exemple par la compréhension des incidences de la paie en matière de comptabilité et de gestion.

AP - Donc le DRH a tout à gagner en termes de crédibilité ?

JS - Absolument tout d'abord car cela permet à toutes les parties de parler le même langage et donc de mieux se comprendre.

Le second aspect repose sur une argumentation construite autour de propositions beaucoup plus solides et étayées par des données chiffrées démontrant la valeur ajoutée apportée au business. Enfin, la combinaison de multiples sources de données et leur extrapolation procurent au services RH des moyens puissants de prospection et d'analyse permettant un positionnement et une reconnaissance de l'apport stratégique et proactif de la fonction RH au business. N'est-ce pas là le rêve de tout DRH !

FG - Tout à fait. Nous rentrons là dans une logique où la fonction RH sera en capacité de montrer sa maîtrise de la complexité.

AP - Matthieu, vous vouliez compléter ?

MC - Il existe encore aujourd'hui au sein des directions des ressources humaines des collaborateurs qui font une allergie aux chiffres. Beaucoup d'entre eux s'orientent vers les métiers du développement RH tels que le recrutement, la formation ou encore les relations écoles. Et pourtant, c'est là que se trouve majoritairement la valeur ajoutée d'une politique RH. Il est donc impératif d'y maîtriser les coûts et de savoir mesurer un retour sur investissement. Les relations humaines sont certes importantes mais elles ne peuvent légitimer à elles seules le positionnement stratégique de la fonction RH.

AP - Dans un environnement numérique comme chez AT&T vous pouvez vous appuyer sur des datas qui n'étaient pas accessibles hier encore ?

JS - Sans aucun doute mais le chemin reste long avant d'avoir à disposition toutes les données chiffrées susceptibles de soutenir les politiques et les programmes RH. La généralisation des SI intégrés, du cloud mais aussi l'approche globalisée des process RH et l'harmonisations des outils RH contribuent progressivement à développer ces données chiffrées et donc favoriser les analyses que l'on peut en tirer.

Mais le chemin reste long avant de pouvoir tirer parti de toute la puissance de ces données chiffrées. Il convient, au-delà des systèmes informatiques et de leur développement, de repenser l'ensemble des processus RH afin d'y intégrer et de générer ces données chiffrées dès leur conception.

AP - Y a-t-il des chausse-trappes et écueils à éviter ?

JS - Sans aucun doute et le premier étant de

produire des données chiffrées juste pour la beauté des graphes et leurs couleurs !

Le second est de confondre données chiffrées et responsabilité : celles-ci sont toujours élaborées / développées au service d'une stratégie, d'une politique, de programmes. Les données chiffrées ne prennent jamais les décisions, elles ne sont là que pour aider à la prise de responsabilité.

Enfin et c'est un débat que ne fait que commencer, l'extrapolation notamment via les logarithmes permettant une analyse poussée et complexe de données chiffrées sont toujours la résultante d'une vision humaine initiale lors de leur développement.

La prudence est donc de mise avant de crier victoire et de prendre pour argent comptant toute extrapolation qui peuvent n'être parfois que la reproduction de schéma déjà obsolète.

Les conclusions requièrent tout au contraire une analyse/vision/approche critique et éclairée, bref elle requiert de toujours faire confiance en dernier ressort à l'apport de l'intelligence humaine !

AP - Cela signifie, Matthieu, qu'on peut encore s'améliorer ?

MC - Je crois que tout collaborateur se doit de comprendre l'activité de l'entreprise, son environnement, ses enjeux et sa situation économiques et financières. Ceci nécessite pour chacun de disposer d'un socle de connaissances minimal qui lui permette de disposer d'une grille de lecture économique. A fortiori, cela concerne les collaborateurs RH qui participent selon les cas plus ou moins activement à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

AP - Et en formation ?

MC - Une meilleure maîtrise des principes et des outils de gestion des données serait un plus dans la formation des RH afin de maîtriser les concepts sans pour autant devenir des spécialistes du coding.

FG - Mon côté opportuniste vous renvoie vers les deux certificats que nous avons mis en ligne pour le MagRH. C'était au départ pour aider les étudiants de Master, mais en définitive on a pris la décision de les laisser accessible au plus grand nombre.

AP - Merci Messieurs et bon courage pour la suite...



7

Eloge de la folie ?

RETOUR SUR UNE ÉPOQUE TROUBLÉE AVEC L'INSTITUT ERASME

LE JOUR D'APRÈS ET LES MOIS SUIVANTS...

Le MagRh n'est pas un journal quotidien d'actualité, il ne peut pas refléter les informations à court terme et en bon trimestriel qu'il est, ne peut mettre en évidence que des événements et des actualités qui rentrent dans son périmètre temporel.

Et pourtant, il y a tellement de choses à dire sur ce qui se passe aujourd'hui et dont les répercussions seront durables, et peut-être irréversibles, dans l'environnement économique et social, que nous avons voulu donner la parole à des acteurs forcenés de la réflexion au sein du think-tank prestigieux qu'est l'institut Erasme.

Pour ouvrir cette réflexion nous commencerons par le billet d'Elisabeth Provost-Vanhecke qui, bien qu'extérieure à l'Institut, servira d'introduction à cette production.

ANDRÉ PERRET

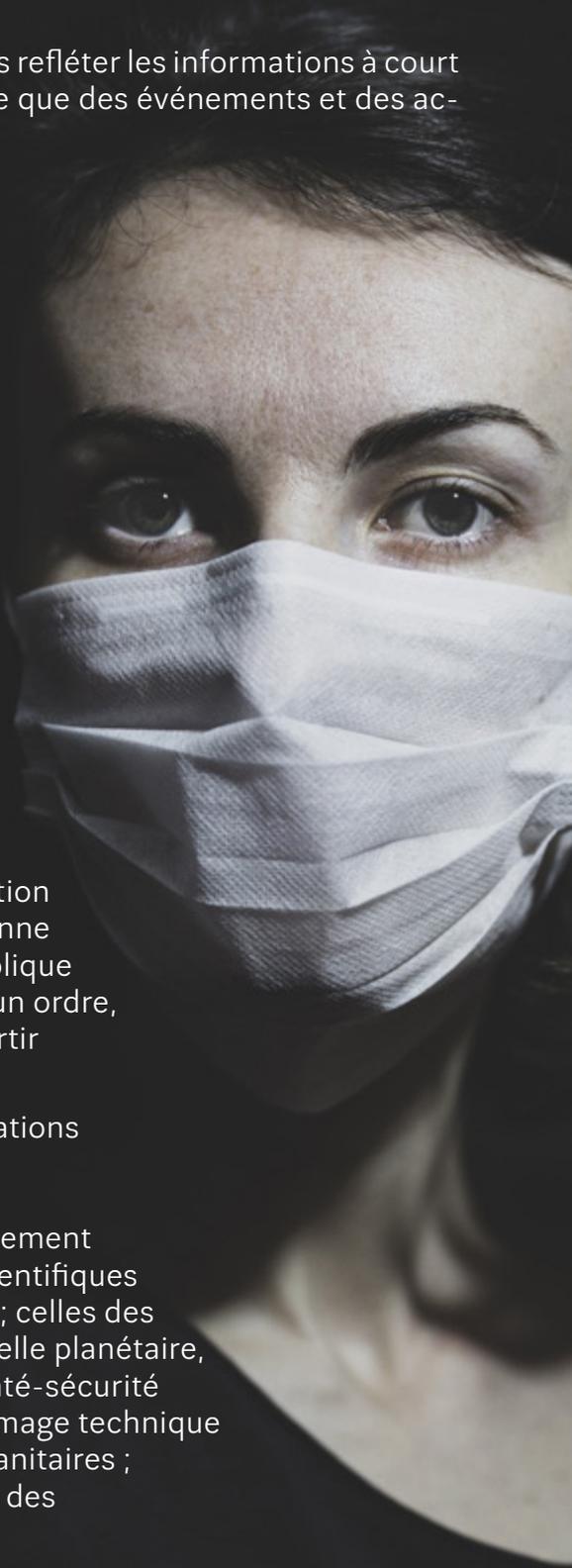
ÉRASME ET LA PANDÉMIE COVID-19

Erasme écrivit son Eloge de la Folie, en 1511, au tout début du 16ème siècle, après un long périple en Europe. Son époque était à l'image de la nôtre aujourd'hui, bouleversée par le développement des arts et des sciences (Copernic), par l'invention de l'imprimerie cinquante ans plus tôt, par la Renaissance italienne qui se diffuse sur le continent, par l'éclatement de l'Eglise catholique et par la découverte de l'Amérique. Ces évolutions bousculent un ordre, celui de l'organisation féodale, qui mettra plusieurs siècles à sortir du chaos.

La pandémie Covid-19 s'inscrit aujourd'hui dans des transformations tout aussi profondes, avec le développement des technologies numériques, le changement climatique et le mouvement de mondialisation. Sans aucun doute, elle a contribué au développement de communautés humaines plus internationales : celles des scientifiques qui luttent contre la maladie et échangent sur leurs recherches ; celles des entreprises internationales qui partagent leur expérience à l'échelle planétaire, définissent et diffusent les mêmes mesures pour garantir la santé-sécurité de leurs employés, pour prendre en charge une période de chômage technique et organiser la reprise des activités dans le respect des règles sanitaires ; les communautés artistiques qui sont apparues pour composer des vidéos musicales comme la Symphonie confinée .
Comme à l'époque d'Erasme, la conscience d'une communauté humaine mondiale progresse.

Il est bien tôt pour savoir si cet événement marquera une rupture qui fera date dans l'histoire humaine. Mais, le monde d'après sera d'abord ce que nous en ferons et comme Erasme, nous sommes sensibles au ridicule des certitudes faciles et ouverts à l'inattendu du vivant.

MARC DELUZET





L'HUMAIN ET LE VIVANT

ELISABETH PROVOST VANHECKE

Je ne veux plus d'un monde d'humains, je veux un monde de vivants !

Trop souvent l'histoire a rapporté la conversion des déviants en dictateurs. Ceux que l'on pensait représenter l'espoir d'un peuple en difficulté, tels Staline ou Hitler, se sont très vite transformés en monstres sanguinaires, auto persuadés et persuadant ceux qui n'étaient pas de leur avis avec des méthodes musclées. Après la dernière guerre, l'économiste Keynes a mis en relief la facilité avec laquelle les humains oubliaient les tragédies. La crise sanitaire actuelle est une tragédie internationale qui a emporté avec elle dans le désastre les économies, les sociétés et le développement durable. On le sait, on le dit, rien ne peut plus être comme avant. Mais... qui l'assure ? Comment empêcher les humains de retourner à leurs vieilles chimères ? Et si on remplaçait une bonne fois pour toutes, la notion d'humain par celle de vivant ?

LE MONDE D'HUMAINS NE FAIT PAS SYSTÈME SAUF POUR CAUSE DE MORT IMMINENTE !

L'histoire et son épistémologie nous apportent une leçon à méditer, les politiques signent de nombreux accords qu'ils ne respectent pas dans le temps. Le temps est devenu l'ennemi de la pérennité des accords. Le temps a aussi une autre connotation, celle du climat, de la déforestation, de l'éradication des espèces. Chaque pays en est conscient sans être en capacité (en volonté ?) de faire le ménage chez lui et d'imposer à ses acteurs économiques le respect du «vivant». Le monde n'a jamais «fait système» hormis le temps des crises, guerres ou pandémie. Faut-il donc attendre la destruction du vivant pour qu'une dimension commune s'installe entre les pays de la planète ? Seule la conscience de notre mort proche pourrait nous faire réagir comme cela

a été le cas durant la crise sanitaire ? L'alliance des humains pour le vivant ne se déciderait donc qu'à cause de l'urgence de leur mort ou de celle de leurs proches...

LE LIEN DU VIVANT AVEC LES AUTRES ESPÈCES N'EST PAS ENCORE DANS LES CONSCIENCES

Quelle belle ignorance de la nature et des renversements d'opinions de l'humain, quand on persiste à croire qu'il sauvera la planète alors qu'il a contribué à la détruire jusqu'à ce jour. Durant le confinement, beaucoup se sont émerveillés en admirant les fleurs colorées du balcon onduler au vent, ou en écoutant les moineaux des rues chanter à nouveau dans les arbres des grandes villes...

Et pourtant ! Plantes et oiseaux ne peuvent exister sans un minimal de conditions de vie qui leur soient favorables. Tout comme les humains. Il est remarquable que les symptômes du Covid soient notamment la difficulté respiratoire et les problèmes cardiaques, la respiration et le cœur comme par hasard, symptômes «fractal" d'une universalité des conditions de vie sur la planète. Alors on supprimerait celles-ci pour les plantes et les animaux en pensant que cela n'impacterait pas les gens... quand tous ont besoin comme les humains, d'air sain et d'un cœur en bonne santé ? L'humain n'aurait-il pas de cœur pour ces êtres assurément pensés comme inférieurs et dont le destin lui est lié, qu'il le veuille ou non ?

LA SURVIE DES BELLES INITIATIVES APPARTIENT À LA GUERRE CONTRE LES RENTES ET LES RENTIERS.

Beaucoup réfléchissent au «monde après Covid». La présidente de la Banque Centrale Européenne (BCE) le déclare elle-même, «Nous n'aurons pas de deuxième chance» ; quand le représentant des patrons de France souhaite que la reprise de l'économie se fasse rapidement pour rattraper le temps perdu... La faillite de l'État, des banques, des institutions et des entreprises n'est plus une vue de l'esprit. C'est une réalité pour tous les pays touchés par la crise sanitaire. Il existe pourtant un no man's land non encore complètement chauve, car il a stocké précédemment beaucoup de richesses, la fortune des plus riches. Il n'est pas question d'empêcher les gens de s'enrichir sinon de réguler la façon de produire cette richesse et de

la répartir entre tous les acteurs. Pour ceux qui s'en rappelleraient, une des phrases du «Capital» de Karl Marx prédisait que la logique libérale exploserait quand la crise serait mondiale et financière, en quelque sorte, systémique !

LE TEMPS, LA JUSTICE FISCALE ET LA RÉPARTITION DE LA RICHESSE

Certains, comme le mathématicien Ivar Ekeland et l'économiste et Jean-Charles Rochet proposent de créer une taxe sur l'ensemble des mouvements financiers digitaux c'est-à-dire les transferts d'argent entre comptes bancaires de particuliers et d'entreprises, qui en France s'élèvent à plus de... 30 000 milliards d'euros par an !

Cette taxe de 0.3 % serait prélevée à la source sur le compte de la personne qui reçoit les transferts d'argent. Serait-elle injuste ? Elle impacterait deux fois par mois le salarié à l'entrée et à la sortie de sa rémunération quand elle obérerait tous les flux financiers à la nano seconde des marchés boursiers. De quoi, selon eux, faire face à une bonne partie des besoins de la reconstruction économique post-pandémie et «réaligner les intérêts individuels dans le sens du bien commun».

RETROUVER LE TEMPS DE L'INNOVATION INDUSTRIELLE

Il y a longtemps, dans les années 1990, le taux de rentabilité interne des entreprises industrielles se situait entre 4 et 6 % en moyenne. Il permettait de rémunérer les actionnaires, d'investir dans l'entité et de constituer des réserves. Le temps de la production d'une voiture était un temps «industriel», de 6 à 7 années pour l'inventer, la concevoir, la produire et la distribuer. Aujourd'hui, le développement des gammes et les échanges internationaux ont permis d'accélérer le processus de consommation des ménages en véhicule automobile. Il ne faut plus qu'une année ou deux pour sortir un nouveau modèle, d'ailleurs pas si nouveau que ça !

L'investissement traîne la patte ainsi que les innovations industrielles, et les ensembles automobiles (le nom est révélateur) ont développé l'hybride avant de mettre au point un autre mode de propulsion. Quant au taux de rentabilité des grandes entreprises, beaucoup sont supérieurs à deux chiffres, actionnariat oblige ! Et si aujourd'hui en situation de crise

des dividendes ne seront pas distribués, (sauf exception) c'est déjà pour reconstituer la trésorerie des organisations ou pour bénéficier de dispositifs fiscaux...

ALORS COMMENT CONTINUER À FAIRE CONFIANCE À UN MONDE D'HUMAINS ?

LE VIVANT ET C'EST TOUT !

Et pourtant, rien ne pourra se réaliser sans l'humain ! La question est de savoir comment garder la ligne du vivant dans toutes les mesures qui seront prises par l'humain pour le monde de demain ?

D'autres critères d'évaluation seraient à inventer sur tous les plans de notre économie dont le nom lui-même ne correspond plus à la mesure des enjeux. Pour exemple, mesurer le niveau d'entropie (l'énergie restante après sa première utilisation) comme limitation à la production agricole ou industrielle et à la consommation des produits alimentaires ; sur le plan des «ressources humaines» (terminologie à débaptiser là aussi !) valoriser l'ingénierie et le travail individuel (notamment celle des «bas niveaux de qualification») au service de la collectivité ; identifier l'évolution du niveau des espèces animales et végétales comme critère de l'installation d'entités sur un territoire ; ou encore, sans que cette liste soit exhaustive, estimer les difficultés respiratoires des personnes dans les grandes villes comme limitation au développement de celles-ci.

Si le monde n'arrive pas à faire système sur les conditions de sa survie, le pire est à craindre ! Alors comme on dit dans la ville rose (Toulouse), «Profite !», tant qu'il est temps ! Demain sera un autre jour !

ELISABETH PROVOST VANHECKE

Notes

1. *Critique de l'histoire*
2. *Structure commune*
3. *Christine Lagarde*
4. "Il faut taxer la spéculation financière" Ed. Odile Jacob, par Ivar Ekeland et Jean-Charles Rochet respectivement ancien Président de l'Université Paris-Dauphine et professeur à l'Université de Genève et au Massachusetts Institute of Technology (MIT)



**LA PANDÉMIE SOULIGNE LA
PLACE CENTRALE DU TRAVAIL
DANS LA TRANSFORMATION DE
LA SOCIÉTÉ**

INSTITUT ERASME

Cette pandémie constitue à la fois un révélateur et une accélération. Un révélateur car elle dévoile – ce n'est pourtant pas une nouveauté – la faiblesse de nos politiques de prévention et les inégalités criantes au sein de la société en matière de revenus, de logement et de reconnaissance professionnelle. Elle met à nu la fragilité de notre condition humaine, que nous oublions d'autant plus facilement que notre position sociale nous permet de nous protéger plus efficacement. Elle remet en question la parole et l'autorité des scientifiques, le pouvoir des politiques qui doivent apprendre l'humilité. Elle souligne aussi la désorganisation interne du système de santé et la nocivité de politiques de performance exclusivement budgétaire et financière, surtout quand elles empêchent la prise en compte de risques, sanitaire ou autres, certes peu probables mais qui doivent être anticipés.

Et cette pandémie est aussi un facteur d'accélération du changement dans notre société. Le confinement a brusquement poussé l'ensemble de la population à se familiariser et à utiliser les outils numériques pour communiquer à distance. Particulièrement à l'échelle internationale, au sein de communautés professionnelles, associatives, amicales, qui augmentent leur conscience commune de faire partie d'une communauté mondiale, face à des réalités et défis communs (masques, tests, vaccins, confinement). Elle accélère également la recherche de nouvelles façons d'exercer le pouvoir, de manager, plus humbles, elle confirme la place de la santé et du bien-être au premier rang des préoccupations humaines, que les acteurs économiques sont contraints de prendre en compte. La pandémie met aussi en évidence les réserves considérables de solidarités qui existent et qui se sont mises en place localement, au sein des territoires. Elles montrent l'enjeu d'articuler les différents niveaux des politiques. A l'issue d'une concertation, il est souhaitable que cet altruisme local et naturel puisse se traduire dans des solidarités organiques, à travers un cadre et des règles définis centralement avec un niveau décentralisé disposant de marge d'autonomie pour la mise en œuvre. Enfin, les débats sur le monde d'après soulignent les attentes, les besoins et les exigences de nos concitoyens, en matière écologique, sociale, de liberté et de démocratie. Reste à les concrétiser dans des

objectifs précis et atteignables qui ne dépendront pas tous de décision de l'État.

Que restera-t-il dans un an, dans cinq ans, des dynamiques qui se sont mis en route ? Il nous semble difficile d'affirmer aujourd'hui des certitudes. La sortie du confinement va s'avérer plus problématique et plus difficile que sa mise en place. Notre conviction est que l'avenir dépend moins de nos idées, croyances ou visions que des décisions concrètes et des actes qui seront posés dès maintenant dans la sortie du confinement. Les dynamiques créées par le confinement ont été très hétérogènes : sur-mobilisation de certaines personnes (santé), huit-clos difficiles à vivre (violences faites aux femmes et aux enfants), pratiques de délation qui ont fortement mobilisé les forces de police et de manière générale, très forte angoisse chez certains, alors que pour d'autres le confinement a été l'occasion d'un retour bénéfique sur soi et sur son foyer. Il faudra tenir compte de cette hétérogénéité pour en sortir et réussir la mobilisation qui permettra d'éviter la récession.

Toutefois, un point nous semble majeur même s'il ne couvre pas la totalité des enjeux abordés : le travail, l'activité professionnelle, reste le principal élément de structuration de notre société. Cela est souvent oublié. L'admiration devant l'engagement des personnels soignants, la brutale prise de conscience de l'utilité sociale et du caractère essentiel de certains métiers socialement dévalorisés, comme les éboueurs, les caissières, les techniciens, les métiers du grand âge, les enseignants n'a d'égale que le désintérêt pour les réalités professionnelles au quotidien, cachées par la hiérarchie sociale et une gestion essentiellement administrative des objectifs de production et de service. Au sein des entreprises, le tri des activités essentielles, imposé par le confinement et permis par la bonne connaissance des salariés et la mobilisation de leur encadrement opérationnel, a mis au jour les décalages qui pouvaient exister avec la reconnaissance sociale et financière, soulignant en creux l'écart entre l'utilité sociale et les réalités de marché.

Dans la sphère professionnelle, quatre dynamiques nous semblent devoir être prises en compte pour orienter la sortie du confinement et engager des dynamiques nouvelles.

LE TRAVAIL À DISTANCE ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Pour les salariés des sièges sociaux et des fonctions support, la pandémie a conduit à un apprentissage accéléré du travail à distance. La plupart des grandes entreprises étaient préparées depuis plusieurs années, à travers le développement de nombreuses applications numériques. Brutalement - en deux jours -, leurs collaborateurs ont pu quitter leur espace de bureau et travailler à partir de leur domicile. Les autres ont plus ou moins appris au fil des jours le maniement de nouveaux outils. Il s'agit d'une évolution majeure qui conduira à des évolutions durables.

Des enquêtes récentes montrent que plus de la moitié des salariés aujourd'hui en télétravail ne souhaitent revenir qu'une fois par semaine dans leur entreprise, sans que l'on sache distinguer dans leurs motivations, l'attrait pour le travail à distance des désavantages à quitter son domicile. De nombreux managers ont aussi découvert que le télétravail des leurs équipes ne conduisait pas inéluctablement à l'indolence. Ces évolutions dans la maîtrise des outils et applications comme dans le regard des responsables conduiront à faire évoluer l'organisation du travail.

A court terme, le déconfinement devrait s'étaler sur plusieurs mois. La gestion très anxieuse de la crise et les difficultés à réorganiser les situations familiales désincitent aujourd'hui les salariés à retourner au travail, notamment dans les grandes agglomérations, pour ne pas avoir à utiliser les transports en commun. Le recours au télétravail va donc se prolonger et l'allongement de la période « anormale » sera un facteur mécanique d'évolution de l'organisation du travail. Par ailleurs, autre moteur de changement, le retour dans l'entreprise devra prendre en compte les contraintes sanitaires fortes de distanciation qui pousseront à des retours partiels et temporaires pendant plusieurs mois. La façon dont les personnes se rencontreront à leur retour n'est pas encore stabilisée.

Maintien du travail à domicile et retour dans l'entreprise, tout poussera à des évolutions et il est envisageable qu'à long terme l'organisation hebdomadaire soit amenée à s'adapter avec le développement des téléconsultations et des réunions à distance. Un ou deux jours de travail à domicile pourrait devenir la norme

pour les salariés du tertiaire. De la même façon, la question du nomadisme - c'est-à-dire l'articulation entre ce qui relève du travail présentiel et du travail en situation de mobilité (à l'hôtel, dans les transports) - est posée et justifie l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle envisagée en 2005 et restée lettre morte.

Cependant, il est aussi probable que le travail à domicile a connu un point haut et qu'il pourra difficilement dépasser un petit tiers du champ salarié à long terme. Car plusieurs écueils devront être levés pour qu'il puisse se développer durablement. Il faudra d'abord trouver les moyens de préserver la vie personnelle par rapport aux exigences professionnelles. Le mois d'avril et le début mai ont montré combien le télétravail ne mange pas seulement les distances : il dissout les temps de pause, dilue les jours de congé et les jours fériés. Ensuite, parce qu'il abolit les rencontres physiques de personne à personne, il renvoie encore davantage dans l'ombre les conditions d'exercice des tâches, les difficultés à surmonter, les messages subliminaux qui permettent de les exprimer : sans précaution, il favorise une taylorisation d'un nouveau type qui épuise les personnes et les prive de reconnaissance. De ce point de vue, la digitalisation ne dissout pas le travail dans le sens qu'il pourrait être ubérisé, car la distance prive les entreprises de la productivité informelle, liée aux relations interpersonnelles et aux effets de réseaux, dans les collectifs de travail et les communautés internes. La gestion des informations est digitalisée mais la production reste centralisée dans l'entreprise. Il serait paradoxal que la suppression des cloisons des bureaux individuels favorise la productivité par les échanges et les courts-circuits informels sans qu'à l'inverse le travail à domicile ne la dégrade pas en partie. La question des liens sociaux au sein de l'activité professionnelle devient encore plus centrale. Enfin, des limites liées au corps doivent être pris en compte : sièges ergonomiques, fatigue attentionnelle lors des réunions virtuelles, ... A haute dose, le télétravail est facteur d'inégalité entre salariés.

Au moment du confinement, la pandémie a montré la nécessité de savoir modifier rapidement l'organisation du travail et même de la production. Ce type d'agilité nécessite une organisation, des rôles différents, des apprentissages à acquérir pour que cela soit possible en

toutes circonstances (attaques informatiques, intempéries...). Cette agilité va encore être sollicitée dans le déconfinement. L'application de mesures sanitaires strictes est un enjeu important de la période qui s'engage. Les conditions d'accès au locaux (masques, dispositifs de distanciation, tests, prise de température) posent des questions d'organisation matérielles importantes, qui peuvent avoir des conséquences importantes sur l'engagement professionnel des salariés, comme en matière juridiques pour les directions. Il y a risque de blocage ou de redémarrage à minima de l'activité économique. De ce point de vue, les grandes tours de bureaux devraient voir leur image se ternir durablement.

Sur ces deux sujets, pérennisation du télétravail et conditions de sécurité sanitaire, le dialogue social et la négociation collective constituent des facteurs d'agilité essentiels. La situation peut permettre de revaloriser les rôles de leurs acteurs, DRH et représentants syndicaux. Pour peu que chaque partie accepte de prendre en compte les intérêts de l'autre : la santé, le bien-être et la sécurité des salariés d'un côté, le redémarrage des activités et la viabilité économique de l'autre.

LA GESTION ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET SOCIÉTAL DU REDÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ DES ENTREPRISES

Il s'agit de l'autre dossier qui peut mobiliser intelligemment et utilement les acteurs du dialogue social, dès lors qu'il s'agit d'organiser le redémarrage immédiat et de prendre en compte les enjeux de long terme, dans un contexte où l'idée de revenir rapidement au monde d'avant est très prégnant chez beaucoup de salariés et surtout décideurs. La nécessité de reconstituer ses marges et de diminuer l'endettement risque de s'imposer.

Déjà, le vieux monde tente de replacer les anciennes recettes : le pays aura besoin d'une reprise aussi vigoureuse que possible, il faut augmenter le temps de travail, réduire les congés et le nombre de jours fériés. Alors que l'on sait que le niveau de chômage sera considérable et que la pression sur le temps de travail est contreproductive, car elle diminue l'intensité du travail, sans parler des conséquences sur la santé des personnes. Plutôt que de financer du chômage pourquoi ne pas penser à garder le plus possible les personnes à l'emploi et ac-

cepter une partie de chômage partiel ?

Il nous semble qu'il faudra privilégier le retour au travail d'un maximum de personnes pour des questions de solidarité et de cohésion sociale, mais également pour maintenir, voire accroître les compétences de tous les salariés en vue d'assurer des transitions efficaces, qu'il s'agisse d'une mutation des métiers pour répondre aux défis climatiques ou de la nécessité de développer d'autres produits et services. Comme toujours, le débat se situera entre une productivité coût, entreprise par entreprise, et une productivité fondée sur la qualité : réponse aux besoins des clients, apprentissage et formation des salariés, prise en compte des enjeux écologiques. De ce point de vue, des projets existent et font figure d'exemples comme le projet industriel de filière médicale piloté par Thalès depuis près de 10 ans qui vise à bâtir une véritable plateforme de co-élaboration et de co-développement en matière d'analyse et d'imagerie médicale, avec tous les acteurs du secteur Santé, et à rompre avec la très peu efficace logique du «sur catalogue».

Sur ce terrain, les sujets de formation professionnelle, de modes d'apprentissage, d'organisation apprenante nous semble essentiels.

La démocratie sociale doit aussi être l'occasion de débattre des choix d'investissements de l'entreprise. Les entreprises françaises ne sont pas en retard, mais l'investissement se fait davantage dans des prises de parts de capital que dans des infrastructures ou matériels. Les perspectives engagées avant la crise sur la gouvernance et la raison d'être de l'entreprise trouveraient ici un débouché concret : comment prendre en compte la communauté de travail dans les choix d'investissement ? Un vrai plan de travail avec les moyens afférents est à négocier avec les partenaires sociaux et les représentants du personnel.

Enfin, la pandémie a montré qu'une grande majorité a accepté des actes de solidarité au sein de la collectivité de travail, à travers des dons volontaires de jours de congés ou certains éléments de rémunération. Il ne s'agit pas de détourner ces actes de générosité pour réduire les droits collectifs et sociaux de quelque manière que ce soit. Mais ces initiatives montrent que tout n'est pas figé et que des marges de manœuvre existent pour négocier dans les branches, les territoires et les entreprises.

ENCOURAGER DES MODES DE MANAGEMENT TOUJOURS PLUS COOPÉRATIFS

Le développement significatif du télétravail et la transformation des organisations du travail feront apparaître d'autres exigences en matière de management, bien supérieures aux quelques inflexions qui ont été de mise jusqu'ici. S'il n'est pas maîtrisé et équilibré par un plus grand partage des informations et des responsabilités, le télétravail peut être le vecteur d'un nouveau taylorisme, qui se nourrirait des capacités cognitives des salariés mais aussi de la mise de leurs biens propres (locaux, réseaux, temps et matériels) au service de l'entreprise.

Il faudra durablement reconnaître et accroître l'autonomie et les marges de manœuvre dont les salariés disposent vis-à-vis de leurs tâches. Cela passe par une décentralisation des responsabilités, c'est-à-dire d'un certain nombre de décisions. Également par une plus grande transparence sur les informations nécessaire à leur autonomisation. Il s'agit de points incontournable pour renforcer la confiance des salariés sans laquelle leur engagement professionnel se réduit considérablement.

Le développement du travail à distance et sa coexistence avec des temps de travail présents au sein de l'entreprise, exige de développer des types de management dual, car on ne manage pas de la même façon à distance et sur site.

Enfin, les défis managériaux à relever concernent autant les relations et les apprentissages entre pairs que les liens entre les managers et leurs équipes.

ENCOURAGER UNE CULTURE DE LA DÉCENTRALISATION

La pandémie a mis en lumière le développement de solidarités à l'échelle locale, à travers l'investissement de nombreuses personnes dans leur environnement proche. Ce fut aussi le cas de salariés d'entreprises grandes et petites, qui ont apporté de l'aide dans leur écosystème. Beaucoup ont fourni de l'aide gratuite à des hôpitaux notamment. Ces dynamiques doivent être poursuivies dans de nouvelles initiatives et des partenariats, pour des bénéfices mutuels entre entreprises et territoires. C'est vrai en matière d'éducation et de formation, d'apprentissage et d'inser-

tion sociale des jeunes, comme cela l'a été en matière sanitaire.

Mais dans ce domaine, il est indispensable de concevoir de nouvelles formes d'action publique pour ne pas en rester à une instrumentalisation de la tendance à l'altruisme et pérenniser des sollicitations qui peuvent aboutir à minimiser les responsabilités politiques à tous les niveaux en faisant de la générosité et de l'engagement gratuit la clé du système économique et social.

Par ailleurs, les enjeux qui pèsent aujourd'hui sur la gestion et l'utilisation des transports publics dans cette période de risque sanitaire rejoignent les défis liés au réchauffement climatique. Les uns et les autres relèvent de l'aménagement du territoire et incitent à redéfinir un modèle viable à long terme.

Le recours aux outils numériques suppose une montée en compétences massive de la population dans le domaine digital et des politiques pour réduire la fracture numérique. Dans ce contexte, le développement de la fibre optique est un élément central dans l'aménagement des territoires. Son impact est considérable sur l'attractivité et le développement des emplois, comme en matière d'accès aux droits et de cohésion sociale

Marc Deluzet, Président de l'Institut Erasme , Jean-Pierre Jaslin, Jean-Luc Molins, Secrétaire national UGICT-CGT, Hubert Landier, Farid Baddache, CEO de Ksapa,





**ET MAINTENANT ?
LE DOUBLE CHANTIER SOCIAL
ET ENVIRONNEMENTAL**

HUBERT LANDIER

Les préoccupations environnementales et l'analyse des dangers résultant des activités thermo-industrielles telles qu'elles se sont développées depuis la fin du XVIIIème siècle ne sont pas nouvelles. Elles sont souvent le fait de personnalités et d'auteurs exprimant par ailleurs une vision pessimiste des conditions de vie désastreuses du monde ouvrier. Parmi eux, des géographes, des physiciens, des médecins, des romanciers et nombre d'auteurs socialistes, libertaires et anarchistes. A leurs yeux, les dégâts sociaux et dégâts environnementaux ne sont que deux aspects différents d'une même réalité, telle qu'elle s'ensuit du développement des grandes manufactures, alors rendu possible par l'utilisation de la machine à vapeur et du charbon, et plus tard du pétrole.

On notera ici que des auteurs tels que Sismonde de Sismondi, Proudhon, Blanqui ou Elysée Reclus sont connus pour leur critique du capitalisme en raison de ses conséquences sociales. Leur engagement en faveur d'une défense de l'environnement naturel, en revanche, n'a pas été retenu. Or, ce qu'ils dénoncent globalement, c'est un usage irraisonné des possibilités offertes par la technique, dans un but qui est la recherche du profit, et ceci sans considération tant pour les conséquences qui en résultent tant pour les conditions de vie que pour celles qui en résultent pour l'environnement naturel.

Il s'agit là parmi eux d'une préoccupation qui ne sera pas reprise par Karl Marx et son école ; celle-ci en effet dénoncera l'exploit-

tation capitaliste et la propriété privée qui la fonde sans pour autant prendre en compte le fait que la grande industrie peut également faire de ravages environnementaux dans le contexte d'une économie socialiste fondée sur la propriété collective de moyens de production. L'influence historiquement dominante du marxisme par rapport aux anarchistes et aux «socialistes utopiques» contribue à expliquer que le mouvement socialiste laisse aujourd'hui largement de côté les conséquences des activités thermo-industrielles sur le devenir même de la planète. Il en résulte que les mouvements écologistes se sont développés à l'extérieur, et non dans le cadre des organisations politiques et syndicales se réclamant du socialisme.

LA DÉNONCIATION DES EFFETS DE L'INTERVENTION HUMAINE SUR LA NATURE

Dans un ouvrage d'une grande érudition, «La société écologique et ses ennemis», le philosophe Serge Audier analyse la dimension écologique de la pensée socialiste et anarchiste au cours du XIXème siècle, ainsi que de leurs sympathisants. On y découvre une dimension peu connue du projet d'émancipation formulée par nombre d'auteurs, parmi lesquels les Russes Bakounine et Kropotkine. Cette dimension incluant la nécessité de mettre fin à l'exploitation et le pillage de la nature par l'industrie a été par la suite étouffée par la tradition issue de Marx et d'Engels, selon laquelle l'ère capitaliste, et donc industrielle, représente nécessairement un progrès par rapport aux périodes antérieures. On adoptera dans ce qui suit un

ordre approximativement chronologique.

Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) fut l'un des grands théoriciens français de la pensée anarchiste. Connu pour sa formule : «La propriété, c'est le vol» («Qu'est ce que la propriété ?», 1840), il prend également en considération l'attitude de l'homme vis-à-vis de la terre. Autrement dit, l'exploitation capitaliste, ce n'est pas seulement celle de l'ouvrier mais également le pillage de l'environnement naturel de l'humanité :

«L'homme n'aime plus la terre : propriétaire, il la vend, il la loue, il la divise par actions, il la prostitue, il en trafique, il en fait l'objet de spéculations : cultivateur, il la tourmente, il la viole, il l'épuise, il la sacrifie à son impatiente cupidité, il ne s'y unit jamais» (1838).

Charles Fourier (1772-1837), le socialiste utopique qui avait imaginé ce que pourrait être lieu de travail idéal, qu'il présentait sous le nom de «Phalanstère», était aussi un féministe et un écologiste fortement engagé. Voici le texte publié après sa mort par le journal La Phalange en 1849 :

«L'administration pourra retarder les dégâts par des mesures coercitives, mais elle n'empêchera pas que le mal n'aille croissant ; elle ne fera que retarder de trois ou quatre siècles ce qui aurait lieu au bout d'un seul. Dans ce sens les merveilles de notre industrie sont comparables à la folie d'un homme qui planterait un verger sans le clore, sans empêcher qu'on lui en dérobe les fruits».

L'un de ses élèves, l'agronome Jacques de Valsèrres, dans un texte daté de 1851, va plus loin :

«C'est l'homme qui, en défrichant les forêts, en rompant l'équilibre entre les cultures et les plantations, a dérangé le climat, provoqué les orages, les grêles, la majeure partie des fléaux météorologiques qui désolent le globe».

De même, l'historien britannique Thomas Carlyle (1795-1881) exprime ainsi, en 1852, les sentiments que lui inspire la société industrielle :

«Non seulement l'extérieur et le physique sont maintenant guidés par la machine, mais l'intérieur et le spirituel également. Ici, rien ne suit son cours spontané, on ne laisse rien s'accomplir par les vieilles méthodes. Tout a ses instruments habilement conçus, ses protocoles préétablis».

George Perkins Marsh, professeur de linguistique et d'histoire naturelle, durant un temps ambassadeur des Etats Unis en Italie, dans un ouvrage paru en 1867 sous le titre «Man and Nature», se montre de son côté beaucoup plus précis sur le désastre environnemental auquel conduit la société industrielle

«Le but de ce livre est d'indiquer la nature et, approximativement, l'extension des changements induits par l'action de l'homme dans les conditions physique du globe que nous habitons ; de montrer les dangers que peut produire l'imprudence, et la nécessité de précautions dans toutes ces œuvres qui, à grande échelle, s'interposent dans les conditions spontanées du monde organique et inorganique ; de suggérer la possibilité et l'importance de la reconstitution des harmonies perturbées et les améliorations matérielles de régions mornes et épuisées ; et d'illustrer incidemment la doctrine selon laquelle l'homme est, tant dans le germe que dans le degré, une puissance d'un ordre plus élevé que n'importe quelle des autres formes de vie animées (...). La terre est en train de devenir rapidement une demeure inadaptée pour son plus noble habitant, et une autre ère de crimes humains et de semblables imprévoyance (...) la réduira à un tel état de productivité appauvrie, de surface brisée, d'excès climatiques, que l'on peut craindre la dépravation, la barbarie et peut-être même la destruction de l'espèce».

Constatant la raréfaction des oiseaux, le médecin progressiste Jacques-Laurent Turrel écrit de son côté, en 1865 :

«User et abuser, sans souci du dommage qui en résulte pour les voisins ou pour les descendants, voilà le funeste résultat de la propriété individuelle, voilà la tendance qui a conduit au déboisement des montagnes, à la formation des torrents dévastateurs et pas suite aux inondations, à la destruction du sol cultivable des terrains en pente, par le ravinement et les intempéries de l'hiver».

Le révolutionnaire Auguste Blanqui (1805-1881), surnommé «l'enfermé», passa une grande partie de sa vie en prison. Mais il ne se préoccupe pas seulement des conditions de vie du monde ouvrier ; sa vue s'étend à la destruction même de la nature par l'industriel :

«Il se moque de l'avenir aussi bien que du passé. Il exploite les débris de l'un et veut exploiter l'autre par anticipation. Il dit : «Après moi

le déluge !» ou, s'il ne le dit pas, il le pense et agit en conséquence. Ménage-t-on les trésors amassés par la nature, trésors qui ne sont point inépuisables et ne se reproduiront pas ? On fait de la houille un odieux gaspillage, sous prétexte de gisements inconnus, réserve de l'avenir. On extermine la baleine, ressource puissante, qui va disparaître, perdue pour nos descendants».

Et il ajoute, se voulant prophétique :

«Nous répondrons sur meurtre devant l'histoire. Bientôt, elle nous reprochera ce crime avec toute la véhémence d'une moralité bien supérieure à la nôtre.

Elysée Reclus (1830-1905) ne fut pas seulement, avec Bakounine et Kropotkine, l'un des principaux théoriciens du mouvement anarchiste, il fut aussi l'un des inventeurs de la géographie, en tant que discipline académique. Ainsi décrit-il, en 1864, la contradiction inhérente à la société industrielle :

«Quelle que soit la relative facilité d'allure que nous ont conquises notre intelligence et notre volonté propre, nous n'en restons pas moins produits de la planète : attachés à sa surface comme d'imperceptibles animalcules, nous sommes emportés dans tous ses mouvements et nous dépendons de toutes ses lois».

«Ce que l'homme veut aujourd'hui, c'est adapter la terre à ses besoins et d'en prendre possession complète pour en exploiter les richesses immenses».

De même, on ne saurait oublier, la critique du naturaliste anglais Alfred Russel Wallace (1823-1913), tout à la fois féministe et socialiste :

«Non seulement de forêts plusieurs fois millénaires ont été rasées, avec souvent des conséquences désastreuses, mais l'ensemble des ressources en minerais de la surface terrestre, lentement constitués au cours des âges et des changements géologiques, ont été épuisés et le sont encore aujourd'hui, à un point jamais atteint auparavant durant toute la période précédente de l'histoire de l'Humanité».

On citera également le socialiste libertaire britannique Edward Carpenter (1844-1929), aujourd'hui peu connu mais alors influent :

«... Notre climat est surtout créé par nous-mêmes. Si l'atmosphère de beaucoup de nos grandes villes et des contrées environnantes

est devenu impropre à la vie, et même mortelle (...), la faute n'en est qu'à nous. C'est nous qui avons couvert le pays d'un linceul de fumée et sous celui-ci nous allons à nos propres funérailles».

La romancière George Sand (1804-1876), proche des milieux libertaires, s'interroge ainsi :

«Les appétits de l'homme sont devenus des besoins impérieux que rien n'enchaîne et (...) si ces besoins ne s'imposent pas, dans un temps donné, une certaine limite, il n'y aura plus de proportion entre la demande de l'homme et la production de la planète. (...). Qui sait si les sociétés disparues, envahies par le désert, (...), n'ont pas péri par l'imprévoyance des générations et l'épuisement des forces trop surexitées de la nature ambiante ?"»

LA DÉNONCIATION DE «L'ESPRIT CALCULATEUR»

Nombre de ces auteurs, à l'origine de cette influence humaine catastrophique pour l'environnement, mettent en cause non pas tant les techniques industrielles elles-mêmes que la façon dont elles sont mises en oeuvre, sur le fondement que constitue la propriété privée, et ceci dans un esprit valorisant à outrance la recherche du profit.

Ainsi du genevois Sismonde de Sismondi, souvent considéré comme un pré-socialiste, dans ses «Nouveaux principes d'économie politique», publiés en 1819 :

«Il n'y a aucun Américain qui ne se propose un progrès de fortune, et un progrès rapide. Le gain à faire est devenu la première considération de la vie ; et, dans la nation la plus libre de la Terre, la liberté elle-même a perdu de son prix, comparée au profit. L'esprit calculateur descend jusqu'aux enfants, il soumet à un constant agiotage les propriétés territoriales ; il étouffe les progrès de l'esprit, le goût des arts, des lettres et des sciences ; il corrompt jusqu'aux agents d'un gouvernement libre, qui montrent une avidité peu honorable pour les places, et il imprime au caractère américain une tache qu'il ne sera pas facile d'effacer».

De même du philosophe et politiste Alexis de Tocqueville 1773-1842), pourtant de tendance libérale, dans son maître-ouvrage, «De la démocratie en Amérique» (1835) :

«On ne saurait rien concevoir de si petit, de si terme, de si rempli de misérables intérêts, de si

antipoétique, en un mot que la vie d'un homme aux Etats Unis».

Un point de vue partagé par Elysée Reclus, déjà cité plus haut, dans «L'homme et la terre» (1905) :

«Le type essentiel du civilisé d'Europe, ou mieux de l'Américain du Nord, est de se dresser pour le gain, en vue de commander aux autres hommes par la toute puissance de l'argent».

De ce tour d'horizon, on aura retenu que de très nombreux penseurs, dès le début du XIXème siècle, ont fondé leur critique du capitalisme sur la double prise en considération de ses conséquences sociales et de ses conséquences environnementales. C'est encore, beaucoup plus récemment, le point de vue exprimé par André Gorz en 1974 :

«Une harmonie ne s'établira avec le monde naturel que si l'harmonie règne dans la société».

ET MAINTENANT ?

Il est frappant de constater que les mises en garde prononcées depuis un siècle face aux effets visibles et prévisibles des techniques thermo-industrielles n'ont pas été entendues. Encore aujourd'hui, elles se heurtent à une réaction de déni.

Ce déni ne peut plus consister à ignorer la réalité du changement climatique. Il est beaucoup plus subtil. Il consiste en un mélange de wish-full thinking, de confiance en la technologie, d'enfermement dans une vision à courte vue et en l'incapacité à imaginer autre chose que ce que l'on a toujours connu et qui semble aller de soi, surtout quand on en profite. D'où il résulte que le déni est d'autant plus réel, même s'il avance masqué, qu'il provient de locuteurs plus proches du pouvoir, qu'il s'agisse du pouvoir économique, du pouvoir politique ou du pouvoir intellectuel.

Il s'enveloppe volontiers de contresens. L'effondrement évoque une catastrophe totale et immédiate, comme s'il ne pouvait s'étaler dans le temps, en plusieurs temps, par paliers successifs, comme si la flèche du temps allait nécessairement toujours dans le sens du progrès. Comme si le progrès se limitait au progrès scientifique et à la progression des connaissances et comme si celles-ci ne pouvaient pas s'accompagner de régressions en d'autres domaines de l'agir humain. Peur d'une «apoca-

lypse» comme si l'apocalypse ne désignait pas la révélation d'une réalité jusqu'alors ignorée...

De telles réactions témoignent de notre difficulté à «changer de focale», à considérer le temps long, à nous désencastrer des compartiments dans lesquels s'enferme ce que nous croyons savoir. D'une confusion, aussi : confusion entre la réalité et la représentation que nous nous en faisons et qui nous conduit, comme les Shadocks, à pomper toujours plus dans la mauvaise direction et à nous ingénieur à faire en sorte de «comment réussir à échouer» (Watzlawick). Confusion, aussi, entre le monde 1 de Popper, celui des choses matérielles, qui résistent à l'homme, et le monde 3, celui de nos constructions institutionnelles, en la validité desquelles nous sommes attachés parce qu'elles sont l'expression de nos croyances.

Nous ne savons pas ce que sera le monde de demain. Ce serait nécessairement une utopie ou une expression de nos propres certitudes intérieures. Nous savons seulement ce qu'il ne pourra pas être parce que c'est matériellement impossible. Mais il nous reste possible d'agir conformément aux valeurs qui nous animent, par rapport à une vision de l'humanité fondée sur la justice, la solidarité et la liberté. Ici et maintenant. Là où nous sommes. C'est, au fond, ce qui inspirait ces militants humanistes, socialistes ou libertaires quand ils lançaient leurs cris d'alarme, associant leur action en faveur de la justice sociale et action en vue du respect de l'environnement naturel.

Il nous faut donc être à la fois pragmatiques et ambitieux. Pragmatiques en considérant l'action à mener à court terme afin de sortir au mieux du déconfinement en prenant en compte simultanément ce qui est socialement souhaitable et ce qui est économiquement possible. Ambitieux en ne négligeant à aucun moment la nécessité de considérer le court terme par rapport à l'avenir que nous souhaitons et dont nous savons seulement qu'il ne pourra pas être la poursuite de ce que nous avons connu jusqu'ici.

HUBERT LANDIER

- Membre actif du Centre international de recherches et d'études transdisciplinaires (CIRET)



LE TRAVAIL BIEN FAIT POURQUOI S'INTÉRESSER À LA QUALITÉ DU TRAVAIL ?

MARC DELUZET, PAUL GAUDIN, HUBERT LANDIER, DAVID MAHÉ,

Paul Valéry faisait déjà l'éloge du métier et du travail bien fait en soulignant que «l'exercice d'une profession peut valoir à son homme un autre avantage que son traitement ou son salaire, son avancement ou son renom, mais un accroissement et une édification de son être». A la suite de Simone Weil et précédant Hannah Arendt, leur pensée soulignait le caractère existentiel du travail pour les personnes, dans ses trois dimensions : réalisation de soi, socialisation dans la relation à autrui et participation à la création d'une œuvre commune. Toutes les formes d'organisations, l'entreprise étant l'une d'entre elles, s'intéressent donc au travail, dès lors qu'elles s'interrogent sur leur utilité, sur leur efficacité et sur leur dimension humaine. Puisque l'organisation est avant tout un projet qui existe par et dans les relations interindividuelles, il semble naturel d'élever l'intervention humaine au rang de facteur clé dans la performance organisationnelle. Il est légitime d'ériger le travail, et plus particulièrement le rapport de l'homme à son travail et au reste de la communauté, comme le noyau central de la réflexion stratégique de l'organisation.

De ce point de vue, la problématique du travail «bien fait» est une excellente porte d'entrée pour appréhender les enjeux de transformation organisationnelle des entreprises et les défis qui leur sont posés en termes de d'efficacité et de performance. La qualité du travail fourni renvoie à la connaissance et à l'expertise de ceux qui le réalisent, à leur épanouissement personnel ; mais elle renvoie aussi à leur engagement professionnel, à l'utilité sociale des activités menées et aux choix d'organisation, qui sont clés pour la satisfaction des clients et pour la performance de l'entreprise.

Questionner la qualité du travail pour en faire à la fois un facteur d'épanouissement et un levier d'excellence opérationnelle ne va pas de soi. Il est nécessaire de confronter et prendre en compte les intérêts, qui peuvent être opposés, des différents acteurs internes et externes à l'entreprise ; cela exige des temps et des lieux de dialogue pour se mettre d'accord sur la définition du travail «bien fait», sur sa caractérisation et sa mesure, sur sa contribution à la performance. Cette problématique est donc tout à fait structurante pour le dialogue social, particulièrement dans des périodes de fortes transformations, telles que nous les connaissons.

S'INTÉRESSER À LA QUALITÉ DU TRAVAIL, QU'EST-CE QUE CELA RAPPORTE ?

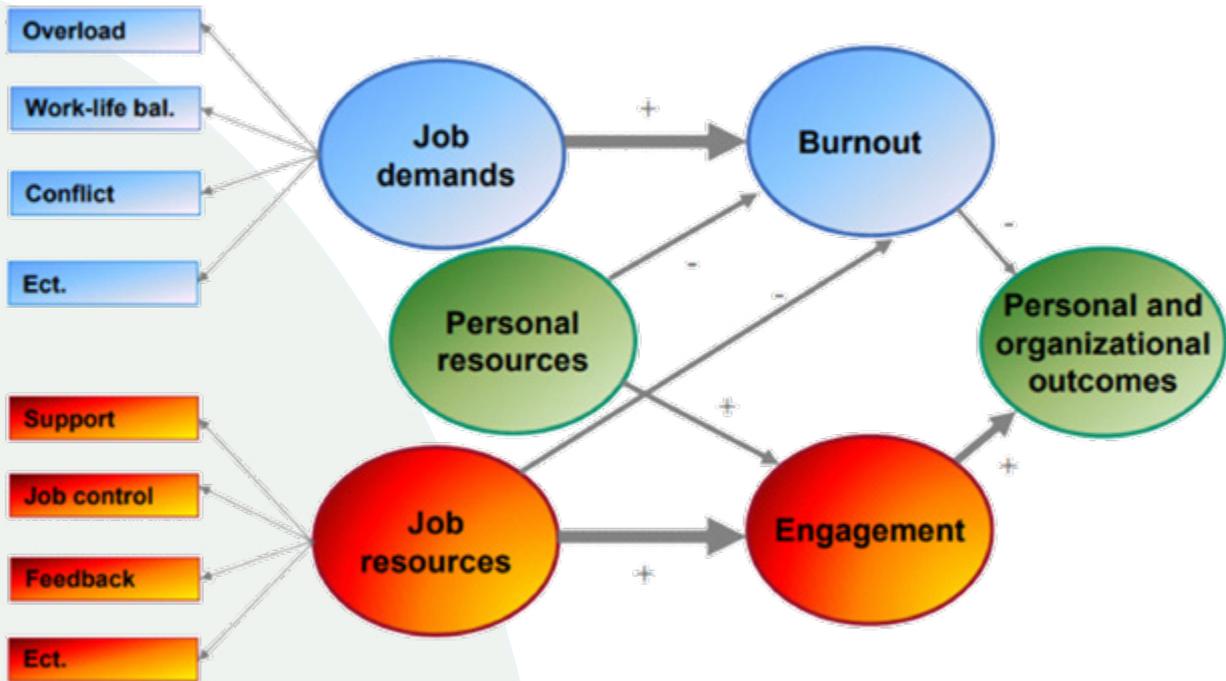
Il peut être tentant de considérer que la réflexion sur la qualité du travail réalisé peut être un prétexte pour refuser des évolutions et qu'à minima elle constitue une perte de temps dans des périodes de bouleversements qui exigent des changements d'autant plus urgents que la concurrence s'aiguise et se diversifie. Pour autant, des signaux plus ou moins faibles mobilisent de plus en plus les dirigeants d'entreprise.

Les recherches de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations) concernant l'identification des dysfonctionnements et des coûts cachés liés à l'absentéisme, et reposant sur l'observation approfondie de 2000 entreprises et organisations depuis 1974, de taille et de secteur très variés, délivrent plusieurs enseignements :

- Le coût caché de l'absentéisme, «caché» car celui-ci n'est jamais comptabilisé, ni dans les comptes de résultat, ni dans les budgets, est gigantesque. À l'échelle de la population active employée en France de 26 millions de personnes, l'absentéisme coûte plus de 100 milliards d'euros par an (107,9 milliards soit 4,7% du PIB), qui manquent aux entreprises, à l'Etat et, en bout de course, à la croissance française.
- L'absentéisme de courte durée a pour cause, dans le privé comme dans le public, dans une écrasante majorité des cas, des défauts de management des personnes. Les recherches montrent que les dysfonctionnements managériaux, sources d'absentéisme, s'enracinent tout particulièrement dans six domaines qui sont les leviers de la qualité du travail fourni et plus largement du bien-être au travail : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique (notamment les politiques de rémunération).

Ces défauts de management constituent aussi les principaux facteurs explicatifs du non-engagement des employés selon les études menées par l'institut Gallup pouvant être résumées par l'adage «on rejoint une entreprise, on quitte un manager». Au-delà des risques psychosociaux, l'engagement des salariés devient

The Job Demands-Resources Model



Schaufeli & Bakker (2004; 2009); Hakanen et.al. (2006, 2008); Korunka et al. (2009); Llorens et al (2006)

une préoccupation de plus en plus importante des managers et des dirigeants d'entreprise, parce qu'il constitue la première réserve de performance pour leur entreprise.

La montée en puissance des différents baromètres sociaux et enquêtes de satisfaction ou d'engagement en témoigne particulièrement. Dans les questions qui sont mobilisées dans ces enquêtes, celles concernant l'alignement des tâches et des responsabilités confiées aux collaborateurs avec la stratégie de l'entreprise définie publiquement sont importantes et souvent en mobilisées. Cependant, les questions liées au regard porté par les salariés concernant leur capacité à assumer leurs tâches en cohérence avec la demande des clients et la stratégie de l'entreprise, sont cependant moins posées alors qu'elles déterminent fortement leur capacité d'engagement et concernent également la qualité du travail réalisé. De ce point de vue, les démarches d'audit sociaux, plus rares mais reposant sur une méthodologie validée sont plus efficaces pour comprendre les raisons qui limitent l'engagement professionnel des collaborateurs.

Dans le même ordre d'esprit, des dirigeants font le lien entre le stress et la démission de leurs meilleurs salariés et les conditions très difficiles dans lesquelles ils assurent leurs

missions : exigences des clients en termes de délais et de solutions nouvelles. Ces injonctions qui viennent davantage du marché dans ce cas, les empêchent de faire à leurs yeux un travail de qualité et les découragent.

S'intéresser au travail, c'est donc consolider l'engagement de ses collaborateurs, vecteur indéniable de performance. Et c'est en effet ce que démontrent les études académiques sur le sujet. Après avoir caractérisé la façon dont le travail s'est transformé au fil des dernières décennies, les travaux de W. Schaufeli et M. Salanova (2007) mettent l'accent sur la notion de «psychologisation».

«Pour les organisations modernes, le capital mental revêt une importance croissante. Par conséquent, les organisations n'ont pas besoin d'une main-d'œuvre saine et en bonne santé, mais d'une main-d'œuvre motivée et préparée à faire un effort supplémentaire»

Cet état mental, lorsqu'il se décline en engagement, est le facteur prédictif le plus fort de la performance organisationnelle (Markos, 2010). Plusieurs déterminants de l'engagement sont désormais connus et sont relatés par le modèle Job-Demand/Ressources (JD-R). Le JD-R est un modèle explicatif qui propose une modélisation de l'environnement de tra-

vail fondée sur l'examen des exigences et des ressources d'un emploi comme des variables expliquant l'état d'engagement ou de désengagement d'un collaborateur.

- Les exigences font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels d'un emploi qui requièrent un effort physique ou psychologique entraînant un certain coût physique et/ou psychologique pouvant être source de tension et de stress. Ces contraintes épuisent peu à peu l'énergie disponible et conduisent à l'épuisement professionnel.
- Les ressources font référence aux aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels d'un emploi qui permettent d'assurer un travail de qualité, d'atteindre les objectifs fixés et/ou réduire les exigences du travail ainsi que les coûts associés (Demerouti et al., 2001). Elles peuvent engendrer de l'engagement quand elles sont disponibles, et un risque d'épuisement professionnel lorsqu'elles viennent à manquer.

Tant qu'il existe un équilibre entre sollicitations et ressources alors il y a de l'engagement. Des sollicitations intenses peuvent exister à condition que les ressources disponibles le soient dans les mêmes proportions. La discussion sur le travail bien fait porte précisément sur cet équilibre entre ressources et sollicitations. Du point de vue des dirigeants, aborder cette question, c'est se donner les moyens de renforcer l'efficacité et la performance de l'entreprise, via un engagement renouvelé de ses collaborateurs.

UN TRAVAIL «BIEN FAIT», C'EST QUOI DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION ?

Du côté des employés et de leurs représentants, la discussion sur le travail «bien fait» vise d'abord à ce que le travail soit épanouissant et que les moyens mis à disposition permettent d'assurer un service ou de fabriquer un produit de qualité, avec la volonté de bien satisfaire le client. Dans un contexte de transformation, cette attitude peut évidemment avoir pour conséquence de freiner le changement, de résister aux évolutions souhaitables et de provoquer des sur-qualités au dépens d'un respect des délais, par exemple. Mais il est risqué de s'en tenir à cette lecture réductrice, dans la mesure où le souci de «bien» travail-

ler, particulièrement en France est la marque d'une logique de l'honneur et d'un fort potentiel d'engagement professionnel qui peut être facilement déçu.

L'introduction de nouvelles technologies et l'évolution de la demande des clients viennent modifier la pertinence de certains processus de travail et de certaines pratiques professionnelles. Si l'on part de l'idée qu'un travail est devenu inutile (pour l'entreprise, pour le client), certaines tâches ne servent plus à rien et le travail en vient à perdre son sens. Les salariés peuvent le reconnaître si le débat s'engage sur la recherche de pistes alternatives.

Dans d'autres cas, il est possible de faire mieux avec moins et de tendre vers une plus grande frugalité, ce qui conduit à s'interroger sur l'organisation du travail. A chaque fois, le souci du bien-être au travail, de la motivation et de l'engagement des salariés, exige de discuter de ces questions.

De la même façon, les évolutions font apparaître des besoins de formation et de montée en compétences, dans une période où les salariés attendent des expériences nouvelles et une évolution de leurs compétences. Les transformations actuelles ont notamment tendance à relativiser les compétences techniques pour donner davantage d'importance aux compétences cognitives et relationnelles. Cela ne fait nullement disparaître la partie invisible du travail et l'enrichit plutôt, mais modifie de fait le contour de ce qui constitue un travail «bien fait».

Ces dimensions sont essentielles à prendre en compte pour accompagner les transformations qui s'opèrent et la plupart des observateurs constatent que lorsque la discussion sur la qualité du travail est menée au fond, les salariés acceptent l'introduction de nouvelles procédures, organisations de travail ou technologies parce qu'elles s'inscrivent dans la volonté de contribuer à la réalisation d'un travail de meilleure qualité ou plus épanouissant. La problématique du travail «bien fait» permet alors de donner un sens positif à la transformation : elle peut conduire à réduire le nombre de tâches fastidieuses, dangereuses, inutiles ou source d'erreurs ; elle peut apporter une augmentation de compétences et un meilleur service, source de fierté et d'engagement ; elle peut encore favoriser la prise d'initiatives et la responsabilisation qui sont sources d'épanouissement. Dans un

contexte de transformation, la discussion sur la qualité du travail permet de vérifier que le changement et les nouvelles technologies ne sont pas une fin en soi, mais concourent à mieux servir le client ou à faciliter la réalisation de l'activité professionnelle. Toutefois, elle n'est pas un outil magique qui élimine comme par enchantement les conflits lorsque les divergences d'intérêts sont trop fortes et elle nécessite un minimum de temps difficile à prendre lorsque les restructurations sont trop brutales.

LA QUESTION DE L'EXPERTISE SUR LE TRAVAIL ET DE LA DÉCISION MANAGÉRIALE

Il est évident que le questionnement sur la qualité du travail met en jeu les intérêts des différentes parties prenantes : direction, managers, salariés et employés, représentants du personnel, clients et entreprises partenaires. Qui peut finalement décider de la qualité d'un travail ? Ceux qui ont la capacité de décider économiquement ? Sont-ils des experts du travail ? L'expertise de ceux qui maîtrisent les procédures et les technologies englobe-t-elle la totalité du process de travail ?

Les auteurs du travail, ceux qui le réalisent, maîtrisent une part importante du processus de travail, notamment la partie cachée qui vient se loger entre le travail prescrit (celui des procédures et des règles éditées) et le travail effectivement réalisé. Ils sont donc indispensables pour définir et évaluer la qualité du travail réalisé et répondre à la question «c'est quoi un travail bien fait ?» :

- Respect des procédures et des pratiques professionnelles
- Connaissance des coûts cachés, des tours de main
- Besoin et satisfaction du client : utilité du travail fourni
- Adaptation des procédures aux besoins des clients
- Respect des délais, gestion des pannes, imprévus et urgences

De son côté, le management dispose d'informations sur la concurrence, sur le souhait des clients et la structure des coûts. Les experts connaissent les possibilités techniques nouvelles, les innovations possibles et souhaitables.

La discussion sur le travail «bien fait» renvoie donc à un débat qui met en jeu l'efficacité du travail, notamment dans sa partie invisible, les attentes des clients et du marché et la performance de l'entreprise, en matière technologique et économique.

Du côté de la prise de décision, les dirigeants, bénéficiant d'un pouvoir de décision et d'influence sur la structure de l'organisation et sur les pratiques managériales, dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour construire, et reconstruire, l'ossature qu'ils souhaitent conférer au travail dans leur entreprise. Toutefois, sans les connaissances des collaborateurs, ils ont souvent une expertise lacunaire sur le travail, une méconnaissance des processus intimes. Une direction générale peut dire le coût d'une sur qualité mais peut difficilement répondre à la question : combien rapporte un travail bien fait ?

Discuter du travail «bien fait» c'est finalement rechercher la meilleure combinaison possible pour allier le surcroît d'efficacité du travail invisible apporté par l'engagement des collaborateurs avec l'organisation du travail considéré dans son résultat économique. La discussion permet d'appréhender les exigeantes sources de stress et de désengagement et d'adapter les ressources qui conditionnent l'engagement professionnel, et au final, une plus grande performance organisationnelle. Tel est l'enjeu d'un véritable dialogue social sur le travail «bien fait».

AVEC QUELS INDICATEURS NOURRIR LA DISCUSSION SUR LE TRAVAIL BIEN FAIT ?

Ils sont de plusieurs nature :

- Les indicateurs de satisfaction client permettent d'évaluer la pertinence des innovations introduites dans certains produits et services. Mais ils permettent en creux d'évaluer l'engagement des salariés. De nombreuses études ont maintenant établi qu'il y a une symétrie entre la satisfaction des clients et le bien-être au travail des salariés.
- Les enquêtes de climat social (enquêtes de satisfaction ou d'engagement auprès des collaborateurs de l'entreprise) permettent d'évaluer si ces derniers considèrent qu'ils sont ou non en situation de produire un travail de qualité, en ligne avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et sa raison d'être. Ils permettent aussi d'évaluer l'enga-

gement professionnel des salariés.

La qualité de ces enquêtes méritent d'être interrogée car elle est très diverse. Ces enquêtes ne doivent pas être confondues avec ce que l'on entend parfois par «baromètres sociaux» qui entendent évaluer une ambiance à un moment donné et ne permettent pas vraiment de déboucher sur des plans d'action efficace.

Elles sont également moins précises que de véritables audits sociaux, reposant sur des chartes méthodologiques, comme celle proposée et certifiée par l'Institut de l'Audit social.

- Les indicateurs de performance sociale (absentéisme, turnover, taux de démission) sont de nature également à nourrir la discussion sur la qualité du travail réalisé, dans la mesure où ils peuvent indiquer un mal-être au travail qui peut être en lien avec la qualité du travail réalisé.
- Indicateurs sur la connaissance et la compréhension des évolutions, sur leur souhait de savoir, l'alignement des tâches sur la stratégie, sur les besoins des clients. Ces indicateurs sont directement liés à l'utilité sociale du travail réalisé du point de vue des collaborateurs et donc de leur point à sa qualité. Ils permettent d'entamer un débat.
- La tenue de réunions de service dès lors que leur ordre du jour intègre un échange sur les difficultés rencontrées ou sur les réussites dans la réalisation des tâches.

Certains de ses indicateurs peuvent permettre de monétariser certains gains (réduction de certains coûts cachés) et par conséquent de contribuer à justifier d'un certain nombre de politiques de santé ou de bien-être au travail. Mais, il est souvent difficile d'isoler la contribution de telle ou telle action à la réduction de certains coûts. Par ailleurs, elle tend à placer davantage la justification de politiques «de travail bien fait» par des objectifs de rentabilité financière et à dévaluer des objectifs de nature éthique ou de dignité humaine.

POUR CONCLURE

Dans un environnement concurrentiel intense dans l'ensemble des secteurs d'activités économique, les problématiques de transformation des entreprises fleurissent offrent une opportunité pour les acteurs du dialogue social. En effet, dans un contexte où les muta-

tions technologiques et les transformations des modèles d'affaires portent à la fois sur la substance du travail et sur la manière dont les collaborateurs de l'entreprise travaillent ensemble, ces changements impactent la qualité du travail réalisé. L'équilibre préexistant, entre les sollicitations et les ressources dont disposent les collaborateurs pour faire leur travail, est remis en cause. La problématique du travail «bien fait», permet de s'engager dans une dynamique de dialogue social qui permet de trouver un nouvel équilibre tout en donnant du sens à la transformation. Dans cet esprit, il est pertinent de se demander où repose l'expertise et la connaissance intime des processus. Les opérationnels sont en mesure d'apporter de la valeur ajoutée dans la mesure où ils connaissent l'écart entre le travail prescrit et le travail réel qui concourt à la performance organisationnelle. Les managers, quant à eux, apportent une mise en perspective de l'organisation au regard de la performance recherchée. Débattre du travail «bien fait» revient à créer des lieux et des temps d'échanges entre les parties prenantes du processus de production pour aboutir à des plans d'actions efficaces et en mesure de créer conjointement de la valeur économique et financière pour les actionnaires et les dirigeants ainsi qu'un engagement renouvelé des collaborateurs.

MARC DELUZET, PAUL GAUDIN,
HUBERT LANDIER, DAVID MAHÉ,
MEMBRES DE L'INSTITUT ERASME

Sources

1. Xerfi Canal. (2019, 6 Mai). Faire baisser l'absentéisme au travail [Laurent Cappelletti] Consulté sur <https://www.youtube.com/watch?v=YYmS-zUnXzCM>
2. W. Schaufeli, M. Salanova, (2011) *Work Engagement: A Key Concept of a Positive Occupational Health Psychology?*, 2011 *Wellness in the Workplace Conference*.
3. Markos S. (2010) *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12.
4. Demerouti & al. (2001) *The job demands-resources model of burnout*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3 499-512.



LA JOURNÉE DE L'HUMAIN AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

● MANAGEMENT

● RESSOURCES HUMAINES

● ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

JEUDI 10 DÉCEMBRE 2020

LILLE GRAND PALAIS



REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ !



WWW.HUMANDAY.FR

A portrait of Jean-Luc Molins, a middle-aged man with grey hair, wearing a black suit jacket over a red shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light grey color.

**LE RISQUE QU'ON NE VEUT PAS
VOIR, EXISTE-T-IL ?**

JEAN LUC MOLINS

«Jamais créature vivante n'avait été engagée
si avant dans le néant»

Victor Hugo, Notre Dame de Paris.

Au-delà de la symbolique, faut-il voir l'incendie de Notre Dame comme un prélude à cette pandémie ? En premier lieu, même si l'enquête en cours n'est pas terminée, les interrogations sur la source de l'incendie pourraient mettre en lumière les négligences de sociétés qui intervenaient sur la restauration de la flèche, mais aussi de l'Etat qui n'aurait pas bien respecté le cahier des charges... En second lieu, le soupçon pesant sur Europe Echafaudage, entreprise présente sur les lieux le jour de l'incendie a fait des dégâts : dépressions de certains compagnons, enfants déscolarisés car ils se faisaient insulter à l'école, lettres d'insultes et menaces de mort, ateliers sous surveillance de maîtres-chiens... En troisième lieu, il a fallu l'intervention de la CGT et d'associations, un rapport de l'inspection du travail, et trois mois d'alertes successives en direction des médias et des riverains pour obtenir le confinement du site pollué au plomb suite à l'incendie. Rappelons que le plomb auquel étaient exposés les riverains, les commerces, les travailleurs qui intervenaient sur le chantier, et les personnels de nettoyage est neurotoxique, reprotoxique, cancérigène et toxique cardio-vasculaire. Si le risque sanitaire a été fortement réduit grâce à la mise en place de dispositifs de protection comme l'indique Mgr Benoist de Sinety, vicaire général de l'archidiocèse «Les questions de plomb sont à 95% levées», des particules sont encore insérées en profondeur dans le parvis. Un nettoyage à l'ultra-haute pression a déjà été mené, mais reste l'application d'une résine à froid transparente, qui a été retardée par le Coronavirus... En quatrième lieu, les dons : la Fondation du patrimoine avait pointé du doigt dès mai 2019 le «trop plein de dons» consacrés à la cathédrale, face aux autres catégories délaissées ou sous-financées de monuments: églises parisiennes, autres cathédrales, et surtout l'innombrable armée des petites églises, chapelles, châteaux, maisons.

Ces faits résonnent avec la fuite en avant vers les politiques de maximalisation à court terme du profit fondées sur la gestion de risques, le moins disant social, et les libertés prises avec l'éthique et les règles du métier, une répartition des richesses qui induit l'accroissement des inégalités de patrimoine et impose l'austérité dans les services publics facteurs eux

de correction de ces inégalités. La recherche de boucs émissaires a toujours existé et il est toujours possible d'en désigner à la vindicte populaire. Analyser les faits et leurs causes, remonter la chaîne de causalité, comprendre pourquoi et comment un écosystème conduit à en arriver à ce résultat serait pourtant fort utile pour penser le «jour d'après» en dehors de tout obscurantisme. La reconnaissance du risque professionnel, du risque sanitaire et écologique est une bataille dont l'issue est incertaine, et les résultats ne s'obtiennent pas tout seul. Pour ne citer que quelques exemples similaires de plus grande échelle : les chantiers de démolitions de navires en Asie ou ailleurs, les sites pollués laissés à l'abandon après fermeture d'usine, l'extraction minière avec des conditions de sécurité quasi inexistantes et sans respect environnemental sont légion sur toute la planète. Et la France participe, comme d'autres pays occidentaux, à ce lynchage social et écologique au nom de la «compétitivité».

Cela pose avec force la question du mode de gouvernance de ces entreprises et la nécessité de faire prévaloir l'intérêt général devant la création de valeur pour l'actionnaire. Le travail est déterminant dans ce renversement de perspective. C'est lui qui est à même de prévenir les catastrophes si on rend effectif la protection de l'éthique professionnelle et des règles du métier. Il constitue un puissant levier pour orienter les transformations nécessaires à la fois pour sortir de la crise et construire le nouveau paradigme.

CELLES ET CEUX QUI FONT SOCIÉTÉ SONT LES PREMIERS DE CORVÉE

«Ils se rendirent compte que si la classe ouvrière ne travaille pas, les riches ne servent à rien» Karl Marx.

Nous devrions même dire «premières de corvée». Si tous les soirs nous applaudissons le travail du personnel soignant et de toutes les personnes qui continuent à occuper leurs emplois et assurent ainsi la continuité de nos vies quotidiennes, n'oublions pas que la majorité de ces emplois sont très féminisés. Ce sont les soignantes, infirmières (87 % de femmes) et aides-soignantes (91 % de femmes), mais aussi des aides à domicile et des aides ménagères (97 % de femmes), des agentes d'entretien (73 % de femmes), des caissières et des vendeuses (76 % de femmes), ce sont aussi des enseignantes (71 % de femmes). Ces métiers sont différents. Ils exigent des niveaux de qualifica-

tion et des diplômes différents, existent pour certains dans les secteurs privés et publics, mais ils sont tous marqués par cette féminisation, ce sont des «métiers de femmes», implicitement pour les femmes. Il s'agit d'éduquer, soigner, assister, nettoyer, conseiller, écouter, coordonner... bref, de faire appel à des «compétences présumées innées», si «naturelles» quand on est femme...

Comment en sommes-nous arrivés là ? Le transfert du mode de gestion de l'entreprise industrielle : flux tendu, stock zéro, moins disant social fondé sur la diminution des effectifs, négligence des questions environnementales a abouti à délocaliser notre production à l'autre bout de la planète, à perdre nos emplois et nos capacités de production en circuit court, à perdre notre autosuffisance pour être dépendant de capacité de production étrangère. Appliqué à l'hôpital public cette optimisation gestionnaire industrielle se traduit par zéro lit inoccupé, donc suppression de lits ; stock de matériels (masques, blouses, tests, etc.) au plus bas et géré à flux tendu, donc pénurie ; baisse des effectifs, donc manque de personnel soignant ; crédit supprimé à la recherche sur le SRAS, alors qu'il appartient à la même famille des coronavirus que le COVID19. Résultat : pas de traitement ni de vaccin ; des patients et des soignants livrés à eux-mêmes ; trains et avions mobilisés pour transférer des patients d'un hôpital à un autre... Ce modèle gestionnaire du passé a représenté une concentration de risques dont la population paye les conséquences pendant que d'autres, beaucoup moins nombreux, se sont enrichis.

«Le cynique est celui qui connaît le prix de chaque chose et la valeur d'aucune»
Oscar Wilde

Quand certains particuliers ont proposé au personnel soignant, spontanément et gratuitement, des logements à proximité de leur lieu de travail à l'hôpital ; les grandes fortunes, elles, ne se sont pas précipitées pour louer les chambres des hôtels vident à proximité des hôpitaux alors que ces personnels, mal équipés en matériel de protection, risquaient leur vie pour sauver d'autres vies, et avaient des journées éreintantes physiquement et psychologiquement. Quand des artisans ou des entreprises portent aux hôpitaux des masques de protection gracieusement, d'autres y voient un moyen pour développer leur business et profitent de la pénurie pour les proposer à des prix prohibitifs.

Il est préférable de retenir que c'est bien la so-

lidarité spontanée et désintéressée, reposant aussi sur le bon sens, qui est la plus répandue, et de loin. Mais manifestement, ce temps de crise nous montre que tout le monde n'a pas les mêmes réflexes, ni les mêmes valeurs. A cet égard, pour éviter de retomber dans les travers des jours d'avant, «il faut simplement y voir clair et lutter sans défaut».

La pandémie montre que sans l'activité travail il n'y a pas d'avenir pour la société. Ce n'est pas le CAC 40 qui fait tourner la machine pour combattre la pandémie, ce sont les premiers de corvée. Quand les grandes fortunes défendent leurs privilèges, d'autres ne comptent pas et font société pour sauver le vivre ensemble. La politique néolibérale se heurte au choc de la réalité. Et c'est un désaveu cinglant. Les critères incontournables d'hier ne sont plus d'actualité, relégués à l'ancien monde. Nos dirigeants sont contraints de changer leur discours. Mais, comme par le passé, ils travaillent à la préparation de l'après en regardant dans le rétroviseur, nostalgiques du passé. L'exemple de la loi de finances rectificative est éclairant. Le texte jette les bases législatives du plan d'urgence de 110 milliards d'euros annoncé le 15 avril et promet 20 milliards aux grandes entreprises «stratégiques» parmi lesquelles Air France ou Renault, des secteurs polluants. Certains députés ont proposé des contreparties environnementales à ces firmes en échange de l'aide d'État, comme la réduction de leur empreinte carbone. Refusé, comme pour le social, pas de contreparties exigées. La loi refuse de mettre à contribution grandes entreprises et grosses fortunes, et rejette toute discussion sur un retour de l'ISF. Le capital respire...le travail paiera, le choc anthropologique attendra.

LE JOUR D'APRÈS COMMENT ?

«La nature nous dépasse incommensurablement» Hubert Reeves, *Patience dans l'azur*.

Objectivement, le Covid19 se révèle plus efficace que tous les militants syndicaux et écologistes de toute la planète qui ne sont pas entendus lorsqu'ils dénoncent l'absence ou le non-respect de droits sociaux fondamentaux et le saccage de la planète. Sortir du dumping social et environnemental : délocalisation des productions, accord commerciaux internationaux de libre échange pour opposer les droits sociaux les uns aux autres, et procéder aux extractions ou à la production là où la législation environnementale est la moins protectrice avec pour unique boussole la course au profit maximal le plus rapide. Le Covid19 nous

rappelle qu'on habite toutes et tous la même planète Terre, et qu'il est illusoire de croire qu'il sera toujours possible d'exploiter sans fin l'être humain et l'environnement dont il dépend. C'est précisément cette course au profit qu'Hubert Reeves dénonce.

Le changement de modèle économique et politique est mis en évidence par la crise sanitaire qui nécessite de renforcer les moyens pour les services publics qui œuvrent à l'intérêt général. Réorientée vers la réponse aux besoins de la population, l'activité des entreprises doit également s'inscrire dans l'intérêt général, les enjeux sociaux et environnementaux. Le versement prévu des dividendes doit être réaffecté immédiatement aux mesures d'intérêt général, comme la recherche. Il faut se demander pourquoi, quelques années après la crise du SRAS en 2003, les chercheurs ont vu leurs financements se tarir, alors que le SRAS et le COVID19 appartiennent à la même famille des coronavirus.

Les atteintes portées à l'environnement confrontent les humains à la mise en contact de virus qui auparavant étaient contenus dans des espaces naturels. La crise sanitaire que nous traversons montre avec acuité que la réponse aux enjeux sociaux et environnementaux est au centre des solutions à apporter, pour construire le modèle alternatif du «jour d'après» de manière durable et en préservant les différents équilibres des écosystèmes qui nous entourent. Il n'y a pas de déterminisme technologique. Dans le guide qu'elle vient de rendre public sur l'intelligence artificielle, l'UGICT-CGT propose de mettre les technologies numériques au service de la transition sociale et écologique. Car le numérique avec toutes ses déclinaisons : IA, objets connectés, block chain, puce RFID, etc. permet d'obtenir la traçabilité de l'activité des entreprises sur les conditions sociales et environnementales de fabrication des services et des produits manufacturés. Nous disposons des technologies nécessaires pour établir cette cartographie de l'empreinte social-écologique sur toute la chaîne de fabrication et de valeur. Cette mise en visibilité facilite l'intervention syndicale et citoyenne et constitue un puissant levier pour inscrire l'activité des entreprises dans un cercle vertueux, respectueux des pratiques sociale et écologique.

Le programme du CNR intitulé «Les jours heureux» a mis en place ceci sur les questions économiques et la gouvernance :

Extrait :

promouvoir les réformes indispensables sur le plan économique :

- instaurer une véritable démocratie économique et sociale, impliquant l'éviction des grandes féodalités économiques et financières de la direction de l'économie ;
- organiser rationnellement l'économie assurant la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général et s'affranchir de la dictature professionnelle instaurée à l'image des États fascistes ;
- le retour à la nation des grands moyens de production monopolisée, fruits du travail commun, des sources d'énergie, des richesses du sous-sol, des compagnies d'assurances et des grandes banques ;
- le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie.

Rappelons que s'en est suivie les trente glorieuses...

Autre élément déterminant qui a été moteur, la mise en place de la Sécurité sociale. Le ministre du Budget et des comptes publics, Gérald Darmanin, a annoncé récemment devant la Commission des affaires sociales du Sénat, que le déficit de la Sécurité sociale (y compris le Fonds de solidarité vieillesse qui prend en charge les cotisations sociales des chômeurs) atteindrait 41 milliards d'euros, en 2020. Ce déficit serait, certes, s'il était confirmé à la fin de l'année, le plus important qu'ait connu la Sécurité sociale depuis sa création en 1946 et certains commentateurs (de l'ancien monde) soulignent, dès aujourd'hui, son caractère «abyssal». Il faut, néanmoins, prendre la juste mesure de la situation.

D'après les prévisions gouvernementales, ce déficit s'expliquerait, à hauteur de 8 milliards d'euros, par une hausse des dépenses d'assurance maladie liées à la crise sanitaire notamment dans les hôpitaux à l'achat d'équipements médicaux mais, pour les ¾, à une baisse des ressources de la Sécurité sociale (développement massif du chômage partiel qui conduit à une baisse considérable des cotisations sociales) ; diminution des recettes de la CSG et de la TVA qui concoure, maintenant, fortement au financement de la Sécurité sociale. Le gouvernement estime que la masse salariale sur laquelle est assis le financement de la Sécurité sociale baisserait de 7,5%, en 2020, correspondant à une baisse de l'emploi de 2,7% et une baisse du salaire moyen soumis à cotisations sociales de 4,9%. Ce scénario pessimiste n'a rien d'iné-

luctable. Aussi spectaculaires que soient ces chiffres, il convient d'en apprécier la portée. Il faut d'abord les rapporter aux richesses créées : aussi spectaculaires qu'ils paraissent, 41 milliards d'euros représentent 1,7% du PIB. C'est aussi la moitié des exonérations des 80 milliards d'euros de cotisations sociales dont ont bénéficié les entreprises en 2019 et moins que les dividendes versés par les entreprises du CAC 40 l'année dernière. En fait, ce déficit résulte surtout du fait que la Sécurité sociale a joué, une nouvelle fois, son rôle irremplaçable d'amortisseur social en période de crise. Même si le gouvernement a réagi avec retard, il a su dégager les ressources pour faire face à la crise sanitaire et il a évité que la crise ne se traduise par une explosion des licenciements. La comparaison avec les États-Unis où des centaines de milliers de salariés ont été jetés du jour au lendemain à la rue et font la queue devant les «soupes populaires» montre l'importance d'une Sécurité sociale solidaire comme la nôtre. Il est parfaitement possible de sortir par le haut de cette crise mais cela suppose de rompre avec les politiques qui ont été menées depuis des années, en procédant à de véritables augmentations de salaires, et non par des primes «défiscalisées et désocialisées» c'est à dire exonérées de cotisations sociales, contribuant à fragiliser le financement de la Sécurité sociale. L'autre axe de mesures consiste à redonner toute leur place aux services publics au lieu d'en faire, comme nous l'avons connu depuis 10 ans, la variable d'ajustement du retour à l'équilibre des comptes publics et sociaux, avec toutes les conséquences que chacun peut observer dans la crise actuelle. C'est en travaillant à ces alternatives que nous empêcherons la récession majeure que nous prédit le gouvernement.

QUELLE GOUVERNANCE DU MONDE ?

«On ne peut plus déléguer les affaires du monde au monde des affaires» Bernard Thibault

Au niveau international, force est de constater que certaines institutions (FMI, OMC, etc.) disposent de pouvoir étendus par rapport à d'autres (OIT, UNESCO, etc.). Ainsi le FMI peut, par exemple, conditionner une aide financière ou un prêt à sa vision politique exerçant ainsi une pression sur le gouvernement en place dans le pays concerné. L'OMC dispose de moyens coercitifs à l'égard des Etats, qu'elle peut sanctionner financièrement si elle estime que les règles du commerce international fondées sur le libre-échange ne sont pas respec-

tées.

C'est tout à fait différent pour l'OIT qui ne dispose pas de tels moyens d'intervention sur les Etats et les gouvernements. Les ratifications de conventions de l'OIT par les Etats sont bien entendus souhaitables, mais ce qui l'est le plus c'est qu'elles soient respectées ! A part l'utilisation de la pression médiatique, rien n'est prévu pour remettre les Etats et gouvernements dans le bon sens.

L'Organisation internationale du travail (OIT) lors de sa création, en 1919, au lendemain de la première guerre mondiale, comme un des principes fondamentaux pour assurer la paix : «Une paix durable et universelle ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale»

L'action sociale de l'OIT est fondée sur 3 axes :

- la protection (code du travail, convention collective,...)
- la redistribution (protection sociale)
- la représentation (négociation sociale, syndicats,...)

Notons au passage que le capitalisme de plateforme remet en cause ces 3 protections en organisant en plus le transfert du risque économique sur les travailleurs des plateformes numériques. Ce sont ces travailleurs qui subissent de plein fouet les conséquences sociales de la crise actuelle.

Pour construire le monde d'après il est nécessaire de rééquilibrer les pouvoirs entre les institutions internationales en donnant la primauté à l'action de l'OIT.

Dans le prolongement, il s'agit de développer le pouvoir d'agir du monde du travail. La moitié de la population mondiale vit dans des pays qui ne disposent pas de droits, pourtant qualifiés de fondamentaux. La lutte pour les droits syndicaux dans le monde, la liberté d'association des travailleurs en syndicats et le droit à la négociation collective doivent être à l'ordre du jour. Le «travaille et tais-toi» doit cesser. Le monde du travail et leurs syndicats ont un rôle essentiel à jouer pour construire un jour d'après «social et écologique».

Partisans du dialogue social n'oublions pas que d'une manière générale, en France ou ailleurs, ce qui discrédite le dialogue social (et les syndicats) c'est son incapacité à apporter des réponses aux attentes des travailleurs (qu'ils soient salariés ou pas).

JEAN-LUC MOLINS.

SECRÉTAIRE NATIONAL DE L'UGICT-CGT

A close-up portrait of a man with short, dark hair, smiling warmly. He is looking slightly to the right of the camera. The background is blurred, suggesting an indoor setting with windows.

**BÂTIR DES SOCIÉTÉS PLUS
RÉSILIENTES**

FARID BADDACHE

La crise ouverte posée par la catastrophe sanitaire internationale du Covid-19 est instructive à plus d'un titre. L'urgence sanitaire de court terme permet de tirer des enseignements pour bâtir des sociétés plus résilientes. La crise sanitaire offre une occasion unique d'ancrer les questions de développement durable au cœur de toute ambition Politique, et de toute stratégie d'entreprise. Voici cinq principes tirés de la crise sanitaire, économique et sociale imposée par Covid-19, à appliquer dès à présent, sans modération.

QUEL DÉVELOPPEMENT DURABLE EN PLEINE CRISE SANITAIRE?

Ce sont des considérations hygiénistes, tirées par des pollutions et des crises sanitaires majeures qui ont organisé le droit environnemental dès la fin du 19e siècle dans les économies industrielles. Nos sociétés sont en pleine crise environnementale et sociale. Si Covid-19 vient imposer l'urgence d'une crise sanitaire, toute considération de développement durable de plus long terme n'a rien de secondaire : Covid-19 vient encore davantage légitimer le développement de sociétés plus résilientes et plus durables, pour au moins 3 raisons :

- Nos sociétés se sont bâties autour des principes de l'échange, la vie collective et l'interaction sociale. Le confinement et la distanciation sociale viennent nous frapper au plus profond de notre humanité ;
- Des années d'efforts à tenter de créer de la consommation durable, réduites à néant par des consommateurs affolés qui se jettent sur des féculents et des produits d'hygiène ;
- Des perspectives environnementales pressantes – climat, eau, biodiversité – devenues d'un coup lointaines et secondaires sous la pression d'interactions toujours plus digitalisées et énergivores et d'impératifs hygiénistes et sanitaires accroissant la pression sur les ressources et la production de déchets à usage unique...

Pourtant, il y a bien fort à parier que :

- Non seulement la dégradation environnementale et la concentration démographique urbaine ont joué un rôle dans l'apparition du Covid-19 ;
- Mais également, des économies toujours plus digitalisées et interconnectées ont ac-

célébré le phénomène pandémique ;

- Et enfin, tant l'absence de moyens portés par la Puissance Publique et la recherche fondamentale, que la dilution des instances de coordination internationale n'auront permis d'anticiper, suivre, et gérer la crise à la hauteur des enjeux.

Les questions portées par la crise Covid-19 ouvrent donc évidemment un débat de fond sur les questions de développement durable. Derrière la crise Covid-19 se posent très rapidement les questions de résilience (adaptation à des chocs) et d'inclusion (capacité à intégrer dans un tout les différentes composantes sociales). Climat, biodiversité, énergie, eau, bio-terrorisme... derrière Covid-19 se profilent de nombreuses crises majeures, globales et locales, qui mettront encore à rude épreuve le Politique, les entreprises et les citoyens dans la décennie à venir.

- Pour le Politique, tirer les enseignements de Covid-19, c'est explorer les principes d'un développement plus durable de nos sociétés ;
- Pour les entreprises, Covid-19 est un formidable accélérateur de robustesse des opérations et supply chains encourageant à réduire l'incidence des risques physiques par la diversification des sources d'approvisionnement et l'adoption d'un plan de continuité d'activité opérationnelle.

Quels principes appliquer au cœur de tout projet Politique et économique?

1. AGILITÉ

Nos sociétés sont devenues tellement complexes qu'elles en sont ingérables. Les subprimes ont montré combien les produits financiers étaient devenus complexes. La crise climatique a montré combien l'interconnexion des responsabilités entre acteurs rendait sa gestion complexe. Les révolutions digitales en cours fabriquent des systèmes de traitement de données à une échelle exponentielle, rendant la compréhension des algorithmes et mécanismes de décisions impossible.

La création, la diffusion et le séisme politique, social et économique mondial provoqué par Covid-19 présentent un cocktail détonnant de cette complexité devenue ingérable.

- Aux côtés de Covid-19 coexistent une vingtaine de maladies à portée pandémique,

certains à portée plus régionale, mais qui ont en commun de créer de multiples crises sanitaires aux portées sociales et politiques majeures. Les impacts humains, sociaux et politiques d'Ebola ont été majeurs pour nombre d'économies africaines, par exemple ;

- Complexité et dépendance de chaînes d'approvisionnements mondiales interconnectées, dans lesquelles la Chine est devenue le point névralgique, rendant les entreprises et le Politique éminemment dépendant des fluctuations chinoises, mais démontrant en même temps combien les supply chains sont devenues vulnérables à différents aléas sanitaires, environnementaux ou sociaux exceptionnels. Une récente étude montre que 80% des entreprises estiment que leurs supply chains sont directement impactées par Covid-19 par exemple ; Impuissance enfin du Politique, à l'instar de l'Organisation Mondiale de la Santé qui aura annoncé avec force et précision le désastre sanitaire sans réussir à mobiliser les États, institutions et acteurs privées pour orchestrer une réponse coordonnée proactive.

Face à cette complexité grandissante et inextricable, la réponse est du domaine de l'attitude et renvoie au concept d'agilité.

- Agilité stratégique à structurer des filières économiques capables de s'adapter aux chocs. Qu'une autre crise sanitaire majeure, aléa climatique majeur, catastrophe industrielle de type Fukushima ou autre advienne, la diversification des sources d'approvisionnement est le maître mot. La résilience passe par cette capacité rapide d'adaptation, même pour des activités des plus capitalistiques ;
- Agilité opérationnelle à appréhender les implications complexes posées par toute crise, qui renvoie à la notion d'interdisciplinarité et de diversité de points de vues. La crise sanitaire posée par Covid-19 invite tout un chacun à revoir son activité à l'aune des questions hygiénistes posées en matière de transmission, distanciation sociale et autres considérations opérationnelles. Une crise climatique, environnementale ou industrielle majeure renverra au même concept d'agilité opérationnelle. Travailler sous canicule. Travailler sous menace bio-

terroriste. Travailler sans eau ou sans énergie sur des temps longs...

- Agilité collaborative. La crise du Covid-19 a montré enfin combien les alliances traditionnelles ont limité la capacité de développement de réponses pertinentes. Le mystère de l'émergence d'une souche italienne non issue de voyageurs directement revenus de zones à risque a rapidement posé la question des techniques de suivi et de protections en place, insuffisamment adaptées à la réalité de dissémination du virus. Demain, les réponses à des crises caniculaires, sanitaires, industrielles ou autres renverront aux mêmes questions d'agilité collaborative. Les questions caniculaires par exemple exigent des réponses normatives, urbanistes tout autant que sociologiques et économiques.

2. COLLECTIF

Les crises d'ampleur exigent des réponses collectives et coordonnées. Sans blâmer personne, les actions individualistes sont irresponsables et renforcent les effets de crises. Concernant Covid-19 et la crise sanitaire, par exemple:

- Quitter les agglomérations pour se réfugier dans des zones rurales sans certitude de test covid-19 négatif, c'est prendre le risque de faciliter la diffusion du virus, dans des zones à plus faible offre de santé adéquate, et donc faciliter la diffusion pandémique ;
- Stocker et développer des comportements d'achats irrationnels, c'est contribuer à mettre sous tension les systèmes de réapprovisionnements, et créer de la pénurie là où il n'y en a pas.

Dans un tout autre contexte, rappelons le : la débâcle française de juin 1940 n'a pas été le fait d'une supériorité militaire allemande. Surpris de leur avancée, les Allemands n'avaient pas de soutien logistique et ont souvent dû s'arrêter par manque d'essence. C'est bien la fuite désordonnée sur les routes de millions de civils affolés qui a rendu le redéploiement de l'armée française beaucoup plus complexe, et la défaite inévitable.

Ainsi, au plus fort de crises – et Covid-19 en fournit une excellente illustration – c'est bien l'approche collective disciplinée qui permet de surmonter les chocs et créer plus rapidement les conditions de la résilience. Plusieurs ensei-

gnements sont ainsi à méditer pour toute crise sanitaire, industrielle ou environnementale à venir :

- Offrir une vision collective pour donner envie de "passer l'orage ensemble". Chaque crise vient durablement bousculer les systèmes et les habitudes, autant que questionner les systèmes économiques et sociaux qui ont été à l'origine de la crise. Une vision collective, portée par le Politique, autant que des acteurs économiques, doit ouvrir la porte à la réforme, remise en question, pour dessiner un futur meilleur dans lequel le collectif peut entrevoir des correctifs et des améliorations ;
- Créer les conditions d'une discipline collective. En réponse, le jeu collectif doit clairement définir des rôles. Individus, entreprises, acteurs en première ligne doivent chacun identifier le rôle à jouer pour permettre au collectif de progresser et dépasser la situation de crise ;
- Valoriser les contributions individuelles. Il n'y a pas de petite contribution. Le rôle de chacun est décisif pour permettre un progrès collectif. Plus c'est concret, mieux c'est pour inclure chacun, et accroître les contributions individuelles à l'effort collectif.

3. TRANSPARENCE

A l'ère des médias sociaux, tout un chacun peut développer une grande expertise sur des sujets pointus, mais la circulation de fausses informations est également grandement facilitée. Il n'y a donc pas d'autre solution: il faut décider et agir en transparence. La rétention d'information facilite la défiance. La défiance ne permet pas de créer du collectif.

Ainsi, quelques enseignements peuvent, là encore, s'appliquer:

- Réduire toute asymétrie d'information entre acteurs. Les sujets sont souvent techniques, et nombreux pseudo experts ont des solutions toutes faites. Éduquer, expliquer, traduire et vulgariser au besoin : la transparence commence par l'exigence de s'assurer que tout un chacun dispose et comprend un même niveau d'information ;
- Expliquer les arbitrages. La gestion de crises est complexe et n'offre généralement pas de solution parfaite. La transparence

invite à l'étalage des options disponibles, avec leurs avantages et inconvénients. En situation de crise, le débat n'est pas toujours permis, mais permettre à chacun de connaître les options possibles et les choix opérés participe de l'adhésion ;

- Fournir les sources. Chiffres, études, conseils... les décisions sont prises sur la base de consultations élargies. Chaque consultation s'appuie sur des biais, des intérêts, des influences intéressées, des partis pris idéologiques. Il n'y a pas de processus parfait, ni d'équilibre idéal. La transparence invite toutefois à fournir les sources afin que chacun puisse croiser les données brutes avec sa propre compréhension des enjeux ;
- Rester ouvert à la contradiction. Puisqu'il n'y a pas de solution parfaite, il y a forcément des améliorations et une complexité de situations jamais totalement décryptée. La transparence invite au débat, à la contradiction, à l'écoute attentive d'opinions diverses. Les options créatives et pertinentes sont celles qui s'enrichissent de la contradiction.

4. PUISSANCE PUBLIQUE

Covid-19 vient rappeler un principe essentiel dans la gestion d'enjeux de développement durable : le secteur privé ne peut pas tout. L'initiative individuelle a ses limites. Les grands enjeux sociétaux, environnementaux et sanitaires exigent de la Puissance publique qu'elle puisse organiser, investir et préserver des espaces qui imposent un niveau de risques qui ne peut être porté par l'initiative privée, tout en servant un intérêt général.

A cet effet, Covid-19 est révélateur par exemple d'un déficit de Puissance publique sur deux enjeux sociétaux majeurs de nos sociétés. Il est peu dire que nombre d'experts et de professionnels ont tiré la sonnette d'alarme depuis 30 ans:

- Déficit d'investissements en recherche fondamentale, le secteur privé préférant se concentrer sur la recherche offrant des débouchés applicatifs plus immédiats ;
- Déficit d'investissements dans la santé, plus ou moins capable de gérer le tout venant dans les pays qui continue d'y injecter des fonds publics, mais largement sous équipée pour absorber des crises.

Ainsi, Covid-19 offre une opportunité unique de remettre la Puissance publique face à ses res-

ponsabilités. Des crises sanitaires, sociales, environnementales ou industrielles se répéteront. La Puissance publique a pour première responsabilité de protéger sa population, et d'assurer ainsi la meilleure connaissance et la meilleure capacité d'investissements possibles pour absorber les chocs sanitaires, climatiques ou sociaux.

Une bonne nouvelle, enfin. On croyait les États ruinés et concentrés sur la gestion de leurs déficits, par conséquent incapables d'investir sur les grands enjeux sociétaux et environnementaux de la décennies. L'urgence et l'ampleur de la crise Covid-19 a brusquement démontré le contraire. La mobilisation rapide de fonds à grande échelle permet d'entrevoir une gestion des questions climatiques et environnementales notamment, sous un jour nouveau.

5. GESTION DES INJONCTIONS CONTRADICTOIRES DE COURT ET DE LONG TERME

Le directeur du site nucléaire de Fukushima, fort expérimenté, a fait le choix de noyer sous des tonnes d'eau les réacteurs les plus en risque. Les impacts de long terme sont catastrophiques d'un point de vue environnementale. L'énergéticien employeur a accusé de surcroit ce directeur d'avoir ainsi détruit son outil de travail alors qu'il était payé pour le protéger...

Ce directeur a dû gérer des injonctions contradictoires et faire des choix de court terme, au détriment du long terme. Bien facile de critiquer ses choix hors contexte, hors temps et

hors situation. Mais cet exemple renvoie toutefois sur un principe essentiel, à retenir de Covid-19 également : comment conserver au quotidien une attitude permettant de faire toujours les meilleurs choix répondant à l'urgence, sans hypothéquer l'avenir ?

Conclusion : cinq principes pour créer de la résilience

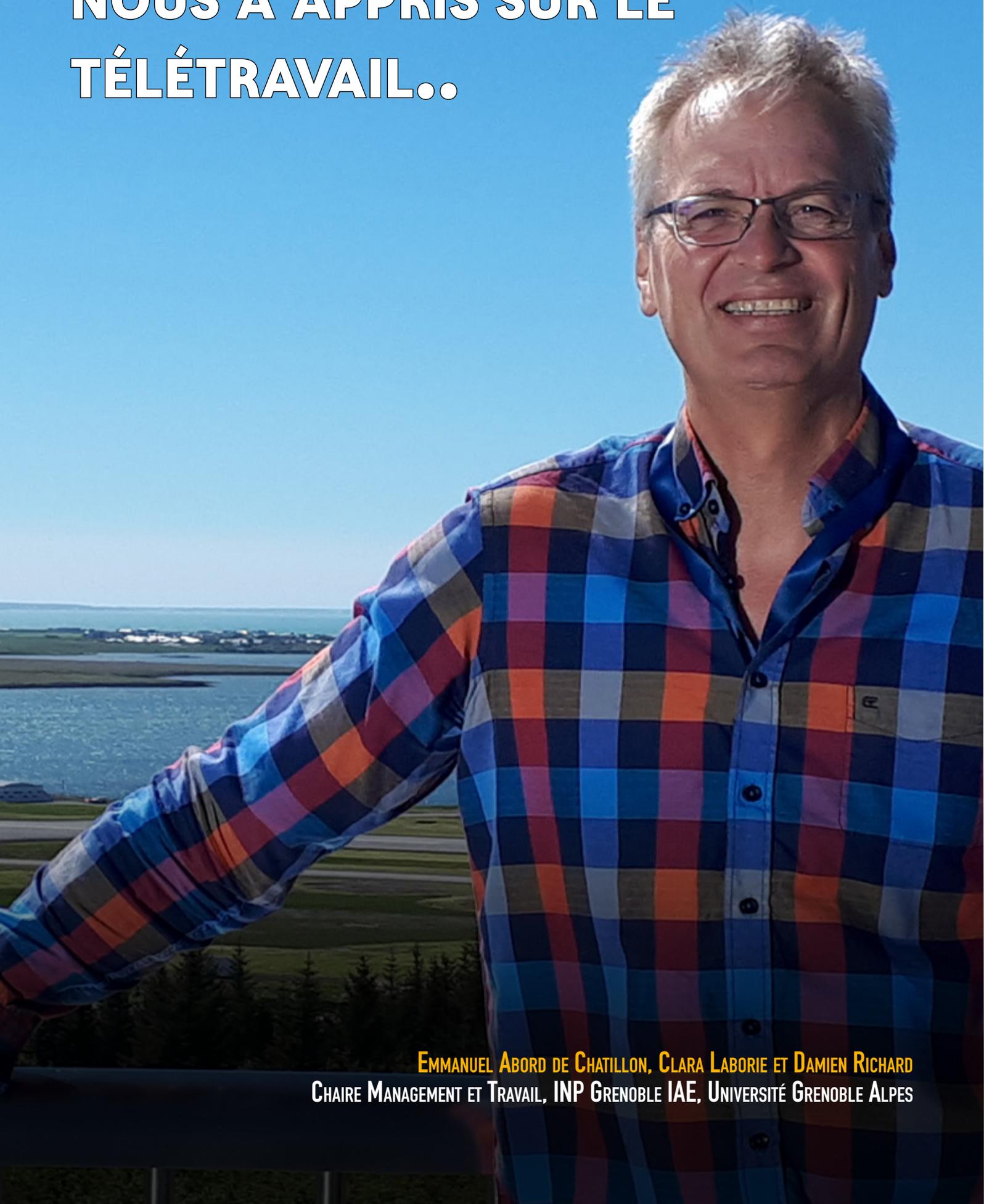
En discussion avec nombre de clients et contacts, nous voyons combien nos clients souffrent subitement d'un manque de perspective et de sens dans leurs métiers, face à l'urgence de la crise Covid-19 qui vient rendre périphérique nombre de considérations.

Au contraire ! Covid-19, comme toute crise, offre également l'opportunité de questionner et réformer nos systèmes économiques et politiques, pour en créer les conditions de résilience. La décennie qui s'annonce va bousculer sérieusement nos économies, et Covid-19 n'en est qu'une manifestation parmi d'autres à venir. Tirer les enseignements de la crise sanitaire en cours, méditer sur les 5 principes partagés dans cet article, c'est nourrir des réflexions essentielles que tout Politique et toute entreprise doit porter afin de contribuer à créer des systèmes plus résilients : agilité, collectif, transparence, puissance publique, gestion des injonctions contradictoires.

FARID BADDACHE, PRÉSIDENT, KSAPA.ORG,
TWITTER : @FBADDACHE



CE QUE LE CONFINEMENT NOUS A APPRIS SUR LE TÉLÉTRAVAIL..



EMMANUEL ABORD DE CHATILLON, CLARA LABORIE ET DAMIEN RICHARD
CHAIRE MANAGEMENT ET TRAVAIL, INP GRENoble IAE, UNIVERSITÉ GRENoble ALPES

La plupart des salariés français n'avaient jamais télé-travaillés ou seulement occasionnellement. Du jour au lendemain, avec le confinement, ils sont passés à une situation forcée de télétravail et cela alors même que leurs employeurs considéraient auparavant le travail à distance comme soit improductif, soit impossible. Même si le télétravail existait bien avant ce confinement, il ne représentait qu'une forme de travail très minoritaire (3% environ de télétravailleurs pour la DARES en 2019). Et pourtant, dans ce contexte de crise pandémique, le télétravail s'est globalement généralisé à tous ceux qui pouvaient le pratiquer et même à nombre de salariés dont on estimait l'activité non télé-travaillable. C'est ainsi que même des plateaux d'appels ont été délocalisés aux domiciles des salariés (Teleperformance, un poids lourd du secteur, a ainsi placé en télétravail ses téléconseillers dédiés à EDF ou Lidl). Cette période a donc vu une pratique tenue à distance par nombre de dirigeants, devenir une situation de travail généralisée.

Cependant le fait que nombreux soient ceux qui télé-travaillent montre explicitement que le télétravail est possible, probablement dans une proportion que personne n'envisageait jusqu'à présent.

Et pourtant, les problèmes d'organisation du travail à distance n'ont pas disparus avec la Covid. Traditionnellement, le télétravail est associé à deux grands problèmes : la difficulté à collaborer et à "faire" collectif et la difficulté à encadrer et piloter le travail à distance.

La période nous a donc semblé propice à évaluer comment le télétravail est vécu, certes, nous sommes dans un contexte de confinement forcé, mais c'est l'occasion pour beaucoup de tester "grandeur nature" le travail à distance.

Pour évaluer cette situation, nous avons donc réalisé une enquête qui a recueillie plus de 5000 réponses à ce jour.

L'examen des données issues de cette enquête nous semble mettre en évidence trois enseignements. Si le premier porte sur le télétravail au sens strict, il apparaît également que ce télétravail forcé a provoqué des bouleversements aussi bien sur le management que sur la manière dont on peut penser notre rapport au travail.

CE QUE CETTE PÉRIODE NOUS DIT SUR LE TÉLÉTRAVAIL ET LE TRAVAIL

Cette période a été avant tout une situation qui a permis à chacun d'expérimenter le télétravail.

Le télétravail : des contraintes logistiques

La première remarque liminaire consiste à rappeler que tout travail n'est pas télé-travaillable. Cependant, le choc du confinement a produit un bouleversement en matière de télétravail puisque près de 70% de nos répondants ont déclaré avoir une pleine activité en télétravail et 94% le pratiquaient à temps plein ou de manière partielle alors qu'ils étaient moins de 3% à télé-travailler au moins un jour par semaine avant la crise.

Si le télétravail est possible, c'est d'abord parce que les moyens de l'effectuer sont présents. Contrairement à ce que beaucoup pensaient, beaucoup d'entreprises ou d'administrations se sont organisées pour rendre possible le travail à distance. Certaines entreprises ont pu même tester au préalable la qualité des connections.

Mais une des surprises de notre étude est aussi de constater que l'environnement numérique du lieu de travail a globalement pu être basculé à distance. C'est ainsi qu'en moyenne, les répondants de notre enquête ont accédés à près de 90% à l'interface logicielle complète de leur poste de travail. Ce qui était difficilement envisageable a priori est devenu

De fait, à partir de ce constat, beaucoup d'emploi sont devenus télé-travaillables. Ce qui était tenu pour impossible pour des raisons techniques ou de sécurité est devenu une évidence. Et même ceux qui estimaient que certaines tâches ne pouvaient s'exercer que sous le regard d'un supérieur hiérarchique ont dû se rendre à l'évidence : la situation l'imposait, il a fallu faire confiance... un vrai choc... !

On voit bien ainsi que si ce basculement en télétravail a été permis par les évolutions techniques, la crise et l'obligation du confinement ont provoqués aussi des changements de mentalité des acteurs face à de telles contraintes extra-ordinaires.

Le télétravail : une opportunité de sortir du "métro-boulot-métro-dodo"

Les avantages du télétravail sont en premier lieu logistiques : le télétravail c'est avant tout du temps gagné grâce à la suppression des trajets («je peux me lever plus tard (8h30) au lieu de 5h45 - 6h...»). Il n'y a plus de déplacement et de transport. Cet élément qui peut

paraître périphérique est en fait central. Il ne s'agit pas juste de la situation de salariés de la région parisienne pris dans une obligation quotidienne de déplacements pendulaires interminables. Même pour nos répondants issus de deux grandes organisations implantées en province, ce sont les bénéfices de ne plus faire de trajets qui sont soulignés.

Comme si cette période placée sous le signe d'une contrainte terrible : devoir rester chez soi sans contacts sociaux avait permis à nos répondants de se rendre compte du caractère débilisant de devoir faire un trajet domicile-travail permettant juste de se rendre (en polluant la planète...) sur un lieu de travail pour réaliser quasiment les mêmes tâches dans de moins bonnes conditions de concentration et d'efficacité...

D'une certaine manière, on peut se poser la question des implications que cela peut engendrer si les salariés se mettent à refuser l'aliénation de la routine métro-boulot-métro-dodo...

Que nous disent les télétravailleurs dans la situation actuelle ?

- "C'est plus écologique et ça m'évite la fatigue de longs déplacements entre mon domicile et mon lieu de travail."
- "Je suis plus au calme pour travailler. Ça me permet une plus grande concentration. Je suis moins interrompu par mes collègues."
- "Cette maîtrise de mon emploi du temps permet moins de stress et une meilleure productivité."

Le télétravail : un grand moment de solitude "connectée"

Mais le télétravail ne possède pas que des avantages. La période a montré que travailler à son domicile n'est pas forcément très simple. Entre les devoirs des enfants, les conflits familiaux et l'impossibilité de voir ses proches et ses amis, les contraintes professionnelles sont venues complexifier encore une situation forcément anxiogène.

C'est ainsi que les inconvénients du télétravail apparaissent comme une réponse à cet enfermement. Les répondants de notre enquête ont surtout envie de revoir leurs collègues. Il existe un besoin massif pour des relations aux autres qui sont encore exacerbées par le confinement.

Mais il est également intéressant de constater que les obstacles techniques passent en second plan. On estimait qu'il serait difficile de travailler à distance parce que les moyens

techniques nous contraignent. En fait la vraie contrainte, c'est avant tout l'isolement.

On le voit bien, Internet ne suffit pas pour répondre à nos besoins sociaux, nous avons besoin d'une réelle interaction en face à face pour nous épanouir. Les télé-travailleurs sont connectés en permanence, mais cela ne suffit pas à leurs besoins de relations sociales.

- "Ce qui me manque ce sont les échanges professionnels avec les collègues et le lien social."
- "J'ai le sentiment d'un travail virtuel. En étant éloigné des collègues, les échanges et les process sont ralentis, et il n'y a pas de réelle coupure entre vie pro et vie perso."
- "La perte de contact humain est pénible. Les réunions Zoom ou Skype toute la journée sont très fatigantes nerveusement."
- "Je n'ai eu aucun contact direct avec mon manager depuis le début du confinement..."
- "Le travail en équipe est plus difficile. On se sent comme avec des menottes avec les TIC (ordi, téléphone...). Et en plus on subit les réflexions de ceux qui ne télétravaillent pas et qui peuvent penser qu'on ne fait rien..."

En plus de l'évolution des conditions de travail avec le confinement, le télétravail a eu un impact sur le management.

CE QUE CETTE PÉRIODE NOUS DIT SUR LE MANAGEMENT

Le télétravail pose aussi de vastes questions sur comment peut s'organiser le management à distance.

Management : distance physique vs distance relationnelle

Une des surprises de notre enquête réside dans la manière dont est perçu le management. Il n'apparaît pas de différences majeures entre avant le confinement et la période de confinement.

Comme si cette période d'éloignement forcé n'avait pas fondamentalement changé la nature de la relation managériale. Cela conduit à s'interroger ainsi sur les attentes des salariés en direction de leur hiérarchie. Ils nous confient alors leurs souhaits : avant tout une relation régulière fondée sur la confiance, un suivi, des échanges... En fait, ce que veulent les salariés c'est avant tout un manager de proximité. Un cadre qui garde le lien avec eux en faisant preuve de réactivité et de disponibilité par rapport à leurs demandes.

C'est d'autant plus frappant que ces réponses semblent s'inscrire dans la continuité de ce qui était observé en situation "normale". En effet, le principal reproche généralement formulé à l'encontre de l'encadrement, c'est avant tout son absence. Comme l'indique Mathieu Detchessahar, "le cadre est absent de la scène du travail", absorbé qu'il est par de multiples réunions, mais aussi par la nécessité de s'inscrire dans des projets généraux, de faire du reporting, de piloter des machines de gestion ou de concourir à la lutte des places tout en veillant aux dimensions politiques de son activité. En fait, ici, les salariés disent assez simplement qu'ils ont le besoin d'une relation régulière et confiante... Ce qui n'est malgré tout qu'une modeste part de l'activité de management.

D'une manière générale, s'expriment ici des attentes pour une forme de "management ramené à l'os" d'un manager qui se met à la disposition des besoins de ses collaborateurs dans une logique de leader serviteur (Perrier et al. 2018) voire de leader libérateur (Carney & Getz, 2012).

On pourrait ainsi résumer le management en télétravail par l'idée que l'on est passé d'un management distancié dans une proximité, avant le confinement, à un management de proximité dans la distance pendant le confinement. Comme si on était passé d'une distance relationnelle avant à une distance physique après. Sauf que cette transition suppose de profonds changements culturels de notre manière de penser le management.

Le télétravail a pour conséquence de faire perdre une partie de leur capacité de contrôle formel aux managers, puisqu'ils n'ont plus d'emprise physique et visuelle sur leurs collaborateurs. Ils sont alors poussés à réinvestir la «scène du travail» dans une relation plus horizontale et à se rapprocher du terrain, s'ils ne veulent pas perdre tout contact avec le travail de leurs collaborateurs. Même si cela peut sembler frustrant pour certains managers, le télétravail ramène la relation managériale à son usage essentiel et sa fonction originelle, qui est tout simplement le management du travail dans ses dimensions subjective, objective et collective (P.Y. Gomez, 2013).

CE QUE CETTE PÉRIODE PEUT PROVOQUER SUR L'ÉVOLUTION DU TRAVAIL : UN RETOUR À L'ANORMAL ?

Une banalisation du télétravail

Manifestement, cette période de confinement a constitué un véritable test à grande échelle

pour le télétravail. De nombreuses personnes l'ont découvert et d'autres (salariés mais aussi dirigeants) ont pris conscience que l'essentiel du travail pouvait être réalisé à distance, avec parfois des gains tant en termes de confort pour le salarié que de productivité pour l'entreprise.

Dans notre échantillon, plus de la moitié des répondants n'avaient jamais travaillé à distance, ne serait-ce qu'une journée et deux tiers d'entre eux se sont retrouvés en télétravail à temps complet. Pour eux, le choc a été rude.

Avec ce confinement, les salariés ont fait l'expérience concrète qu'un télétravail est non seulement possible mais qu'il peut être bénéfique en termes de confort au travail et de productivité.

Malgré cette situation de test brutale, et dans une relative impréparation, mais aussi dans les conditions difficiles du confinement, cette période ne conduit pas à un rejet de cette forme de travail. Au contraire, globalement parmi les personnes que nous avons interrogées, nombreuses sont celles qui souhaitent plus de télétravail à l'avenir.

Au bout du compte, le confinement semble avoir banalisé le télétravail et convaincu bon nombre de salariés d'un certain intérêt. En moyenne, plus de deux tiers des répondants ont envie de plus télé-travailler à l'avenir. Car cette période de confinement forcé a été l'occasion d'expérimenter les bénéfices du télétravail.

On peut ainsi penser que si les salariés ont autant apprécié le télétravail dans des conditions qui étaient loin d'être optimales, il leur sera difficile d'y renoncer totalement à l'avenir.

Un rejet des contraintes inutiles associées au travail

La crise sanitaire et le confinement ont peut-être signé le début d'un changement de paradigme et d'un rejet des contraintes inutiles associées au travail : les trajets à heure fixe en période de pointe, les réunions qui ne servent à rien, etc.

En forçant salariés et entreprises à expérimenter massivement le recours au télétravail, ils ont développé de nouveaux modes de travail. Quoi qu'on en pense, le télétravail a prouvé qu'il peut constituer une brique de résilience dans ce processus de transformation du travail et de l'activité productive.

EMMANUEL ABORD DE CHATILLON,
CLARA LABORIE ET DAMIEN RICHARD





INTÉGRER LES EFFETS DU CONFINEMENT

JEAN PIERRE JASLIN, GÉRANT DE SOCIAL & MANAGEMENT

S'il y a un point sur lequel tout le monde apparaît d'accord, c'est qu'il y aura un avant et un après-confinement lié à la pandémie du Covid-19. Elle nous aurait révélé notre fragilité et nous invite à penser en intégrant l'incertitude. Fragilité et incertitude sont deux dimensions bien connues des RH et les dernières années ont offert leur lot de changements dont les effets étaient incertains. L'avalanche de décrets pour préserver les salariés et les entreprises a également bousculé en urgence les fonctionnements invitant à des pratiques inédites. Pour autant, faut-il en rester là quant à l'incertitude et passer rapidement aux conséquences économiques de la pandémie ?

Au moment où est rédigé cet article, après une semaine de déconfinement progressif, gardons une grande humilité et évitons des pronostics sur l'importance des traces que laissera cette période. Toutefois, quatre certitudes sont à garder à l'esprit. D'une manière générale, la pandémie sera un événement qui fera date et marquera un changement d'époque. Elle constituera donc un "décor" qui pourra être mobilisé dans beaucoup de sens par les dirigeants, les acteurs sociaux, les salariés, ainsi que les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ce fond de tableau est d'autant plus important que se greffe avec force la dimension écologique, même limitée aux risques climatiques. La culture française, amène traditionnellement à réfléchir à partir de l'idée d'un "an 1" devant révolutionner l'ensemble des perspectives. Une conception qui a tendance à effacer l'histoire et les transformations qui avec des risques et des opportunités se mettaient en place. Pourtant, il est certain que l'après-pandémie, comme les événements antérieurs, ne fera pas table rase du passé.

La deuxième certitude, c'est que la période aura été vécue différemment suivant les relations professionnelles antérieures, les risques perçus par chacun de la situation économique réelle ou dramatisée et les conditions dans lesquelles la restriction de liberté imposant le repli sur son foyer s'est réalisée. Les suites à ce niveau peuvent être importantes : divorce et séparation, surconsommation d'alcool et de drogue, maltraitance dans le couple et la famille, la galère dans les transports, mais également des impacts plus positifs que ce moment de réflexion et de centration sur la famille a pu favoriser et qui peut déboucher sur des évolutions de comportements... Par contre, il faudra comprendre dans les discours des uns et des autres, ce qui est de l'ordre de l'envie, du désir appuyé par des sondages ou des experts qui annoncent une vraie révolution, des convictions qui influenceront les attitudes. En sachant que le premier type de discours est toujours difficile à décrypter, car au-delà des ritournelles média-

tiques, il recèle toujours une part de modification des mentalités qui serait dangereuse de négliger pour favoriser une saine mobilisation des énergies.

La troisième concerne les pratiques qui ont présidé à l'organisation du travail mise en place en urgence que ce soit pour fermer complètement ou en partie l'entreprise, pour le développement du télétravail, pour gérer les interfaces avec les fournisseurs et les clients, comme pour maintenir un lien entre les membres de chaque équipe de travail. C'est un temps où les salariés n'ont pas été impliqués de la même manière et il peut en résulter un sentiment d'inégalité, des frustrations. À contrario, la reconnaissance des marges d'autonomie laissées aux différentes équipes pour prendre des initiatives et inventer une organisation qui a généralement donné satisfaction, à renforcer la cohésion des équipes.

La quatrième est liée à la précédente. Les postes, les fonctions ont été bousculées et la qualité des contributions s'est avérée parfois indépendante des postes habituels. Elles ont surtout mobilisé la connaissance de l'ensemble des processus, des enjeux de l'entreprise et une certaine polyvalence. Les compétences recrutées par les uns et les autres ont été d'une autre nature que celles reconnues habituellement dans leur classification. Les leaderships et les pratiques managériales se sont aussi modifiés à cette occasion. La période favorise l'émergence de la volonté d'une plus grande autonomie, d'un engagement à plus de responsabilités et des discussions sur une organisation du travail plus mobilisatrice et épanouissante. Cependant, la tendance à la recherche d'implication reste de concomitante avec une demande de règles, de normes et d'autorité. On ne modifie pas par enchantement la culture "gestionnaire", "méritocratique" et "hiérarchique" en quelques jours.

Ces quatre certitudes sont structurantes et provoqueront des modifications qui se développeront progressivement, par petites touches en fonction de la culture et de la dynamique des relations sociales et du management dans l'entreprise. Il faudra y apporter une grande attention dans une période où la mobilisation sur la survie économique de l'entreprise a toutes les chances de s'imposer comme le seul enjeu réel. Les RH sont donc confrontés à de nouveaux défis et devront coopérer à la mise en place de solutions qui intègrent simultanément le meilleur équilibre entre les enjeux économiques, les enjeux sociaux et la transformation des cultures. Et dans ce cadre, les incertitudes sont grandes. Par contre, des potentialités nouvelles sont apparues et si elles sont intégrées, elles peuvent faciliter une réduction de l'incertitude.

SYNDROME DE LA GRIPPE DU BISON FUTÉ



PHILIPPE CANONNE

Philippe Canonne est l'ex-DRH d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du " Grand Drh ", Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence.

Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de RH on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

AVERTISSEMENT : ce billet a été écrit en 2009 à la suite de l'épidémie de grippe H1N1

Pas de doute on faisait ce qu'il fallait. Au début beaucoup n'y croyaient pas trop. Cette épidémie annoncée de Rhume Colombien venait trop à point pour distraire les gens de la Crise qui elle était bien réelle. Quelques décès dans des pays exotiques entretenaient le feuilleton de l'été. Un éminent Professeur de Pharmacie par ailleurs candidat malheureux à tout et qui avait besoin qu'on parle de lui avait brocardé la «Rhumerie». Un ministre qui avait à voir avec le sujet prenait quant à lui des postures millénaristes. Aux premiers cas en Occident, relayés à force trompettes par les médias survoltées, on était passé de l'ironie à l'affolement. Sans relever d'ailleurs que le Ministère préconisait aux malades de l'Aspirine, remèdes des maladies bénignes, ou palliatif des cas désespérés.

Chacun y était allé de son plan. La pandémie allait trouver à qui parler. Ce n'était pas la première fois que des bestiaux de toutes sortes

nous transmettaient leurs virus. Il fallait aller vite, les responsables devaient avoir prouvé leur détermination avant les vacances qui étaient proches. On s'en irait résolu et serein.

Dans ce grand Groupe c'était parti de toutes parts. Chacun voulait des masques, du savon antibactérien, des consignes. Petits chefs et grands Mamamouchis envoyaient leurs consignes. Les autres en réclamaient et gémissaient «qu'on ne leur disait rien». Ce n'était pas mieux ailleurs, les réseaux fonctionnaient bon train et alimentaient la frénésie. A ce rythme la planète n'allait pas tarder à se résumer à ceux qui produisaient des masques et ceux qui en commandaient. Il était temps de mettre de l'ordre. Un Comité fut créé sous la houlette du Grand Drh.

Sa première action fut de préciser sa responsabilité. Assailli de toutes parts dès qu'on eut vent de sa mise en place, le risque était grand qu'on lui demande de prendre des décisions. Le Grand Drh publia sans tarder un communiqué que ses Drh relaieraient largement. Trois

**NE DITES PAS À MA MÈRE QUE JE SUIS DRH ELLE ME CROIT
CONFINÉ EN SHORT DANS MON LOFT**



mesures fortes étaient annoncées :

- Création au plus haut niveau du Comité de Vigilance contre le Rhume. Cold Watch Board dans la version anglaise. Tout un organigramme de collaborateurs Corporate était mobilisé.
- Déclinaison de ce comité dans chaque Enseigne de ce grand Groupe de Services Financiers. L'attention était attirée sur la nécessité que chaque Board s'y investisse.
- Définition de son rôle de coordination et d'information. Les actions concrètes restent de la responsabilité de chaque Enseigne. Un correspondant à mettre en place localement devra informer le Comité. Il était important que les opérationnels comprennent la nécessité d'agir vite et n'attendent pas du Siège qu'il leur donne des instructions. Les managers devaient comprendre l'absolue nécessité qu'ils prennent eux-mêmes leurs responsabilités.

Réuni en urgence, moins d'une semaine avant les Grands Départs, le CWB préconisa l'établissement de Plans de Sauvegarde dans toutes les entités. Deux mesures phares :

- Les personnels critiques devaient pouvoir être mis à l'abri en cas de pandémie et pouvoir continuer de travailler sans exposer leur précieuse personne. Les Informaticiens, toujours pragmatiques, demandèrent la liste pour leur fournir les moyens de travail à domicile nécessaires.
- Des masques devaient être fournis au reste du personnel. Notamment celui des agences en contact avec les clients. On ne supposait pas que les clients, par contrainte ou par choix, resteraient chez eux en cas de grave épidémie.

Les listes furent établies sans délai. Ce n'était pas difficile, tous les dirigeants des Boards et leurs N-1. Plus quelques experts, notamment dans les salles de Marchés, pour faire bonne mesure. Personne n'envisagea de laisser les opérationnels à la maison pour les protéger. Les membres et correspondants du CWB en étaient aussi de façon à continuer de coordonner la lutte.

Les masques ne posèrent pas de problème. Les fabricants n'honoraient que 10% des demandes, mais comme tout le monde s'en était mêlé on en avait commandé dix fois trop. Quelqu'un fit remarquer qu'après usage ils

devenaient des déchets médicaux et on s'empressa de commander en sus des sacs poubelles.

Tout ce monde s'était activé. Il n'était plus un responsable de cette Company qui puisse ignorer ce qu'il fallait faire. Le mail, cette merveilleuse invention, fonctionna à plein. Chacun put reporter l'ardeur de son action et les importantes décisions qu'il mettait en œuvre. Pas un message d'information ou de reporting qui ne fut diffusé à trois douzaines de destinataires, copies et blind copy. Le message devait être clair et visible par simple effet d'accumulation : on prenait la mesure, les managers étaient à la hauteur et n'auraient rien à se reprocher. La machine à se couvrir fonctionnait à plein régime. Pas un dirigeant, fût-il déjà en vacances sur une île déserte, qui ne soit inondé de mails de partout, souvent le même, pour témoigner de la responsabilité et de l'engagement des équipes.

Forcément tout cela n'allait pas sans quelques désagréments. Les vingt mille collaborateurs du Groupe étaient passés en mode panique. Il n'était pas un collaborateur même au fin fond de l'Asie Centrale, contrées chaudes et sèches peu sujettes au Rhume, qui n'ait été mobilisé. Le Rhume irait les chercher où qu'ils soient. Dans les filiales africaines, que jusqu'ici ni le choléra, la fièvre jaune ou le paludisme n'avaient émues, on était prévenu de se préparer au port du masque contre le Rhume. Les managers encore à leur poste remontaient les inquiétudes les plus variées. Les salariés dans le Golfe demandaient si le masque était compatible avec le voile. Les asiatiques étaient plus habitués au masque mais moins à se laver les mains régulièrement. En Europe les managers demandaient à partir de quand le droit du travail ne devrait plus être appliqué. Beaucoup faisaient des projets pour les trois semaines qu'ils allaient passer à la Maison.

Au sommet de cet édifice, le Grand Drh était satisfait. En vacances en fin de semaine il parlait confiant. En professionnel du reporting, il avait initié un process fiable grâce auquel on attendait le rhume de pied ferme. Le président l'invita à présenter son Plan au dernier Comex avant dispersion vers les Plages. Il fut fort complimenté pour cette belle contribution de la RH. On parla moins des résultats. Ils n'étaient pas bons, toute l'énergie du management se consacrait au Rhume.

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Bis repetita placent

Ce billet a été écrit en 2009. Je le relis en 2020 confiné chez moi par un virus venu de Chine. C'est fascinant. J'ai l'impression d'avoir vécu la même situation, mais en mode pas vraiment grave. Tout y était : la contagion, les masques, la mobilisation. On avait ressenti l'impact sur les entreprises. Mais en fait on a bien rigolé, c'était une grosse blague. Même sur le coup on n'y avait pas cru. C'était comme un gigantesque exercice d'incendie grandeur nature. Je relève un point qui me frappe beaucoup avec le recul : on a même commandé des sacs poubelles... pour jeter les masques. Toute la crise de 2020 est là en filigrane. Personne en 2008 n'a pris au sérieux la ministre visionnaire qui a commandé des masques par millions. Beaucoup l'ont brocardée, elle et son principe de précaution –pourtant inscrit dans la Constitution-. Quelques-uns l'ont accusée de brader les deniers publics. Mais surtout personne, y compris les sommités qui en 2020 nous assènt leur savoir, n'a envisagé de les conserver. On a vite balancé à la poubelle ces masques qui encombraient. Je ne pense pas qu'il y ait eu un seul responsable qui ait imaginé qu'ils pouvaient servir, moins encore qu'on en aurait cruellement besoin. Ce n'est pas le masque qui n'a pas été pris au sérieux. C'est la pandémie. Clairement même au plus fort de l'épidémie de ce qui était alors la grippe H1N1 personne ne s'est senti concerné. Un truc pour les pauvres, pas pour les pays développés. Intouchables parce qu'intouchés pendant, à quoi bon se prémunir pour après. Bien la preuve que tous ces masques étaient inutiles. La relative modération de l'épidémie n'a pas arrangé les choses. Et hop à la benne. On a bien ri et on passe à autre chose.

MORALE DANS LA MORALE

Les entreprises sont bon élèves. On les trouve à l'avant-garde de toutes les modes. S'il faut être écolo, elles le seront ; développement durable, elles le seront aussi. Diversité, bienveillance, friendly, sociétal, on les trouvera sur tous les créneaux. Demain il faudra faire de la RSE, elles le feront, avoir une mission sociale, elles l'auront. Pas un virage du politiquement correct qui leur échappe. S'il le faut elles adopteront le charabia de l'écriture inclusive pour leur rapport annuel. Les ascenseurs sont déjà en braille et il y a un traducteur pour les sourds



muets à l'assemblée générale. Elles feront des toilettes pour le troisième sexe. Ou unisexe c'est selon. On mangera végétarien à leur cantine et la machine à café ne distribuera plus de petit noir pour ne pas être taxé de black face. Et personne pour dire que ce pourrait bien être du green washing, en français de l'opportunisme racoleur. D'ailleurs en cherchant un peu on trouve même des collaborateurs qui y croient vraiment. Souvent à la Drh. Dès lors il ne faut pas s'étonner qu'elles aient acheté des masques par bateaux entiers quand c'était dans l'air du temps. Puis qu'elles s'en soient désintéressées quand ça ne l'était plus. Après tout ce n'est que du marketing. Par contre penser qu'elles-mêmes puissent être atteintes par une épidémie mondiale, s'en prémunir, protéger ses salariés, survivre à une pandémie, c'est tout bonnement au-delà de leur compréhension. Elles avaient acheté des masques parce que tout le monde en voulait, une mode comme une autre, pas pour faire face à une épidémie. Voilà pourquoi, habituées aux flux tendus, elles s'en sont débarrassées dès la demande passée.

MORALE DE LA MORALE

Je lui ai tout appris, jusqu'aux complaisances !
Je n'ai excepté que les précautions

PHILIPPE CANONNE



DIRECTEURS/RESPONSABLES RESSOURCES HUMAINES

Verspieren vous propose une offre complète et innovante pour vos régimes de santé et prévoyance collectifs

Par la maîtrise des coûts, du risque et des montages assurantiels, ainsi que par la valorisation de la fonction RH, l'attractivité et la fidélisation des talents, nous souhaitons vous apporter la solution la plus adaptée à vos besoins.

Aussi bien en France qu'à l'international, nous vous accompagnons pour optimiser vos dispositifs de santé et prévoyance collectifs et vous garantir l'atteinte des meilleurs équilibres économiques et sociaux.

CONTACTS

Verspieren

1, avenue François-Mitterrand

59290 Wasquehal

Aziz Nacer

anacer@verspieren.com

03 20 45 40 34

A photograph of a library aisle. On the left, there are tall metal bookshelves filled with books. On the right, several incandescent light bulbs hang from the ceiling by black cords, casting a warm glow. The perspective is looking down the aisle, which recedes into the distance.

8

RUBRIQUE A BRAC

MODE IN US

Philippe Canonne est l'ex-DRH d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du " Grand Drh ", Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou dé-sabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence.

Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de RH on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.



PHILIPPE CANONNE

A DESERT ROAD FROM VEGAS TO NOWHERE

«Je vais avoir besoin de toi. Il y a beaucoup à faire dans cette maison. J'ai plein de projets. Il faut que tu m'aides à les mettre en place. Les organisations, les hommes, tout ça c'est ton domaine, je compte sur toi» «Ne t'inquiète pas, je suis sur mon terrain. Le Changement c'est le cœur de la Drh» «Je suis bien content parce que tu sais je veux aller vite. Je rentre de douze ans d'international J'ai vu plein de choses qui marchent, on va les appliquer ici» «Super, un Président qui fonce avec des idées neuves, l'équipe va adorer».

Le courant était passé entre le nouveau Président et son Grand Drh. Ce Groupe pétrolier majeur venait de changer le patron de sa filiale de distribution pétrolière. Une très belle affaire et de notoriété publique un tremplin pour son dirigeant. Elle avait nommé un de ses cadres les plus prometteurs, jusque-là en charge de sa Division Amérique. Un français, MBA à Dallas, Texas, qui connaissait bien les Etats-Unis. Il était passé par l'exploitation en Amérique du

Sud et l'off shore au large de l'Afrique et l'Arabie. Puis quatre ans à Atlanta, Géorgie.

«J'ai un plan» Normal c'était un X «Que du bon sens. On ferme les stations-service pas rentables ou mal placées. On ne garde que les meilleures. Celles-là, on les ouvrira 24h/24. Et on y ouvre des rayons de vente de produits de première nécessité, genre drugstore. De l'aspirine, des vitamines, des chips et des capotes. On intéresse les employés aux ventes avec un variable élevé. Pour pouvoir les payer plus, on en met moins. On supprime les managers intermédiaires et on responsabilise les employés. Le dimanche on fonctionnera avec des petits boulots. Enfin on downsize le siège où il y a trop de gens qui n'ont jamais vu un client» Le Grand Drh était médusé. «Concrètement ça donne quoi ?» «A vue de nez comme ça sur les 450 stations du réseau une bonne centaine à fermer. Et au moins trente peut être cinquante à regrouper. On tourne à quinze employés en moyenne par station. En dehors des grosses on doit pouvoir faire en dessous de dix. Peut-être moins en prenant des temps partiels. Pour la

NE DITES PAS À MA MÈRE QUE JE SUIS DRH ELLE ME CROIT DANSEUR ÉTOILE DANS UN RÉGIME DE RETRAITE SPÉCIAL

rémunération il faut leur donner des commissions qui permettent de gagner beaucoup s'ils vendent beaucoup» «Et s'ils ne vendent pas beaucoup ?» «Evidemment on ne les paye que s'ils vendent» «Et ceux qui ne vendront pas assez ?» «J'imagine qu'ils partiront d'eux-mêmes quand ils verront qu'ils n'y arrivent pas. On les remplacera par les bons vendeurs des stations qui fermeront» «Elles ne seront pas forcément à proximité» «Tu as raison il faudra un peu aider les gens à se déplacer. Au siège aussi il faudra donner un coup de main aux fonctionnels qui partiront travailler dans les stations».

A ce moment le Grand Drh se sentit très seul. Allait-il devoir diminuer le staff de sa Drh et expliquer à ses jeunes et charmantes collaboratrices qu'elles allaient avoir l'opportunité de faire vendeuses dans des stations d'autoroutes.

«Tu sais en France c'est parfois un peu compliqué. On ne fait pas toujours ce qu'on veut» «Oui même si j'avais oublié, quand je suis arrivé à Roissy les bagagistes étaient en grève. Bienvenue au Pays» «Il n'y a pas que les grèves, il y a des lois à respecter» «Bien sûr on ne fera rien d'illégal. Une Company comme la notre est legaliste» «Justement tu sais qu'une partie de ton programme va être difficile à mettre en place» «Je ne vois pas le rapport, ce n'est pas du droit c'est du Business. Ne me dis pas qu'il y a une loi qui interdit de gagner de l'argent» Il en riait tellement sa proposition lui semblait saugrenue. Le Grand Drh avait compris qu'un effort de pédagogie allait être nécessaire «Ton plan combien crois-tu qu'il va mettre de monde en sureffectif ?» «Dans les 3 000 / 3 500. Mais pas d'un seul coup. Je ne suis pas idiot, je sais bien qu'il va falloir l'étaler un peu. On peut se donner six mois» «Il en restera 2 500 à qui il faudra changer le job, la mission et la rémunération. Plus tous ceux en mobilité» «Là il ne faudra pas trop traîner, quand ils auront compris le nouveau système de primes ils seront pressés d'en profiter» «Et le Comité d'entreprise tu crois qu'il va dire quoi ?» «Qui ça ?» «Le Ce, les délégués du personnel si tu préfères» «C'est quoi ?» «Des représentants élus par le personnel qu'on est obligé de consulter sur les nouveaux projets de ce genre» «Ah oui je comprends, comme l'AFL-CIO que j'avais dans un de mes dépôts à Salt Lake City, Utah. Normal on va leur parler, ils comprendront bien que c'est nécessaire. Et on leur paiera ce qu'il faudra» «Comment te dire, c'est un peu

différent».

L'avantage des ingénieurs c'est qu'ils assimilent vite les choses compliquées pour peu qu'on les leur explique clairement. Le Président comprit rapidement qu'il allait devoir compter avec de nombreux représentants du personnel. Qu'ils bénéficiaient de droits divers et variés. Et qu'il faudrait en tenir compte dans son plan. Il découvrit même avec étonnement qu'il était Lui-même Président du Comité d'Entreprise et qu'à ce titre il devait veiller à ce que tous ces syndicalistes soient dûment traités et ne viennent pas le mettre en cause. Il fut très surpris d'apprendre que ses délégués ne travaillaient pas, au mieux pas beaucoup, et qu'il les payait pour ne jamais être de son avis. Le Drh dû lui apprendre que le Dialogue social signifiait qu'on se parlait, pas qu'on s'écoutait, moins encore qu'on s'entendait. Il comprit enfin que tout cela culminait dans des procédures et règlementations tatillonnes. Bref que son projet allait subir de sérieux délais. D'autant qu'il allait falloir en passer par un plan social, curiosité plus bureaucratique que sociale qui était à la société française ce que le plan quinquennal était à l'économie soviétique : un machin rigide et contreproductif «Je comprends, c'est la France éternelle, on fera tout ça».

Il eut plus de mal quand son Drh lui parla des inspecteurs du travail. Il lui semblait que dès lors que les lois sociales étaient respectées ils allaient le féliciter ou à tout le moins ne pas se préoccuper de lui. Il eut un peu de mal à admettre en quoi ils auraient au moins une douzaine de bonnes raisons de s'opposer à son projet. Leur peu d'empathie avec l'entreprise fut celle qu'il comprit le moins. De culture anglo-saxonne il capta aisément la nécessité d'appointer une armée d'avocats. Il lui fut plus difficile d'imaginer que les juges ne comprenaient jamais les nécessités du business. Sans parler des Conseils de Prud'hommes où étaient élus des syndicalistes «Même des communistes» «Bref la France c'est la dernière démocratie populaire. Des trotskystes embusqués partout».

Mais c'était un pragmatique, s'il fallait en passer par là, il le ferait. Avec l'abnégation de l'évangéliste en terre de mission. «Les collaborateurs dans la boîte doivent devenir dingues avec tout ça. Il n'y a rien qui peut avancer. Tu crois qu'ils vont accepter que ça ne bouge pas pendant des mois ? Une fois qu'ils connaîtront mon projet ils voudront y aller» «Tu penses

vraiment que les gens vont être partant quand tu vas leur annoncer qu'ils sont deux fois moins nombreux et que leur métier change radicalement ?» «Oui ils comprendront que c'est bon pour la Company» «Tu crois qu'ils auront envie d'être payés à la commission alors qu'ils ont un salaire fixe ?» «Ils vont pouvoir gagner plus d'argent» «Et qu'ils n'auront pas peur de ne pas y arriver et d'être virés ?» «C'est normal non ? Les bons ne comprendraient pas qu'on paye les nuls pendant qu'eux se défoncent» Le Drh aurait dû à ce moment parler à son Président de Responsabilité sociale de l'entreprise. Le courage lui en manqua.

Le projet fut déployé. Le plan social suivit son train et ne mit que deux ans. La Company s'engagea à ne pas fermer les 300 stations restant pendant les trois ans à venir. Le nouvel assortiment des rayons de vente fut un joli coup de pub pour la première station-service à vendre des capotes à côté des Tic Tac®. L'entreprise communiqua sur le service de proximité. Sa contribution à la lutte contre la désertification rurale fut saluée. Le Président fut décoré par le Ministre du Commerce. Dans son discours de remerciement, écrit tout seul sans l'aide du Grand Drh, il salua la qualité du Dialogue social dans l'entreprise, l'esprit de responsabilité des partenaires sociaux et la coopération avec les pouvoirs publics.

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Troll de gestion : Yeti y es tu ?

Il y a une espèce de grand mammifère dont on murmure qu'elle existerait au plus profond de l'écosystème entrepreneurial : des DRH qui seraient aussi DAF de leur entreprise. Attention il ne s'agit pas de DAF qui sont en charge des RH. On les repère facilement, leur titre commence toujours par quelque chose comme Grand Directeur de la Finance, et ensuite seulement -et même pas toujours- de la RH. Jamais dans l'autre sens. Ceux-là on les connaît, ils ne se prétendent pas DRH, être le chef des RH leur suffit amplement pour mettre en œuvre une saine approche financière dans le social. Après tout l'Humain est une variable d'ajustement comme une autre. Non, il s'agirait d'authentiques DRH, voire même de DRH ayant des idées, qui s'occuperaient de Finance. Avec la préoccupation des Ressources Humaines. On chuchote que certains en auraient croisés. Ou auraient vu leurs traces dans la neige. Légende ou mystère ? Après tout il y a bien un tas de professionnels de n'importe quoi devenus DRH. Et pas tous mauvais. Et on a même

vu des DRH devenir DG -peu-. Nombre de RH ont fait les mêmes Ecoles de Commerce que leurs homologues de la Finance. Ces écoles où personne ne s'intéresse au Commerce mais tous à la Finance et qui ont créé des sections RH pour ne pas louper la clientèle de ceux qui ont du mal avec les chiffres. Malgré cela on ne voit jamais des RH passer de l'autre côté du miroir. Ils ne sont pourtant pas indemnes de l'omnipotence de l'approche financière. Eux aussi ont donné. Il faut avoir vu un DRH défendre la motivation économique de son plan social devant des fonctionnaires du Travail la bave aux lèvres pour convenir qu'ils ne se débrouillent pas si mal dans une économie libérale de bon aloi. Mais rien n'y fait le DRH reste sur le porte-bagage quand il s'agit d'affaires sérieuses. Pourtant il ne voit pas plus le Client que le Financier, ça devrait aider.

MORALE DANS LA MORALE

Voici le secret le mieux gardé de la Communauté RH. Les DRH ne sont pas nuls en chiffres, ils sont même -du moins certains- parfois très bons. Et bien meilleurs que certains de la Finance. D'autant que dans les domaines qui les rassemblent leurs homologues financiers n'affectent pas toujours leurs Top Guns. Contrôleurs de gestion hors de leur zone de confort et coulés au fond dans les calculs d'effectifs ou de masse salariale. Exercices hautement complexes et chasse gardée des RH. Qui se gardent bien de le clamer sur les toits et préfèrent s'y livrer entre initiés. Jeux de passe-passe dont ils sont seuls à maîtriser les règles absconses et qui touchent au cœur atomique de l'entreprise : sa productivité. Le Contrôle de gestion Social c'est plus qu'un sport de combat, un art de vivre. Une science molle déguisée en habits comptables. Malléable à souhait pour l'artiste qui sait en tirer toute la moelle. Science exacte où tout dépend de la manière de poser la question ou d'interpréter les règles du jeu. Jeu à somme nulle au résultat toujours changeant. Cauchemar du contrôleur de gestion, destinataire du produit fini au département d'à côté, qui essaye de comprendre une démarche qu'innocent il ne conçoit pas autrement que rationnelle. Consolation du DRH snobé par les as de la Finance qui sait, quand le temps de l'amélioration cosmétique des résultats sera venu, qui, seul, détient la clé du Graal, le nombre de salariés de l'entreprise.

MORALE DE LA MORALE

N'avouez jamais, on pourrait vous croire

Faites grandir et transformez votre capital humain

PROGRAMMES SUR-MESURE
ET INTRA-ENTREPRISES

early
makers

em
lyon
business
school

LYON . SHANGHAI . SAINT-ETIENNE . CASABLANCA . PARIS . BHUBANESWAR



Votre contact :

Romuald GALLET

Directeur Développement Executive Education

+33 (0)1 53 34 23 97 | +33 (0)6 07 95 65 42

gallet@eml-executive.com

CHRONIQUES DE LA FIN DU MONDE

#2



Jacques IGALENS est professeur émérite de l'Université de Toulouse Capitole. Il a créé l'AGRH, en 1989, l'Association de Gestion des Ressources Humaines qui rassemble les chercheurs francophones et qui compte un millier d'adhérents dans le monde. Depuis vingt ans il se consacre à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Récemment il a créé et coordonne l'OTE, Observatoire de la Transition Environnementale au sein de la FNEGE (Fondation pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises). Il est également le président de l'IAS, Institut International de l'Audit Social.

Le monde tel que nous le connaissons est fondé sur la croissance, croissance de la population, de la consommation, de la production. Or les ressources de notre planète sont limitées et il arrivera certainement un jour où la croissance ne sera plus possible du fait de l'épuisement des ressources naturelles. Certaines ressources se renouvellent ou sont quasi-illimitées. Mais notre technologie est, pour l'instant, dépendante des énergies fossiles et de la première d'entre elles, le pétrole. Que se passera-t-il lorsque ces ressources seront devenues très rares et très chères ? Pour certains, les collapsologues, nous assisterons alors à un effondrement de nos systèmes et nous devons apprendre à vivre sur d'autres bases, à consommer moins et mieux, à trouver localement de quoi boire, manger et se vêtir car les transports se raréfieront.

Dans la chronique de la fin du monde, nous nous proposons d'explorer ce monde de demain avec deux impératifs. Le premier consistera à ne pas verser dans la science-fiction et à ne donner que des informations d'origine scientifique. Le second sera la légèreté car il ne convient pas d'ajouter des lamentations ou des regrets à la situation actuelle qui n'est déjà pas très gaie... Cette rubrique tout comme la collapsologie ne produira pas de connaissance nouvelle (ce sont les sciences dont elle dépend qui le feront), mais elle produira une narration nouvelle et si possible enjouée de notre vie en commun, c'est certainement aussi utile.

En présentant ma première chronique dans le numéro précédent de MagRH je ne pensais pas être si rapidement confronté à une réalité qui devance mes prévisions. J'annonçais ce que les prospectivistes appellent la crise parfaite (parfois métaphoriquement qualifié d'ouragan parfait) pour le 23 janvier 2050. Or nous y sommes presque, donc avec 30 ans d'avance.

Les esprits chagrins pourront objecter, qu'en m'appuyant sur les collapsologues, et notamment le premier d'entre eux, Pablo Servigne, je pensais que l'effondrement prendrait une toute autre voie. C'est Pablo qui m'a fait connaître le modèle d'Orlov qui repose sur l'enchaînement suivant :

1. L'effondrement financier, les banques ne répondent plus, l'accès au capital est perdu et les placements financiers réduits à néant.
2. L'effondrement commercial, les magasins sont vides, les monnaies dévaluées
3. L'effondrement politique, le gouvernement a perdu sa légitimité et n'est plus un recours
4. L'effondrement social : les institutions sociales ne remplissent plus leur fonction de protection
5. L'effondrement culturel : les gens perdent leur capacité de bienveillance, d'honnêteté, de charité.

Selon l'auteur (Orlov) ce modèle décrit assez bien ce qui s'est passé en Russie après l'effondrement (encore un) du mur de Berlin. Point de trace ici du

Covid 19 ni de la pandémie comme cause d'effondrement dans ce schéma. Mais est-ce l'essentiel ?

Je ne le crois pas car ce qui importe dans l'effondrement c'est l'effondrement lui-même plus que sa cause et surtout la réaction des peuples et parfois leur résilience. Or, de ce point de vue, la période actuelle est éclairante et fait bien ressortir d'autres résultats que ceux prévus par les collapsologues.

Remarquons d'abord que la situation actuelle ne correspond pas exactement à la définition séminale de l'effondrement que l'on doit à notre ancien ministre de l'écologie, Yves Cochet : «le processus à l'issue duquel les besoins de base (eau, alimentation, logement, habillement, énergie, mobilité, sécurité) ne sont plus satisfaits pour une majorité de la population par des services encadrés par la loi» (Y. Cochet «Devant l'effondrement» 2019, ed. LLL, p.29)

Actuellement, nous avons l'impression que tout est arrêté et, quand nous utilisons la cinquième case de notre «attestation de déplacement dérogatoire» pour un bref tour du quartier, l'image qui s'impose est bien celle d'une ville morte. Mais nous avons toujours l'eau, le gaz, l'électricité, le petit épicier au coin de la rue et (hélas !) les news en permanence sur BFM. Donc c'est un effondrement partiel, un ouragan imparfait.

Et si nous pouvions malgré tout tirer deux ou trois leçons de cet épisode tragique pour nous préparer à la fin du monde, toujours programmée pour dans vingt ans ?

Premier enseignement les réflexes survivalistes ne servent à rien. Yves Cochet lui-même a un côté survivaliste puisqu'il prophétise : «On organise(ra) le rationnement des denrées alimentaires et de l'énergie. 50 litres d'essence par tête et par mois, une bouteille d'huile d'olive, 2 kilos de semoule. On divise(ra) par dix tout ce qu'on a, y compris dans le transport et l'habitat. On me rétorque que les gens n'accepteront jamais une telle politique. C'est vrai. On ne peut pas imposer une économie de guerre avant la guerre. Donc il y aura la guerre»

Cette vision belliciste de la fin du monde est caractéristique de ce mouvement qui est apparu aux USA. Selon Wikipedia, le survivalisme comprend «la création d'un lieu de retraite clandestin ou défendable, d'un refuge en plus du stockage de nourriture non périssable, d'eau, d'équipement de purification de l'eau, de vêtements, de semences, de bois de chauffage, d'armes de défense ou de chasse, de munitions, de matériel agricole et de fournitures médicales». Le gourou de cette attitude est Curt Saxon (88 ans) un «sympathique» américain qui appartenait à des associations au nom rieur, le parti américain nazi, l'église du diable, etc. Son idée de base est simple, nous allons nous entretuer pour défendre ce que nous aurons pu mettre à l'abri dans nos modernes bunkers... Aujourd'hui le mouvement pur et dur c'est un peu assagi et il est remplacé par celui des «neosurvivalistes» qui insistent sur la nécessité de faire des provisions

mais pas forcément de préparer la guerre. Quels enseignements peut-on tirer de notre crise actuelle : faire des provisions ne sert pas à grand-chose. D'abord ces provisions ne durent qu'un temps et après ? Ensuite que faut-il stocker ? De l'huile d'olive et de la semoule nous dit Y. Cocher. C'est vraiment inutile et si on s'en tient à ces derniers mois ce que nous aurions dû stocker avant la crise c'étaient des masques de protection... Mais personne n'y a pensé (en tout cas autour de moi).

Deuxième enseignement de l'époque actuelle, on s'en sort mieux quand on a tissé des liens, qu'on a de la famille, des collègues, des amis. Certes nous sommes confinés mais ceux qui sont confinés seuls souffrent davantage que les autres. Ensuite ce confinement a vu l'explosion des contacts par tous les moyens possibles et imaginables. Jusqu'à présent j'étais assez réticent pour participer aux réunions par visio car j'avais eu beaucoup d'expériences décevantes par Skype et autre WhatsApp. Je suis devenu accro à Zoom, c'est simple, performant et surtout ça marche bien. J'ai ma réunion quotidienne avec des collègues, ensuite je téléphone à mes enfants (ce que je ne faisais jamais avant), j'étais assez réticent vis-vis des réseaux sociaux, j'y vais maintenant sans compter. Tous ces amis que j'avais un peu perdus de vu me contactent et j'ai un très grand plaisir à échanger avec eux. Bref, tous ces liens sociaux qui sont parfois mis entre parenthèses lorsqu'on est débordé font aujourd'hui partie de mon quotidien et grâce à eux je ne me suis pas ennuyé une seconde.

Dernier enseignement, la résilience existe et la capacité de réorganisation de certaines organisations a forcé mon admiration. Les constructeurs automobiles mis à contribution pour fabriquer des respirateurs, des parfumeurs toulousains comme Berdoues se lancent dans la fabrication de gel hydroalcoolique, des couturières fabriquent des masques... Face à la crise du coronavirus, les professionnels mobilisés sont nombreux, quitte à transformer leur activité initiale pour répondre aux besoins du moment. S'il y a un enseignement à tirer concernant nos organisations productives c'est peut-être que la flexibilité est une qualité essentielle. Il faudra réviser nos critères de «bonne gestion». Notre Président s'est rendu compte que la fabrication de produits essentiels en cas de crise dans un seul pays, la Chine, présente de graves dangers pour notre souveraineté. Relocalisons donc mais essayons de conserver de la flexibilité tant pour les ressources humaines que pour les capacités productives. Je ne sais pas de quelle nature sera le prochain effondrement mais il y a des chances qu'il ne soit pas tel que les collapsologues l'ont anticipé. Et, face à l'incertitude, la souplesse, la flexibilité, la capacité d'adaptation sont des qualités essentielles.

JACQUES IGALENS



**L'ŒUVRE EST MORTE...
PLACE À LA CERTIFICATION !**

ELISABETH PROVOST VANHECKE

L'utilité durable du travail, l'Œuvre, n'est plus reconnue. Place à la certification formative !

Chaque jour coule sous les ponts de Garonne une eau, jamais la même. Et pourtant il s'agit bien du même fleuve poétisé par Nougaro qui s'écoule dans le sens de son aval... Chaque jour, la personne est présente à son travail et se fait une joie d'être utile pour sa famille, son organisation. Elle ne refera jamais le même geste car les circonstances sont différentes et ce geste contribuera à la connaissance d'un savoir-faire métier toujours renouvelé au fil du temps. Elle n'attend plus la reconnaissance de son utilité par son organisation, reconnaissance qui souvent tarde à venir ou qui n'arrivera pas. Pour elle, n'y aurait-il plus de reconnaissance possible de l'utilité durable au quotidien de son travail, son «Œuvre», que dans une certification formative qui stigmatise pour l'avenir le fruit plus ou moins mûr de l'instant, sans la (re)connaissance de l'arbre qui le porte ?

AUJOURD'HUI, LE TRAVAIL N'EST PLUS UNE ŒUVRE DURABLE

Pour un grand nombre d'individus, répondre aux nécessités de l'organisation l'emporte souvent sur leur désir d'exercer leur liberté de bien faire au travail selon eux. Et pour les entités, la même nécessité de s'ajuster au marché les oblige à rechercher sans cesse les compétences les plus adaptées du moment. L'économie tient lieu de régulateur dans une temporalité raccourcie avec des cycles imprévisibles à plus de deux ou trois ans. Comment dans ces conditions œuvrer durablement pour un travail qui se matérialiserait aux yeux de tous, quand l'entité, à court terme, n'aura peut-être plus besoin du métier ?

Dans l'Antiquité, l'acte de l'homme libre était dégagé de la satisfaction de ses nécessités.

Pour le christianisme, le travail était devenu un moyen et pas une fin car il participait à l'Œuvre divine, dans une compréhension qui dépassait celle de la personne. Au Moyen-âge, l'Œuvre des compagnons était réalisée pour durer. C'était une action de sens qui générerait la beauté. Chacun d'entre eux signait son Œuvre. Aujourd'hui, la personne au travail doit répondre à des procédures contraignantes ; réduire tout son métier dans une compétence requise, en laissant de côté les autres savoirs qui y concourent. Celle-ci s'inscrit dans un moment et dans un espace sans finalité sinon ceux d'une performance contingentée et objectivée.

Le caractère instantané et fragmenté du travail ne s'inscrit plus dans une durée longue ni dans un espace social qui l'a instrumentalisé. Le travail est devenu une sorte de vecteur de lien social dans un collectif où l'on ne sait plus trop comment chacun contribue au but commun trop flou pour être porteur de sens. La dématérialisation d'un travail que l'on ne peut plus toucher avec les mains, transporter ou poser sur un meuble, a accentué le sentiment d'un travail haché, sectorisé par le rythme d'un processus économique qui en a détruit la possession. Cette synchronicité du temps et de l'espace qui existait dans le monde d'avant...

La satisfaction de l'accord avec le mode de production a remplacé celle du travail bien fait. Et le besoin de reconnaissance par le manager, à défaut de sa propre reconnaissance, s'est substitué à l'objet réalisé pour durer. L'Œuvre est morte !

QUAND L'UTILITÉ POUR SOI DU TRAVAIL N'EST PAS VALORISÉE PAR L'ORGANISATION...

La France attache une importance et un amour particulier au patrimoine. À ces Œuvres qui durent malgré les péripéties de l'histoire et qui ont inscrit la vie de leur auteur dans l'épaisseur du temps. Le manque de stabilité d'une réalité individuelle au travail, a ancré la fragilité de l'Etre humain contemporain dans le mode idéalisé d'une croissance continue. Et ce, malgré tous les avertissements de la planète sur le plan écologique et ceux d'une multitude d'individus connectés et reliés par le sens commun de la pérennité de la vie.

Le sens ? Il faudra bien que la personne le trouve pour continuer à Etre dans un monde où sa liberté a été réduite à celle d'un choix...

économique ! («Nous le valons bien !») Les certitudes imposées seraient-elles devenues des vérités qui mettent le voile sur les réalités vécues par elle ?

Dans l'Antiquité, le travail était réservé aux esclaves, ceux qui n'avaient pas le choix. Au Moyen-Âge, il rachetait l'homme de son péché. Aujourd'hui, le travail n'est plus le lieu de sa reconnaissance sauf à identifier son bon fonctionnement par des actions sans cesse renouvelées. Attendre la reconnaissance des managers de ce qui est pour la personne son utilité pour elle, est devenu aussi superfétatoire qu'une voiture qui démarre ou qu'un robot qui visse les boulons de la carlingue de l'avion. L'utilité individuelle n'est pas vendeuse car elle est devenue normale. Seules les erreurs ou les fautes sont identifiées. Pas ce qui fonctionne «bien» car c'est normal...

L'ÊTRE HUMAIN EN MAL DE RECONNAISSANCE SE TOURNE VERS CELLE QU'APPORTE L'ORGANISATION, LA FORMATION CERTIFIÉE...

Dans un univers où un nombre important de métiers disparaîtront à l'horizon 2025 et/ou seront transformés notablement par le numé-

rique, comment inscrire dans la durée l'utilité du travail et dans l'espace sa reconnaissance par le collectif ? La certification formative saura stigmatiser dans l'instant, partie de l'Œuvre imaginée par la personne et qui lui fait encore sens : celle de sa contribution à la performance collective. La certification matérialisée de la compétence par un document pourra être encadrée et affichée sur le mur du bureau. Piètre satisfaction d'une reconnaissance objectivée suivant des normes préétablies qui ne met pas en évidence l'investissement du Sujet au travail... Il lui faudra cependant s'en contenter !

L'engouement de la formation en situation de travail ne saurait apporter à l'individu la pérennité de la reconnaissance d'une Œuvre durable. À l'instar des formations en présentiel, il s'agit de certifier la conformité de l'action individuelle à un processus normé, rien de plus. La confusion du lieu et du temps entre le travail et sa reconnaissance par la formation, ne saurait faire illusion à celui ou à celle dont la conscience de ne pas agir en conformité avec sa conscience, peut être ressentie comme une souffrance.

Et si chacun aspirerait à Être un «Œuvrier» ?

ELISABETH PROVOST VANHECKE





LA GAMIFICATION DU TRAVAIL

YVAN BAREL, ENSEIGNANT CHERCHEUR EN GRH
UNIVERSITÉ DE NANTES

Longtemps opposés, jeu et travail sont de plus en plus associés dans les entreprises, à tel point que l'on parle de "gamification" du travail. Venant du mot anglais "game", la gamification a consisté dès les années 2000 aux USA à utiliser tout un ensemble de pratiques ludiques pour attirer et fidéliser les clients. Du marketing au management il n'y a qu'un pas que le monde des entreprises franchit allègrement en recourant volontiers à des serious games, des quiz et des jeux de rôle pour favoriser la performance. Ces pratiques ludiques que l'on retrouve dans la formation mais aussi dans d'autres champs RH et managériaux sont imprégnées de l'idée de challenges qui caractérise les jeux vidéo : attribution de points, de niveaux, de classements, de récompenses. Quel regard porter sur cette gamification du travail ? Sous quelles conditions peut-elle conjuguer éthique, bien-être et efficacité ?

UN FORMIDABLE LEVIER POUR LA FORMATION, MAIS AUSSI UN RISQUE DE MANIPULATION

Les formations traditionnelles sous forme de monologues interminables ont fait leur temps. Pour éviter une passivité source de démotivation, on privilégie aujourd'hui des formats plus courts et plus stimulants comme des serious games. Dans "M comme Manager" par exemple, l'utilisateur est confronté à une collaboratrice de retour de vacances à laquelle il doit annoncer que tel projet ne lui sera finalement pas confié. S'il s'y prend mal, elle sortira du bureau en hurlant. Il a bien sûr la possibilité de recommencer pour effectuer de meilleurs choix, et ainsi pouvoir passer au niveau suivant.

Les univers captivants et interactifs proposés par les serious games favorisent l'apprentissage en plaçant l'utilisateur dans une posture d'acteur. Mais quid du risque de manipulation ? "Nous pouvons nous rêver libres", disait Nietzsche [1], mais être "en prison". Dans le serious game d'une grande entreprise américaine, tout manager appelé à prendre des fonctions stratégiques est invité à jouer le rôle flatteur du nouveau PDG qui devra séduire les actionnaires. Or pour marquer le plus de points possible, il n'aura d'autres choix que de prendre une série de décisions peu scrupuleuses comme organiser un plan de licenciement ou mettre la pression sur les fournisseurs.

Bien sûr, l'instrumentalisation de l'humain n'est pas spécifique aux formations gamifiées. Mais parce qu'il est séduisant et a priori inoffensif (on joue !), un serious game facilite la manipulation. Et parce qu'il peut être diffusé à grande échelle, son impact est d'autant plus redoutable. Une vigilance s'impose pour que la technique se soumette à la morale, et non l'inverse. Un serious game non éthique est un jeu sérieusement dangereux.

EST-CE ÉTHIQUE ET PERTINENT DE GAMIFIER LE RECRUTEMENT ?

La récente initiative de Pôle emploi qui a voulu copier le jeu télévisé The voice pour faciliter la mise en relation entre les candidats et les entreprises a été un bad buzz total. "Le recrutement n'est pas un jeu", pouvait-on lire sur les réseaux sociaux. C'est vrai, d'autant que les candidats sont souvent en situation de fragilité. Pourtant, dans certaines circonstances, l'approche ludique peut être appropriée. Ainsi, dans une grande enseigne de restauration rapide, le recrutement des équipiers se fait par le biais de jeux en ligne (de mémorisation, de concentration et d'adaptation) et de CV vidéo, outils en l'occurrence bien adaptés au poste et au public de jeunes visé.

Par contre, on peut s'interroger sur l'actuelle tendance des grandes entreprises à soumettre les candidats à des escape games et à s'en vanter à grands renforts de communication. Elles se justifient en affirmant que le jeu permet d'apprécier les comportements en groupe et qu'il enrichit les entretiens (individuels et/ou collectifs) qui s'ensuivent au cours desquels le ressenti de chaque candidat et son analyse de ce qui s'est passé feront la différence. Deux questions se posent. 1/ Quelle est la légitimité perçue par les candidats de ce genre de techniques de sélection décalées ? On sait qu'une personne accepte d'autant moins facilement sa non-sélection qu'elle est soumise à un processus qui ne lui permet pas d'exprimer ses compétences métier. Or l'escape game relève d'une approche purement comportementaliste qui place les candidats dans des conditions bien éloignées du travail réel. 2/ Est-il éthique de mettre les candidats face à la situation paradoxale de devoir coopérer avec des personnes qui sont en compétition pour le même poste ? Plus on coopère, plus on a de chances d'éliminer les autres... À l'heure où l'on parle de plus en plus d'expérience collaborateurs, il ne



faudrait pas négliger les effets de l'expérience candidats sur l'image de l'entreprise dans une société hyperconnectée.

LA GAMIFICATION, PALLIATIF D'UN TRAVAIL DEVENU ENNUYEUX ?

Ce qui attire les jeunes dans l'univers des jeux vidéo est que tout paraît possible et à la portée de tous. Pour légitime qu'elle soit, l'inquiétude de leurs parents mérite de s'ouvrir à un questionnement sur l'attrait du monde virtuel et parallèlement sur le déficit d'attrait du monde réel. Il en va de même dans le milieu professionnel. Avec les serious games, pas de différences hiérarchiques, pas de discriminations selon l'âge, le genre, l'origine ethnique, l'apparence physique ou l'état de santé. A contrario, le quotidien de l'entreprise est plus ou moins fait de stigmatisations, de jalousies, d'abus de pouvoir, de rétentions d'information, de procédures contraignantes, autant d'éléments psychologiquement épuisants. L'erreur consisterait à nier la réelle vie au travail et à la gamifier pour en compenser les failles ou la platitude. "Du pain et des jeux" n'a jamais permis à l'humanité de grandir. Hannah Arendt [2] montre les dangers d'une société de masse où tout devient objet de consommation et de divertissement. Une gamification excessive du travail ne risque-t-elle pas d'exacerber des comportements conditionnés par la seule obtention de points ou de récompenses, mais dénués de tout questionnement sur le sens et l'éthique ?

Réduire le salarié à un être intéressé c'est oublier qu'il est fondamentalement un homo dator [3] qui a besoin de donner (en temps, en

capacité créative, en adaptation) pour trouver du sens à son travail. C'est également oublier qu'il est, comme disait Aristote, un zôon politikon, un être qui a besoin de vivre en communauté. Or la gamification du travail peut être source de compétition malsaine, de tension, d'exclusion sociale. Car, contrairement au jeu traditionnel (donc hors professionnel), le jeu dans l'entreprise n'est pas sans enjeu.

L'hypothèse de l'homo ludens [4] n'a jamais été scientifiquement confirmée par les études psychologiques sur le concept de motivation au travail. Ce qui en revanche a été démontré, c'est le besoin profondément humain de bénéficier d'une autonomie, d'éprouver ses compétences, de progresser, d'entrer en relation avec les autres. La gamification dans le monde de l'entreprise peut être un atout, à condition d'en user avec justesse, de manière éthique et de la considérer comme un des leviers possibles pouvant répondre à un enjeu plus grand, celui de permettre aux salariés de trouver individuellement et collectivement du plaisir dans la réalisation de leur travail.

YVAN BAREL

Notes

1. Nietzsche F., *Humain trop humain*, Librairie Générale Française, 1995.
2. Arendt H., *La Crise de la culture*, Gallimard, 1972.
3. Godbout J.T., *Le don, la dette et l'identité*, La découverte, 2000.
4. Huizinga J., *Homo ludens. Essai sur la fonction sociale du jeu*, Gallimard, 1988.



DRH.06931589.SOS

HUBERT LANDIER

Put... j'arrive pas à me connecter...

Nouvel essai.

Décidément, rien à faire. Je vais appeler Aglaé...
Put..., ça sonne occupé.

Nouvel essai. Même chose avec Ludivine, Roxanne, Déborah et Floriane. Occupé. Pas la peine d'essayer avec Alex, il vient de me plaquer. « D'ailleurs, c'est un con ». Dernier recours :

Maman ! J'arrive pas à me connecter !

Maman, elle aussi, est confinée dans la pièce qui lui sert de bureau.

Je sais, ma chérie, moi c'est pareil...

Ennuyeux, très ennuyeux, surtout que la paye doit être versée dans deux jours. Peut-être s'agit-il seulement d'une interruption momentanée. Avec le coronavirus, tout est chamboulé. Les décrets à mettre en œuvre. La CGT qui s'oppose à une reprise du travail dans les ateliers sous prétexte qu'il n'y a pas de masques. Comme si, des masques, on pouvait en trouver. Comme ça, à la droguerie du coin. D'ailleurs, la droguerie, elle est fermée. Et d'ailleurs, il faudrait un bon d'achat avec la signature du DAF, et le DAF, il a disparu. En vacances aux Maldives, qu'il était. Probablement bloqué sur place. Bon, la vie d'une DRH en temps de crise.

Sonnerie du téléphone.

Vous non plus, ça ne passe pas ? Bon, qu'est ce qu'on fait ? Réunion Zoom à 15h, OK ? Oui, mais Zoom, c'est sur Internet. Bon, alors OK, conférence téléphonique. Ce sera plus sûr, OK ?

Maman !

Envie de lui dire qu'il y a plus important que téléphoner aux copines. Oui, mais crise de larmes. Et la paye à faire ?

Pourtant, tout fonctionnait, ou plutôt, tout devait fonctionner. Chacun des 354 salariés de Toutencamion (c'est le nom de l'entreprise, une entreprise de transports routiers) a un espace personnel sur le portail RH, auquel il peut accéder avec son identifiant et un mot de passe. Cela permet de saisir les heures, qui sont validées pour les chauffeurs avec le mouchard du camion. Le système permet de donner un statut aux heures travaillées (normales, heures sup ou de nuit), de répondre aux demandes (congés payés ou autres) et d'enregistrer les absences.

Ainsi documentée, la paye a été externalisée et elle est traitée en Bulgarie. Les ordres de paiement sont ensuite validés par le DAF - vous suivez ? - et transmis à la banque, qui procède au virement. Le système permet en outre de suivre en temps réel la masse salariale, le ratio qu'elle représente par rapport au chiffre d'affaires, les heures sup, le taux d'absentéisme et, au passage, de repérer les comportements anormaux (arrêts maladie, par exemple, vous suivez toujours ?). La contribution individuelle de chacun des collaborateurs apparaît directement et permet de documenter les déci-

sions d'évolution qui seraient à prendre ainsi que les primes individuelles, voire de repérer les postes inutiles en termes de création de valeur, pour décision. Ce système a permis de réduire considérablement les effectifs du service RH et donc son coût. Il fonctionne à la satisfaction de tout le monde, sauf des délégués, mais ça c'est normal. Il faut toujours qu'ils trouvent une bonne occasion pour râler. Comme pour les masques contre le coronavirus.

Cri de triomphe venu de la pièce d'à côté.

J'ai réussi à joindre Aglaé.

Alors ?

Ben, elle non plus, elle n'arrive pas à se connecter avec moi

Et puis ?

Ben, on attend que ça revienne... ».

Téléphone. C'est le PDG. Il s'inquiète. Réponse :

Comment on va faire, pour la paye ?

Ben je ne sais pas trop. Tout transite par notre prestataire. Il faut attendre qu'Internet fonctionne de nouveau.

Ce qu'ils ont dit à la radio ?

Non, je n'ai pas entendu...

Qu'Internet s'est planté au niveau mondial par suite d'un excès de trafic par rapport à la capacité des serveurs ?

Ben merde alors (pardon) ! Oui, les données pour les salaires, on les a sur l'intranet. Heureusement, c'est parfaitement sauvegardé. (...). Bien, Monsieur. Au revoir, Monsieur. »

Pffff ! Reprendre toutes les données manuellement et établir tous les éléments pour la paye afin de les transmettre à la banque avant demain soir. Se rend pas compte, le vieux ! Et Josette, qui est en chômage partiel. Personne au bureau. Il va falloir que j'y aille, mais je n'ai pas les codes. Qui est-ce qui les a, d'ailleurs ? Ah si, il y en a un dont je me souviens, c'est XFLR6, mais je ne sais plus à quoi ça correspond. Merde, merde, merde, merde.

Appel téléphonique. C'est Izonka, le délégué syndical. Manquait plus que ça.

Oui, je sais, Monsieur Izonka, la paye.

La paye, oui, il faudra qu'on en parle. Mais en attendant, vous avez vu ce qui court sur Internet ?

Non, je croyais qu'Internet ne fonctionnait plus ?

Oui, mais hier, ça fonctionnait encore.

Et alors ?

Tout. Tout sur chacun des salariés de la boîte. Âge, ancienneté, salaire, coefficient, absences, tout. Plus les commentaires.

Quels commentaires ?

Par exemple, Izonka. Lourd passé syndical. S'en méfier.



C'est pas possible !

Si c'est possible, et vous allez en entendre parler !

Le salaud ! Il a raccroché. Et en plus je n'ai même pas son numéro de téléphone. Il est sur le thésaurus de la DRH et je n'y ai accès que par Internet. Qui c'est qui a pu être assez inconscient pour y mettre des conneries pareilles ?

Maman ! Maman !

Oui, ma chérie ?

Quelle peste !

Aglaé a réussi à se connecter avec moi !

Très bien, très bien !

Un instant d'hésitation.

qu'est-ce que tu disais ?

Que Aglaé a réussi à se connecter avec moi...

Mais comment ça ? Internet est planté...

Avec son frigo !

Pardon ?

Oui, son frigo est programmable à distance et ça lui a permis de se connecter avec le programmeur de notre frigo à nous. Et comme son programmeur est connecté à son ordi et que le nôtre est connecté avec mon ordi à moi, ça fait que c'est comme si c'était Internet.

Stupeur et éclair d'espoir.

Et tu crois que ça pourrait fonctionner avec un frigo et un ordi en Bulgarie ?

Pourquoi pas ! On peut essayer !

Vingt minutes plus tard, essai concluant. Reste le problème avec Izonka Le téléphone sonne. C'est le PDG.

Où en êtes-vous pour la paye ?

c'est réglé, Monsieur.

Comment ça ? Comment avez-vous fait ?

Je vous le dirai de vive voix, Monsieur. La ligne n'est pas sécurisée. Par contre, il y a un problème avec Izonka.

Qu'est-ce qu'il veut encore, celui-là ?

Il semble qu'il ait mis la main sur la banque de données RH et qu'il y ait trouvé un commentaire peu flatteur pour lui, que quelqu'un y aurait ajouté, sans doute par mégarde. Et le tout aurait été diffusé sur les réseaux sociaux.

Le téléphone semble légèrement rougir. Voix assourdie du PDG :

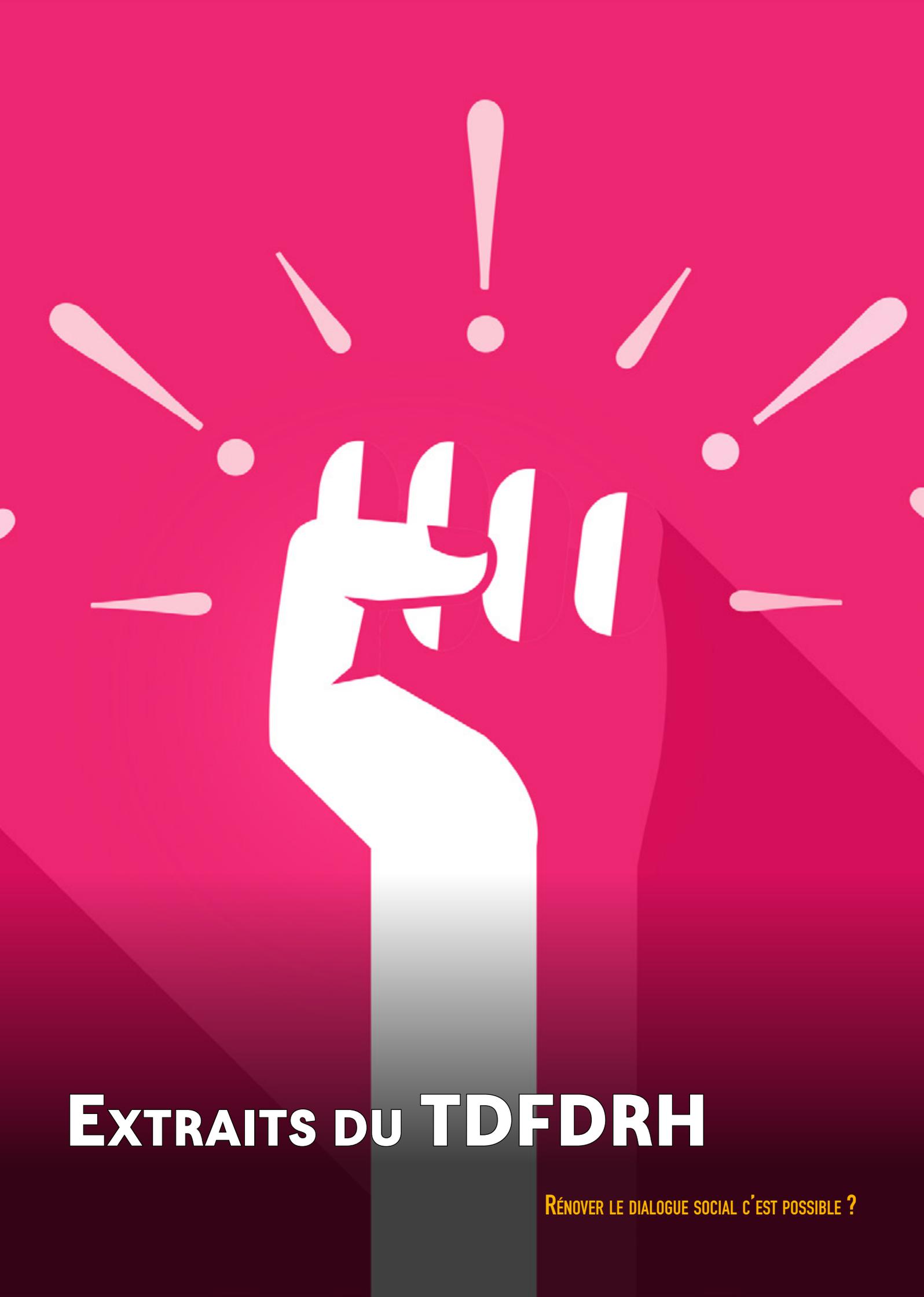
Merde, alors !

Soupir, interrompu par un branle-bas dans la cuisine.

Maman ! Maman ! Internet remarque mais le frigo, il est nase.

HUBERT LANDIER

Hubert Landier est l'auteur d'un roman dystopique intitulé « A travers le monde d'après » (BoD, 2018).



EXTRAITS DU TDFDRH

RÉNOVER LE DIALOGUE SOCIAL C'EST POSSIBLE ?



RENOVER LE DIALOGUE SOCIAL

Deux fois par an, le MagRH en partenariat étroit avec l'ANDRH Ile de France et avec le soutien des groupes Verspieren et Cornerstone OnDemand organise la mise en accusation d'un sujet RH. Un ton décalé pour aborder des sujets sérieux avec des témoins acteurs de la fonction Ressources Humaines.

Nous vous proposons de retrouver ici un extrait du dernier tribunal qui se tenait sur le thème du Dialogue social avec le témoignage de Pascal PAVAGEAU et la plaidoirie de Patrick Bouvard.

LE TÉMOIGNAGE DE PASCAL PAVAGEAU...

Pascal Pavageau, ancien Secrétaire général de Force Ouvrière et actuel porte-parole du Lobby citoyen MUSES, mais comme j'ai pris l'habitude de pas rester très longtemps en fonction, désormais je me méfie !

Monsieur le Juge,

Depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, le contrat social unissant organisations syndicales, patronat et Etat n'a eu de cesse de faire ses preuves.

Pour ne citer que certains des plus grands accords survenus durant l'après-guerre :

- Que ce soit l'accord donnant naissance à l'assurance chômage en 1958 ;
- Les Accords de Grenelle en 1968, qui ont entraîné à l'époque pas moins de 25 % d'augmentation du SMIG et de 10 % d'augmentation en moyenne les salaires réels ;
- Ou encore l'accord interprofessionnel (1970) qui invente le droit au congé individuel formation.

Bref, on ne manque pas dans notre histoire sociale du siècle dernier d'exemples, des avancées concrètes et majeures pour l'ensemble

des travailleurs du pays, mais aussi pour les entreprises, ce qui conduit jusqu'à se poser la question, légitime, au-delà de son préambule, de la constitutionnalisation du Dialogue social.

Si on ne s'intéresse qu'aux 3 derniers quinquennats. Alors que jusqu'alors, prévalait une représentativité irréfragable de 5 confédérations étant données leur rôle dans l'Histoire, le ton est donné alors même que Nicolas Sarkozy est simple candidat à l'élection présidentielle : selon lui, il y a trop d'acteurs, ça coûte cher et le dialogue social n'est pas assez efficient.

Principale réponse donnée à ce constat : la loi de 2008 sur la représentativité des OS va les faire se transformer tels des partis politiques, perpétuellement en campagnes électorales et se retrouvant dans l'incapacité de faire front commun car étant sans cesse en concurrence. A ce moment, on bascule. C'est quand même dément que les 8 OS aient été dans l'incapacité de refuser ce muselage et pire que certaines viennent, par le biais de leur position commune, calibrer la laisse qui s'enroule autour de leur cou !

Le pire est que les organisations patronales restent libres d'aboyer et d'aller faire pipi où elles veulent, par contre pour les organisations syndicales c'est cou-couche panier.

Et la petite croquette donnée par la loi Larcher de 2007 et le L1 du Code du travail ne change rien : les OS ne sont plus que consultées quand le gouvernement le daigne bien, sans compter que les médias s'en donnent à cœur joie à jouer la division cataloguant les syndicats entre le pitbull et le gentil caniche à sa mémé... (avec aussi un chihuahua : petit, ça aboie mais ça mord pas).

Sous le quinquennat de François Hollande, le dialogue social se transforme en véritable arche de Noé, en noyant les interlocuteurs sociaux dans des océans de blabla que repré-

sentent les fameuses "conférences sociales" et les "conférences environnementales", considérant désormais les OS comme de simples acteurs parmi d'autres de la société civile. Résultat, la norme sociale n'est plus élaborée par les représentants du monde du travail mais échoie à l'Etat, qui pour la faire passer, s'appuie désormais sur une dilution des acteurs sociaux.

La goutte qui fait déborder le vase est, au travers des Lois Rebsamen, Loi Macron et Loi El Rhomri, est de renvoyer un maximum de la négociation, en fond de cale, à l'échelle de l'entreprise. C'est dramatique à plus d'un titre : tout d'abord pour le délégué syndical, qui se retrouve avec de nouvelles prérogatives dans le grand bain, sans savoir nager, sans bouée et sans maître-nageur. Mais surtout, en affaiblissant le dialogue social national, on se retrouve à bord d'un navire sans capitaine, avec une véritable balkanisation de la norme sociale et demain un code du Travail par entreprise.

Puis arrive Jupiter. Il renforce la tendance de ses prédécesseurs, au travers des Ordonnances de 2017. Alors qu'il n'y a plus de négociation nationale avec les OS, alors que les branches sont fragilisées, c'est au tour du niveau de l'entreprise de faire les frais en permettant à des représentants du personnel de remplacer les représentants syndicaux. Or, on le sait tous, c'est quand la mer se retire qu'on découvre qui se baigne sans maillots. Et avec le Président actuel, une chose est sûre, c'est qu'il y a de plus en plus de nudistes !

Plus sérieusement, le créateur du nouveau monde a une vision très claire de sa genèse : les contrepoids, aux premiers rangs desquels les Organisations syndicales, ne sont plus d'aucune utilité et sont archaïques et dépassées face à tant de disruption. Il sait précisément où il veut aller et comment y aller : aussi, les rares fois où il réunit un auditoire, c'est moins pour l'entendre que pour s'écouter faire de la pédagogie. Il refuse de s'enfermer dans un dialogue institutionnalisé et préfère choisir ses interlocuteurs et aller chercher l'information dont il a besoin là où elle est. Le problème est qu'en définitive, il n'échange plus qu'avec ceux qui alimentent sa propre vision.

Pour lui comme pour d'autres, le dialogue social à l'échelle nationale représente un danger pour une économie toujours plus libéralisée, parce qu'il a le mérite de traiter une probléma-

tique dans sa globalité, où chaque avantage gagné s'applique à l'ensemble des travailleurs et surtout de faire naître une conscience de classe, ce que ne permet, ni la branche, ni l'entreprise, qui enferment les travailleurs dans du sectoriel.

Alors, oui, Monsieur le Juge, le Dialogue Social se meurt.

Avec Nicolas Sarkozy, ce fut, comme dans ce chef d'œuvre du 7ème art appelé «Highlanders», «Il ne peut en rester qu'un».

Avec François Hollande, ce fut «Diluer pour mieux régner».

Avec Emmanuel Jupiter Macron, c'est «Je pense, donc tu suis».

Or, le dialogue représente une passerelle pacifique entre individus et un frein à l'agressivité.

Couper un à un les ponts du dialogue social, c'est s'éloigner du terrain et de ses réalités, laissant dans l'ombre se développer des colères sans cesse ravivées par un sentiment d'abandon de la République. Or, rendre les autres invisibles, c'est prendre le risque de nourrir une violence sourde qui n'aura d'autre façon que l'explosion pour se faire entendre.

Je vous remercie.

LA PLAIDORIE DE PATRICK BOUVARD

Amis de la relation, du dialogue et de la posture, bonjour !

Qu'est-ce que j'entends ? Non mais qu'est-ce que j'entends ? De quoi est-ce qu'on accuse-t-on... le Dialogue Social ?

Lors du dernier Tribunal des Flagrants délires RH, Stéphane Chevet, que vous avez écouté tout à l'heure, avait positionné le problème : «comment être une instance représentative démocratique... au sein de cette organisation de nature dictatoriale que représente une entreprise ?» Ne vous y trompez pas, Mesdames et Messieurs les jurés, c'est une vraie question !

Mais une autre question lui est connexe, que je me permets de formuler ici ce soir : comment échapper à la tentation technocratique partisane lorsque l'idéal se transforme en "centrale" ?

Comment faire pour se parler, hein ? Autrement dit, en France : comment faire pour négocier sans s'écouter ?

Oh, je vois déjà Mr le Procureur frétille folle-

ment – avec son air chafouin et ses ronds de jambes extravagants – à l'idée de me voir aller dans son sens... Car oui : je le concède volontiers, la culture du dialogue social, dans notre vieux pays féodal, est très particulière, voire même... un tantinet schizophrène !

Non ! Voyez-vous, c'est plutôt que cette difficulté plonge ces racines dans un atavisme historique. Figurez-vous, Mesdames et Messieurs les jurés, que Jules César, dans son Commentaire sur la guerre des Gaules, il y a quelques 21 siècles, avait déjà relevé le problème de ceux qui allaient devenir des "français" : «malgré une culture commune, écrit-il, ces derniers sont divisés en une soixantaine de peuples indépendants. Tous veulent préserver leur liberté, les uns essaient de dominer leurs voisins, tandis que d'autres s'allient aux Romains» Évidemment, toute similitude... avec des faits plus contemporains...

Et de s'étonner : «Dans la Gaule, poursuit-il, non-seulement chaque État, chaque tribu, mais encore chaque famille étaient divisés en deux partis ; et à la tête de tous ces partis il y avait... – je vous le donne en mille – il y avait des chefs» Des chefs ! Comment s'étonner que notre culture du contre-pouvoir ressemble toujours à un combat de chefs gaulois, portés sur des boucliers peints aux couleurs de leurs terroirs ancestraux... ? Chacun fait sa cuisine : vive la merguez et sus au poulet !

Monsieur le Procureur lui-même, ce beau et rare spécimen de lillois flamand, nous a servi, en plat d'inconsistance, son chaud-froid en croute de ses yeux... oui, c'est une recette qui lui a été refilée en douce par le patron du Medef : le "chaud-froid croute de ses yeux", revisitée aux choux de Bruxelles marinés par sa Tata Frida en carbonade vegan, et dont les couleurs flatulentes donneraient des nausées à un caméléon adulte !

Revenons à nos moutons, si j'ose dire : les médias nous rapportent volontiers les difficultés ou échecs des négociations paritaires, et moins les succès. Mais qu'importe ! Il faut bien que chacun fasse son beurre, n'est-ce pas, en montant au feu ! L'État lui-même en tire ses marrons ! À chacun sa vérité, sa solution contestataire ou réformiste : «Les syndicats doivent... Et pis y a qu'à... faut qu'on... et si y a pas, y a qu'à faire faire...» Faire faire, c'est vite dit ! Faire faire... mais par qui ? Ça ne se délègue pas, le dialogue ! Hein ! Pas plus que ça

ne s'ordonne ! Le dialogue, soit c'est vivant... soit c'est sourd !

Comment faire pour se parler, dans un univers où la vertu suprême, de tous bords, est l'alignement ; où l'idée même de contre-pouvoir est ipso facto réputée révolutionnaire ? Et quand le pouvoir lui-même se prétend révolutionnaire, histoire de "faire genre"... le contre-pouvoir devient-il lui-même contre-révolutionnaire, prouvant par-là que le révolutionnarisme se nourrit de sa vaine contre-révolutionnarité ? Avouez, mesdames et messieurs les jurés, qu'on y perd ses pantins... son latin !

Condamner les relations sociales, sous prétexte que les syndicats n'arrivent pas à sortir d'un fonctionnement archaïque, c'est comme condamner la démocratie, sous prétexte que les partis politiques s'enlisent dans leurs contradictions et leur soif de pouvoir !

Alors vous me direz qu'une démocratie s'appuie sur la légitimité d'une représentation de ses membres... et vous aurez raison ! Le problème est qu'en France les syndicats fonctionnent souvent comme des partis : ils ne représentent plus que leurs adhérents, qui fondent comme peau de chagrin devant un jeu d'acteur parfois devenu pathétique. Écoutez-les s'invectiver avec les mots de Johnny : «Excuse-moi partenaire de venir à toi ; c'est avec mes intérêts que tu danses-là. – Oui... C'est là qu'on voit qu'il vaut mieux se risquer au Barreau qu'à la scène ! Pour la sauvegarde de mon client, je vais donc continuer en parlant – Excuse-moi partenaire, de te paraître froid. Ailleurs il te faudra chercher, il te faudra chercher quelqu'un d'autre pour danser, car ces adhérents-là, ils dansent avec moi ! Yearh !» Ha que coucou, comme disait la célèbre marionnette ! Enfin bref : certains appellent ça une intersyndicale !

Les entreprises qui, inspirées par la branche molle du Medef – ô, une, une branchouillette ! –, ont engagé une politique de négociation systématique avec leurs syndicats... ont conclu des accords, certes, mais sans que le niveau d'insatisfaction et de conflit ne baisse pour autant. C'est que les uns comme les autres se sont trompés de cible : ils ne se sont partagé que leurs intérêts propres... enfin "propres"... euh...

Comme le dit Gilles Verrier : «C'est oublier un peu vite l'acteur premier de l'entreprise : les collaborateurs dans leur ensemble ! Ce sont d'abord leurs perceptions qu'il s'agit de prendre en compte, leurs attentes auxquelles il faut ré-

pondre, leurs réalités qu'il faut faire évoluer, leur adhésion qu'il faut gagner» La vache ! Y-a du boulot !

On parle aujourd'hui à gorge déployée de la «marque employeur»... à quand la «marque syndicale» ? Hein ? Autrement dit : comment attirer les salariés à mettre leurs talents au service d'un bien commun ? Au demeurant, soyons fous : la marque employeur ne devrait-elle pas s'appuyer sur la marque syndicale pour attirer les talents ?

Alors là, je connais un chaud-froid de proc qui risque de tourner à l'aigre ! Mais réfléchissons tout de même : une bonne marque syndicale ne serait-elle pas un excellent levier pour une marque employeur d'avenir ? Une garantie, pour les talents visés, que l'entreprise qu'ils intègrent et dans laquelle ils travaillent ... les invitent à être partie prenante d'un salubre équilibre des pouvoirs, au service de la qualité de leur travail et de leur vie, tout autant que d'une entreprise durable, au lieu de se jeter à corps perdus – et pour des temps de plus en plus courts – dans des boîtes sans garde-fous ? Une bouteille à la mer !

Les gens ne veulent plus perdre leur vie à la gagner, pas plus qu'ils ne veulent cautionner des débats stériles. Ils entendent comprendre ce qui leur est demandé, faire en sorte que leur point de vue soit pris en compte et considèrent comme un préalable à l'action le fait d'adhérer au projet qui la fonde. Pour cela, comme dans tout groupe humain, il importe de fédérer des pôles qui prennent en compte les besoins spécifiques des véritables parties prenantes : c'est le sens très profond de la notion de «corps intermédiaires».

Ceux qui dénie l'importance des corps intermédiaires ont la tête au niveau des pieds ! Ben oui : y-a rien entre ! Regardez le Procureur : il a le cerveau dans le gros orteil ! Et encore ! C'est flatteur ! Ça aurait pu être son petit quinquin !

Les relations sociales ne peuvent pas être condamnées, parce qu'elles constituent l'unique voie pour concilier performance économique ET performance sociale. Parce que la performance économique tient aujourd'hui de plus en plus, dans un monde qui brûle, à la performance sociale.

Ne nous leurrions pas : les directions qui ne cèdent aux revendications que pour écarter ce désormais redouté «risque social» unique-

ment parce qu'il coûterait beaucoup plus cher encore aux actionnaires... n'ont rien compris aux enjeux qui les attendent !

Oui, Mesdames et Messieurs les jurés, l'entreprise de demain ne peut être considérée uniquement comme une source autonome de profits financiers : parce qu'elle impacte les aspects sociaux, économiques, sociétaux, écologiques... en un mot "Politique", avec un grand «P», du monde dans lequel... dans lequel nous VIVONS ! QUOI !

- OK, toutes les parties prenantes doivent le comprendre et se réinventer en vue d'un bien commun ? C'est certain ! Et encore aujourd'hui les citoyens réclament-ils leur voix au chapitre ! On aurait tort de les négliger, sous peine de rire jaune !

- Cela va prendre du temps et de profondes remises en cause, et de tous bords ? C'est certain !

Mais nous avons une chose essentielle à comprendre ce soir : c'est que cela est nécessaire et inévitable pour ne pas sombrer dans un chaos totalitaire ou anarchique – et vous l'avez remarqué dans l'Histoire... et parfois dans les rues de nos villes : les deux se rejoignent toujours in fine : l'anarchique et le totalitaire ! Pour le plus grand malheur des innombrables dindons de la farce !

Condamner les Relations sociales, ce serait balayer d'un revers de main la pertinence de ce que le philosophe Pierre Lévy nomme la «coopération collective civilisée». Presque un gros mot, dans ce monde de brutes !

Je vous demande donc, Mesdames et Messieurs les jurés, d'acquiescer ces Relations Sociales et ce salubre effort de Dialogue qui, malgré une transition difficile, conditionnent plus que jamais notre avenir et la société dans laquelle nous voulons vivre... Et ce nonobstant les sournoises exagérations marseillaises du Rougeot de Lille.

Vous pouvez retrouver l'ensemble du TDFDRH en vidéo en cliquant sur l'image ci-dessous :





LES JARDINIERS DU DIALOGUE SOCIAL

MARC DELUZET

Depuis plusieurs années, la modernisation du pays et des entreprises passerait par des relations professionnelles plus directes entre dirigeants et salariés ; la digitalisation mettrait les organisations syndicales aux rencards. Comment les tenants du dialogue social peuvent-ils relever la tête ? En étant fiers de cultiver leur jardin, répond Voltaire.

LE DIALOGUE SOCIAL N'A PAS BONNE PRESSE

Le dialogue social ne fait plus recette. C'est un fait entendu, et cela depuis plusieurs années. Les griefs à son égard sont nombreux.

D'abord, il coûte cher. Doublement d'ailleurs : il suppose l'existence d'un droit syndical, avec des représentants du personnel que l'entreprise doit libérer sur une partie parfois importante de leur temps de travail, à travers des heures de délégation ; en outre, la négociation d'accords collectifs crée des garanties collectives qui apportent des surcoûts vis-à-vis de ses concurrents. Un luxe que les petites et moyennes entreprises ne peuvent pas se payer contrairement aux grands groupes internationaux.

Ensuite, il est rigide et fait perdre du temps. Face à une conjoncture de plus en plus complexe et fluctuante, le management doit agir vite et prendre des décisions rapidement. Il n'a pas de temps à perdre pour négocier avec les organisations syndicales. D'autant que ces dernières peuvent mener des combats de retardement et manque de flexibilité.

Enfin, résultante des deux premiers points, le dialogue social joue contre l'emploi : les droits syndicaux dissuadent les entreprises d'embaucher. C'est pour cette raison que la CPME s'est battu farouchement contre la mise en place d'une obligation de négocier dans les PME-TPE au début des années 2010.

C'est pourquoi les actuels responsables publics, qui estiment être plus conséquents et plus déterminés que leurs prédécesseurs, ont engagé une véritable politique visant à briser ce carcan qui pèse sur les entreprises. Au nom de l'emploi et de la prospérité des Français comme de l'égalité entre les travailleurs, une égalité par le bas.

Dans ses réformes, le précédent gouvernement avait tenu compte d'un certain nombre

de points de vue exprimés par les organisations syndicales et avait reculé par rapport à son projet initial. Les «ordonnances travail» de 2017 sont revenues sur cette prudence coupable. Elles ont imposé l'instance unique là où la loi travail la faisait dépendre de la négociation, limité les droits du CHSCT, facilité les licenciements et affaibli les moyens syndicaux.

Attaché à réduire l'influence du paritarisme, accusé de gabegie et d'inefficacité par rapport au chômage des moins qualifiés, la loi a capté une part importante des budgets formation pour financer des politiques décidées et mises en œuvre par l'Etat. En fixant des objectifs inconciliables aux partenaires sociaux pour la négociation de la nouvelle convention d'Assurance chômage, l'Etat a dû (ou pu) reprendre le contrôle de l'Assurance Chômage pour finalement réduire fortement l'indemnisation des chômeurs. Enfin, après avoir beaucoup réduit la confiance que les partenaires sociaux pouvaient avoir en eux, les pouvoirs publics ont recherché la mise en place d'un régime de retraite universel par points. De nombreux observateurs ont considéré que la manière qui avait été adoptée, mélange de principes globaux non discutables et de consultations sur les modalités concrètes, sans visibilité finale, avait été maladroite. Cette crise sanitaire pourrait être salutaire sur un point : donner l'opportunité de sortir de cette impasse.

L'AFFAIBLISSEMENT DU DIALOGUE SOCIAL NE CONSTITUE PAS UNE POLITIQUE

Les critiques du Chef de l'Etat et du gouvernement les plus acerbes parlent d'un mélange d'inconscience et d'amateurisme social. Seuls les inconscients ont pu être surpris par la colère des gilets jaunes, disent-ils. Le Secrétaire général de la CFDT a récemment souligné à juste titre que la crise sanitaire avait remis sous les feux de la rampe des professions souvent occultées comme les aides soignants des EPHAD, les éboueurs, les personnels de caisse, les livreurs, des professions dont nous n'avons pas conscience que la digitalisation ne les avait pas totalement ubérisées.

Au-delà de ces critiques faciles, un fait est incontestable. Il s'est manifesté plusieurs fois depuis l'adoption de la loi de modernisation du dialogue social de 2007, il vient de se reproduire : l'affaiblissement du dialogue social et le contournement des partenaires sociaux ne constituent pas une politique. Ce peut être



une facilité, une étourderie, un péché d'orgueil, c'est surtout une prise de risque et une aventure qui se termine souvent mal. Comme le dit aussi Laurent Berger, le dialogue social n'est pas un coût mais une sécurité.

Qu'on en juge. Le comité d'évaluation des ordonnances de 2017 l'a reconnu à plusieurs reprises : aucune innovation majeure n'en est sortie, seulement à une réduction des budgets consacrés aux moyens alloués aux représentants du personnel. Et ces jours-ci, Mme Pénicaud adjure les entreprises de ne pas licencier leurs salariés. Les chiffres de la formation professionnelle montrent que les budgets qui lui sont consacrés se sont contractés à la faveur des formations en ligne ; les DRH les plus responsables peinent à maintenir cette part, privés en grande partie des outils de dialogue social en la matière.

La crise a renvoyé l'application de la réforme de l'Assurance chômage au-delà du mois de décembre, sans doute bien au-delà si l'on prend en compte le gigantesque contre-coup économique de la crise sanitaire.

Si une nouvelle convention avait été négociée et conclue entre partenaires sociaux à l'automne dernier, elle s'appliquerait déjà au-

jourd'hui. Et des partenaires sociaux satisfaits de cette étape auraient pu négocier les premières briques de chômage partiel. Quel est ici le coût du non-dialogue social ? Il se compte en centaines de millions.

Une fois encore, le volontarisme politique a échoué à élaborer des solutions significativement meilleures que celles qui auraient résulté de négociations sans concession entre syndicats et directions ou représentants des entreprises. L'idée que la loi puisse pallier la faiblesse du dialogue social est une idée fautive.

Pour que le panorama soit complet, il faut ajouter que les pouvoirs publics ne sont pas les seuls fossoyeurs du dialogue social. Nombre de dirigeants d'entreprise et de responsables patronaux s'y emploient également.

A l'inverse, il est aussi essentiel de souligner qu'il existe des promoteurs actifs du dialogue social. DRH, syndicalistes, responsables d'entreprise sont nombreux à œuvrer sur leur périmètre, de manière sans doute trop modeste, trop humble et trop discrète. De très bons accords existent dans des entreprises de toutes sortes et sur de multiples thèmes. Ils ont besoin de visibilité.

QUEL IMPACT AURA LA CRISE SANITAIRE SUR LE DIALOGUE SOCIAL ?

Vous le savez, les médias nous le répètent tous les jours, cette crise sanitaire, c'est notre deuxième guerre mondiale, nous allons tout reconstruire, devenir végétariens, interdire les voitures, continuer de travailler à domicile en élevant nos enfants. Il serait logique que les promoteurs du dialogue social dont je suis, annoncent sa renaissance et prédisent que cette crise va brutalement conduire les dirigeants et les gouvernants, qui préparaient son enterrement définitif, à changer de direction. N'ayons pas trop d'illusions. En revanche, sans doute possible, la situation de crise remet en cause des certitudes établies et ouvre des marges de manœuvre.

Dans la dernière partie de sa vie, en écrivant son *Candide*, Voltaire donne une réponse qui s'applique parfaitement au dialogue social. Après avoir fait voyager son héros à la recherche du bonheur, il le fait conclure sur la nécessité de cultiver son jardin : celui dont les travaux précipitèrent la Révolution française – il en entrevoyait l'avènement – conclut son conte philosophique en affirmant que les transformations et le bonheur adviennent par un patient travail quotidien.

En matière de dialogue social, le bonheur n'est pas à rechercher dans la copie de modèles étrangers et l'imagination de révisions idéologiques peu probables (si les employeurs étaient sympa, si les syndicats étaient responsables, si les financiers nous laissaient tranquilles, ...), mais dans l'état de jardinier des nouvelles pousses. Être parmi ceux qui repèrent les bourgeons, qui greffent et arrosent, qui anticipent les aléas climatiques et protègent, en connaissant les caractéristiques du terrain ; rien ne sert de tirer sur la tige des fleurs pour qu'elles poussent plus vite, simplement apporter du terreau et les mettre en valeur. La révolution du dialogue social viendra de ce patient travail.

LE DIALOGUE SOCIAL, UN OUTIL EFFICACE ET RAPIDE POUR GÉRER LA CRISE

La crise crée des opportunités car elle impose des questions urgentes et le dialogue social peut-être un bon outil de gestion de crise. Deux semaines seulement après le début du confinement, plusieurs accords ont été signés chez Renault et Michelin, pour arrêter des dispositifs de chômage partiel. Ces accords, même provisoires, sont une sécurité pour l'entreprise et

ses collaborateurs, ils créent de la confiance et de la solidarité dans une société qui en manque cruellement. Celui du constructeur automobile a été conclu en vidéoconférence, preuve les partenaires peuvent innover. Le DRH d'ENGIE explique dans son interview dans la revue «Décideurs» que dans la gestion de la crise, il passe 20% de son temps à échanger avec ses partenaires sociaux. Là aussi les échanges à distance sur des plateformes virtuelles sont l'occasion de faire évoluer les postures et les relations.

La suppression du CHSCT par les ordonnances fait rire dans la situation actuelle. Cependant, la demande de masques, les possibles droits de retrait et l'aménagement des horaires sont aujourd'hui au cœur des discussions et requièrent des négociations constructives sur les conditions de travail. La réapparition en première ligne des métiers de logistique et du contact avec le public, y compris dans les chaînes de sous-traitance débouchera aussi à certains endroits sur des évolutions négociées.

LES PARTENAIRES SOCIAUX DOIVENT APPRENDRE ENSEMBLE À SE SAISIR DE NOUVEAUX SUJETS

D'autres domaines de négociation attendent les acteurs du dialogue sociale : combiner le télétravail avec la réorganisation de la semaine de travail pour limiter les déplacements quotidiens ; articuler les outils de l'épargne salariale financer des départs en retraite anticipés ; ouvrir certains bénéfices sociaux (formations, intéressement) aux salariés de l'écosystème partenaire de l'entreprise.

Le bon jardinier sait acclimater de nouvelles plantes à son espace. Il est curieux et aime expérimenter. Les meilleurs DRH s'aventurent sur de nouveaux terrains, les meilleurs syndicalistes aussi. Peut-être est-ce plus difficile pour ces derniers, mais rien n'est possible sans eux : tous doivent apprendre à anticiper les transformations et proposer des évolutions, à prendre des responsabilités et dépasser le cadre des solidarités purement catégorielles, à avoir le souci des plus fragiles au-delà des frontières de l'entreprise. Et à conclure des accords visibles qui symbolisent la contribution du dialogue sociale à la transformation du travail, des entreprises et des pratiques professionnelles.

MARC DELUZET

PRÉSIDENT DE L'INSTITUT ERASME

A close-up portrait of a woman with long, wavy brown hair, smiling warmly. She is wearing a red blazer over a white top and a gold necklace. The background is a blurred outdoor setting with buildings.

QUAND LES RH HACKENT LE DIGITAL

GAELE ROUDAUT

Le 23 avril dernier, depuis leur salon, les étudiants du Master GRH de l'IAE Gustave Eiffel et les intervenants des «RH hackent le digital», nous ont offert une série d'ateliers pendant 4h de webconférences : recrutement, onboarding, formation, mobilité interne et enfin data RH. Autant de sujets sur lesquels la technologie a permis de nombreuses avancées ces dernières années (et dont les pratiques ont été sans doute boostées par la période que nous traversons), la question étant de savoir comment les RH se les sont-elles appropriées ? En ont-ils fait de nouveaux moyens au service de l'expérience collaborateur et du lien humain, ou au contraire ont-ils cédé aux sirènes de la technologie en mettant en place de rutilants gadgets débordants de fonctionnalités ?

Pour répondre à cette question, les solutions présentées par les startups pour chacune des thématiques étaient dans la foulée interrogées par des RH issus du monde de l'entreprise ou du conseil. Une façon originale de hacker le format webinar auxquels les vendeurs de tous poils nous ont habitués ces dernières semaines.

Pour commencer, Geoffroy de Lestrangle, Product & Marketing Manager EMEA chez Cornerstone On Demand, partenaire de l'événement, a délivré quelques enseignements de la crise que nous traversons actuellement : à la fois elle nous rappelle le sens des priorités remettant en lumière des salariés qui oeuvrent au quotidien pour nous permettre de nous nourrir et de rester en bonne santé, accélérant le travail à distance et l'exigence de transparence des salariés vis-à-vis des organisations, mais elle a aussi renforcé la collaboration, l'entraide, permis de revenir à la relation par les moyens digitaux qui se sont imposés (sondage, formation en ligne, outils de communication, ...).

Enfin, cette crise a permis à certains de se découvrir de nouvelles compétences, d'innover avec les moyens du bord (ce que les indiens appellent l'innovation Jugaad) profitant notamment du partage de données : c'est ainsi que les masques Decathlon ont trouvé une nouvelle mission, qui l'aurait soupçonné ? Geoffroy de Lestrangle nous invite à garder cet état d'esprit, à continuer à faire mieux ensemble, tout en acceptant les incertitudes d'un monde dans lequel le changement est désormais permanent.

RECRUTEMENT : LA FIN DU PARCOURS DU COMBATTANT ?

Le premier atelier portait sur le recrutement : il est souvent vécu comme un parcours du combattant par les candidats qui, pour 50% d'entre eux, ne vont pas jusqu'au bout du processus de candidature à cause de sa longueur et de sa complexité (quand on pense qu'il faut 20 clics en moyenne sur de nombreux sites carrière pour postuler à une offre, l'acte de candidature est un vrai moyen d'évaluer la persévérance des candidats...). Autant dire que le recrutement digital n'a pas encore tenu toutes ces promesses. Les candidats se heurtent également bien souvent au problème du vocabulaire : vous avez dit chef de projet ? mais ça veut dire quoi au fait ?

Des startups comme CV Catcher qui, grâce à l'IA, sont capables de repérer dans le contenu d'un CV les informations relatives aux compétences du candidat pour lui proposer une offre d'emploi pertinente ou encore de postuler en un clic, permettent de faire converger les 2 expériences : celle du recruteur, et évidemment celle du candidat, le premier ayant également plus de temps pour en passer avec le second. Mais les promesses de l'IA sont à la hauteur de son exigence, rappelle Cédric Cohen Lember de Textkernel : une IA, qui fonctionne en deep learning, c'est-à-dire par apprentissage, consomme une grande quantité de données et elle ne pourra être pertinente que si elle est nourrie par les équipes RH. Sans cet effort, le matching offre/candidat ne saurait être adéquat et risquerait même d'entraîner des biais importants. Autre enjeu : une expérience candidat qui prenne en compte les codes du e-commerce y compris sur mobile tout en délivrant aux équipes RH des candidatures qualifiées.

WELCOME ONBOARD !

Le deuxième atelier portait sur le «onboarding», autrement dit l'intégration des nouveaux embauchés dans l'entreprise. Une thématique sensible quand on sait qu'un tiers des cadres démissionnent dans l'année à cause d'un mauvais accueil dans l'entreprise. Absence de l'équipe le jour de l'arrivée, absence de matériel voire de bureau pour travailler... des anecdotes du premier jour en entreprise, nous en avons tous en tête... on est loin de l'accueil personnalisé, social, réciproque, ali-

position du contenu ne suffit plus, la formation digitalisée et augmentée par l'IA doit prendre en compte la motivation de l'apprenant, lui permettre des interactions, des mises en pratiques et se situer au plus près des situations de travail, ajoute Alexandra Lange directrice du Développement RH d'AG2R La Mondiale. Et l'enjeu de «reskilling» est de taille pour préparer les salariés aux métiers de demain, insiste Yannig Raffenel, fondateur du Learning Show et du Cluster Ed-tech de l'Ouest.

MOBILITÉ INTERNE : FIDÉLISER PLUTÔT QUE LAISSER S'ÉCHAPPER...

Le webinar s'est poursuivi avec l'atelier sur la mobilité interne. Une thématique d'importance quand on sait qu'un recrutement interne coûte en moyenne 50% moins cher qu'un recrutement externe. Et pourtant, aujourd'hui, peu de RH ont une réelle stratégie en la matière et encore moins outillé la démarche, tandis que du côté des salariés, l'exigence sur la transparence des process de mobilité interne est d'autant plus forte qu'il y a de la compétition : autrement dit, plus question de se contenter de déjeuner à la cantine avec les bonnes personnes pour évoluer dans l'entreprise !

Avec des managers qui freinent parfois à laisser partir leurs bonnes recrues, des collaborateurs qui ont le sentiment que la démarche de mobilité est plus simple vers l'externe que vers l'interne, Wiserskills utilise l'IA pour proposer au salarié des offres de poste interne en fonction de ses compétences et de ses motivations : toujours soumises à l'appréciation du salarié qui les évalue, les propositions sont affinées et permettent de faire évoluer le modèle de la solution, dans une logique «test&learn». Autre approche de matching, celle de Monkey Tie : la solution s'appuie sur un modèle de données gigantesque et sur 3 axes : une auto-évaluation des compétences du salarié mis en regard de son parcours, un questionnement de ses affinités, valeurs, motivations intrinsèques, et enfin la découverte des métiers de l'entreprise, pour un matching qui ne laisse rien au hasard ! Face à ses solutions Michel Barabel rappelle qu'elles doivent de plus en plus prendre en compte la dimension transversale des métiers (les entreprises fonctionnent en mode projet), l'expérience à la fois digitale, humaine mais aussi émotionnelle, l'évolution de plus en plus rapide des compétences et enfin la finalité positive de la tech-

nologie, autrement dit «tech oui, mais tech for good» ! Franck Thibault, HR Global Analytics & SWP Head chez Sanofi, invite à sortir des logiques de gestion prévisionnelle des emplois et compétences avec des passerelles toute tracées, mais plutôt à prendre en compte les compétences transverses des collaborateurs, à associer les managers à la politique de mobilité interne et à s'interroger aussi sur les risques pour l'entreprise de voir certaines compétences s'en aller.

BIG DATA RH POUR PLUS DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION

Dernier atelier, consacré aux datas animé par Bénédicte de Raphaelis Soissan, fondatrice de Clustree et Patrick Storhaye du cabinet Flexity : «les datas peuvent participer à construire un environnement plus inclusif et à la diversité dans l'entreprise, notamment en réduisant les biais cognitifs qui nous limitent», indique Bénédicte de Raphaelis Soissan. Oui, mais les RH ont été happés par les problématiques liées à leur process : besoin de connaître le corps social, de piloter les actions dans une logique ROIste renforcée par un syndrome d'infériorité face aux DAF dont les chiffres et la logique financière gouvernent les organisations. Prendre en main les datas RH nécessitent de muscler les équipes RH sur l'analyse des données, un défi quand dans certaines organisations on a du mal à sortir des chiffres cohérents entre RH et Contrôle de gestion sur les effectifs. Au delà du sujet d'architecture informatique entre les systèmes d'information, cela nécessite de savoir expliquer ses données, le résultat des traitements informatiques : «c'est la condition pour ne pas reproduire les biais du passé, pour que les datas nous aident à détecter des biais moins évidents, et pour les monitorer», précise Bénédicte de Raphaelis Soissan, autrement dit pour ne pas tomber dans le «big data, small brain» alerte Patrick Storhaye.

Il y a finalement encore beaucoup à faire, même si les technologies ont pris de plus en plus de place dans le métier des RH, pour que ces derniers hackent vraiment le digital. Autrement dit que l'humain comme l'éthique, soient réellement au cœur des stratégies et des choix d'outils, afin d'en finir avec la tech gadget, et que celle-ci soit là pour ouvrir les chakras et éclairer les décisions ! A bon entendeur !

GAËLLE ROUDAUT

PORTRAITS J'AI DEUX AMOURS, LES RH ET...

En chacun de nous "un jardin secret" attend, plus ou moins sagement de grandir et de trouver - ou pas - sa place dans nos vies. Des spécialistes RH peuvent ainsi avoir d'autres passions que les RH...

Comment viennent-elles enrichir leur personnalité et leurs compétences et pourquoi pas leurs capacités à aller encore plus loin dans leur vision de "l'humain". Je vous propose à chaque numéro du Mag RH, d'aller à leur rencontre...

Brigitte Taschini



Pour ce numéro, Brigitte TASCHINI a interviewé Karine BRANGER et Patrick STORHAYE.

DRH, ARTISTE ET ENGAGÉE ..

Karine Branger, qui êtes-vous ?

Coté "parcours classique", je suis diplômée en psychologie du travail & en psychologie clinique, ce qui m'a amenée à devenir DRH, notamment à travers des sujets liés à l'accompagnement du changement, à la transformation des entreprises. Trouver les leviers, les motivations, les sources d'engagement des équipes, adapter les structures et les organisations aux objectifs de l'entreprise ; Le changement bien que normal n'est pas naturel pour la grande majorité des gens. En tant que DRH j'ai géré de nombreux changements et réorganisations (phases de croissance/décroissance, fusion/acquisition, changement de technologie/digitalisation/outils de production) pour différentes entreprises. J'aime élaborer les stratégies de transformations et les décliner dans une approche RH opérationnelle, travailler dans l'action, en anticipant et préparant les enjeux et leur compréhension.

Fin 2010 j'ai fait un burn out qui m'a amenée

à me questionner sur moi-même, sur mes envies et mes valeurs, ce que je voulais réellement devenir, ou pas. J'ai monté un cabinet de conseil, de formation et de coaching spécialisé dans la prévention et l'accompagnement des risques psychosociaux et du burn out dans des contextes de transformation et de changement et pendant deux ans j'ai accompagné de nombreuses entreprises. Mais le travail en équipe me manquait vraiment. Je suis donc revenue au monde de l'entreprise avec d'autres valeurs et une approche différente de l'exercice de mes fonctions de DRH.

C'est ce virage dans votre vie qui vous a amenée à créer ?

Pas spécifiquement mais il a contribué de façon certaine à une réflexion plus large de type "ma vie, mon œuvre". Les choses se sont faites progressivement. Enfant, j'ai eu un accident à la main droite, ce qui m'a valu de développer plus mon côté cérébral que manuel. Or il y a 5 ans j'ai eu brusquement envie de travailler quelque chose de mes mains et de m'exprimer autrement.... Mais que faire et comment se lancer ?

Un jour au volant de ma voiture je suis plus attentive qu'à l'accoutumée à une œuvre d'un street artiste nommé Invader, de là naît l'idée

de mon approche artistique. L'inspiration et la créativité viennent là où on ne les attend pas. Il faut accepter de lâcher prise pour changer de paradigme.

Mes premiers leviers de création seront donc la pixellisation et l'accumulation. J'ai acheté mes premières gommettes/stickers et j'ai commencé à créer. J'avais besoin de m'exprimer.

Quand vous êtes-vous sentie artiste ?

Le déclic s'est fait en visitant une galerie d'art à Honfleur en 2015 avec un ami. Nous parlions de mon travail et de ce que je faisais. Le galeriste nous a entendu et m'a interpellée "vous êtes artiste ?". Artiste n'était pas un qualificatif que j'aurais pensé m'attribuer à ce moment-là. Nous avons échangé durant 2 heures, je n'avais que quelques photos sur mon smartphone, il m'a proposé de lui envoyer des projets d'œuvres et de m'exposer lors de la "nuit des jeunes artistes" l'été suivant si mon travail lui convenait. J'ai envoyé 6 œuvres qui ont toutes été exposées ! Dans l'urgence il m'a fallu me créer une "identité d'artiste" et créer un site web notamment. C'était ma première exposition !

Depuis le début, dans mes créations artistiques je n'utilise que des matériaux ou objets connus, identifiables au premier regard que je détourne au service du message que je souhaite faire passer dans mes œuvres.

Comment votre regard d'artiste a-t-il évolué ensuite de l'art graphique à l'engagement ?

J'ai toujours été féministe, mais honnêtement je le qualifierais plutôt de "féminisme de salon" sans que cela soit péjoratif pour autant mais je n'allais pas défiler dans les manifestations à l'époque. Aujourd'hui c'est complètement différent. Le catalyseur a été l'agression dont a été victime la fille d'une amie. Cela ma marquée et a été un vrai révélateur : il n'était



plus possible de ne pas agir ! Ce que je fais doit servir à quelque chose, ce qui m'a amenée à l'installation "Mourir d'aimer" dont l'objet est d'interpeller et dénoncer les violences conjugales et domestiques. L'installation consiste en 17 mannequins représentant 1/12 (c'est-à-dire un mois, statistiques 2016) des décès comptabilisés dans le cadre des violences conjugales. Je recouvre chaque mannequin de morceaux de stickers "fragiles", chaque morceau représentant symboliquement un coup

physique ou psychologique reçu par les victimes. Cette installation est présentée chaque année dans des lieux publics à l'occasion du 25 novembre, journée de lutte internationale contre les violences faites aux femmes.

Mon art est engagé et au service des Femmes. Sans agressivité, l'objectif est d'interpeller, d'ouvrir au questionnement et à la réflexion.

L'art permet aussi, via une mise à distance, une réflexion peut-être plus profonde pour certains. On se déculpabilise, on est moins sur la défensive car on parle d'une œuvre artistique, ce ne sont pas les mêmes mécanismes qui se mettent en marche et cela fait progresser dans l'échange et la prise de conscience.

J'essaie de tirer parti de mes différentes casquettes (Artiste et DRH) dans mon engagement au service de l'égalité des sexes.

Je soutien "Women safe", qui s'occupe de la prise en charge des femmes et des enfants victimes ou témoins de violences. Je suis très heureuse de mettre mes travaux artistiques au service de cette association et de son équipe qui fait un travail fantastique. D'autre part j'aide à les faire connaître dans le monde de l'entreprise et à sensibiliser sur l'intérêt que les entreprises ont à se saisir de ce type de sujet.

Votre entourage professionnel est-il au courant de votre double vie ?

En tout cas je ne m'en cache pas, je ne communique pas sur cette facette dans l'entreprise mais j'ai un compte Instagram avec mes oeuvres. Globalement mon engagement pour les femmes et l'égalité professionnelle est bien perçu. Je suis tout aussi engagée en entreprise ! Nous avons organisé une campagne de sensibilisation sous l'angle de la victime de violence et pas uniquement sous l'aspect juridique dans le cadre de la prévention du harcèlement moral et sexuel au travail. Cette perspective différente change absolument toute la vision et la perception d'un problème malheureusement trop courant. Les équipes sont sensibilisées à l'absentéisme du lundi (lié parfois aux coups et aux violences exercés par le conjoint durant le week-end) l'équipe RH veille aux Relevés d'identités bancaires utilisés pour le versement des salaires (afin d'éviter autant que faire se peut la captation des revenus par une autre personne que la salariée). Il faut former les managers aux bons réflexes, sortir des clichés pour agir concrètement.

Je suis engagée aussi avec la ville de Suresnes, qui est très impliquée sur le droit des femmes. La mairie organise un mois entier d'évènements sur ce sujet autour du 8 mars, chaque année. C'est aussi la ville où est située l'entreprise GfK dont je suis DRH (Panels consommateurs et Etudes marketing).

Cette année nous avons collaboré sur deux actions, d'une part une exposition de mes créations intitulée "Le genre en questions" dans la galerie ArtCad de Suresnes, d'autre part nous avons accueilli au sein de GfK le forum des Femmes de la ville de Suresnes avec deux débats, l'un portant sur l'index Egalité professionnelle, et l'autre sur l'intelligence artificielle avec un titre un peu provocateur "l'IA est-elle sexiste ?" ce qui a rassemblé une belle audience.

[Avec cette exposition en mars 2020, vous allez encore plus loin ?](#)

Vous voulez parler des clitoris ? Savez-vous que c'est l'unique organe du corps humain qui a été systématiquement absent des manuels scolaires de biologie jusqu'à il y a très peu de temps ? Alors oui j'ai créé plusieurs œuvres avec des clitoris imprimés en 3D, des barbelés dont l'objectif est d'interpeller sur les mutilations génitales (excision et infibulation) dont sont victimes des millions de femmes dans le monde pour des raisons culturelles notam-

ment patriarcales encore aujourd'hui.

[Quelle sera la suite ?](#)

Cet engagement est constitutif de qui je suis aujourd'hui. Il s'exerce dans l'unicité qui est la mienne quand bien même il prendrait des facettes différentes, qu'elles soient artistiques ou liées à l'exercice de mon métier de DRH... Je veux continuer à ouvrir des portes pour faire avancer la réflexion des uns et des autres, créer des réflexes et contribuer si ce n'est à sortir de ces violences au moins à leur prise de conscience. Il y a encore beaucoup de travail devant nous.

[Merci Karine](#)

UN DILETTANTE HEUREUX ?

[Patrick Storhaye, qui êtes-vous ?](#)

Un homme-orchestre, qui conçoit sa vie avec en fait une profusion de vies différentes qui se complètent et s'entremêlent au fil des moments.

J'ai commencé en tant que consultant animé par ma curiosité, puis suis devenu DRH dans différents grands groupes, ensuite j'ai "monté ma boîte" que j'ai revendue, j'ai fondé RH info, puis aujourd'hui j'ai un cabinet de conseil qui me permet d'aborder les différentes palettes de la fonction RH et du management. Mon métier doit me faire bouger, je suis un entrepreneur animé par la fibre RH, ou bien un RH qui est un Business Partner ? L'enseignement fait aussi partie de ma vie depuis 20 ans, j'aime transformer les choses et faire réfléchir les gens en semant des graines.

Exit les étiquettes, les silos, je me construis pas à pas, au fil du chemin qui s'offre ou que je choisis de prendre pour rebondir, il faut que je crée en permanence ou alors j'ai l'impression de mourir d'ennui....

[C'est cette curiosité permanente qui vous a amené à la peinture puis à la poésie ?](#)

C'était en moi dès le départ : dans nos sociétés occidentales nous sommes engoncés dans le culte du contrôle et de l'excès de rationalité, de tout mettre dans des cases : moi j'ai besoin de respirer, de me confronter à la vie et à ses sensations, de toucher à différents domaines pour m'en inspirer, sentir que j'existe et avancer !

Créer me rend plus complet, peut-être que j'ai des failles auxquelles l'art me permet de me confronter, c'est une façon de supporter la vie.

[Votre peinture a un thème récurrent ?](#)

Oui, je peins depuis l'âge de 15 ans, avec en fil rouge le thème du métissage : nous sommes tous métis, et c'est tant mieux car c'est un processus de

construction pour chaque humain. Du métissage à la diversité, cela rejoint quelque part les RH....

J'ai exposé à Paris, à l'île Maurice et à Lisbonne : cette ville m'inspire et j'y reviens souvent, pour ses couleurs et son ambiance.

Lors d'une exposition j'invite aussi bien des gens du monde dit artistique que de celui dit professionnel : sans cloisonnement, et cela se passe bien. De toute façon certains auront des préjugés

quel que soit le contexte, tant pis pour eux, je ne me définis pas par un statut mais par ce que je suis avec toutes mes facettes.

Est-ce que les RH comportent une part de poésie ?

Franchement, non ! Cependant les deux doivent faire face à l'irrationnel (humain et artistique), les RH sont un art au sens noble du mot "artisan", il faut être humaniste dans cette fonction.

Justement, la poésie est arrivée en même temps dans votre vie ?

Elle est arrivée plus tard, à un moment où je tournais en rond, où j'avais besoin d'autre chose : ça fait 30 ans que j'écris sous différentes formes, il m'a fallu laisser mûrir, fermenter.... Cela aurait pu se traduire différemment mais c'est la poésie qui est venue.

Un recueil intitulé "Ombres et lumières" a été publié qui rassemble de petites phrases disséminées ici ou là, une forme de lien entre rationalité et poésie. Des retours positifs m'ont touché et fait plaisir, j'espère avoir pu apporter un petit refuge suspendu entre deux mondes aux lecteurs

Pour ceux qui voudraient mais n'osent pas se lancer, j'aimerais partager ces mots de Rainer Maria Rilke, extraits de "Lettre à un jeune poète" :

«Vous demandez si vos vers sont bons (...) Désormais (puisque vous m'avez permis de vous conseiller), je vous prie de renoncer à tout cela. Votre regard est tourné vers le dehors ; c'est cela surtout que maintenant vous ne devez plus faire. Personne ne peut vous apporter conseil ou aide, personne. Il n'est qu'un seul chemin. Entrez en vous-même, cherchez le besoin qui vous fait écrire : examinez s'il pousse ses racines au plus profond de votre cœur. Confessez-vous à vous-même : mourriez-vous s'il vous était défendu d'écrire ? Ceci



surtout : demandez-vous à l'heure la plus silencieuse de votre nuit : "Suis-je vraiment contraint d'écrire ?" Creusez en vous-même vers la plus profonde réponse. Si cette réponse est affirmative, si vous pouvez faire front à une aussi grave question par un fort et simple : "Je dois", alors construisez votre vie selon cette nécessité.»

Quelles sont les "passe-relles" entre vos différentes vies ?

L'activité artistique et créatrice nourrit mon activité professionnelle. Les clients n'achètent pas de la conformité, de la pensée unique, des solutions toutes faites disponibles sur catalogue ou sur un Powerpoint.

Professionnellement, c'est un atout de pouvoir voir les situations sous différents angles, la résolution des problèmes passe par une lecture différente, c'est ce qu'ils viennent chercher chez moi.

Maintenant, je ne parle pas forcément de ma facette artistique dans mon activité professionnelle, certains le savent d'autre pas : on en parle si le moment s'y prête.

Se confronter à la créativité "en vrai" est très innovant dans son métier, quel qu'il soit !

Vos journées sont plutôt denses, ou contemplatives ?

Très denses ! Je travaille beaucoup, j'ai besoin de cet "excès de vie" pour avancer même si je dois gérer la frustration de devoir travailler quand je voudrais créer : mais on peut réfléchir à sa prochaine création tout en travaillant, et les interactions peuvent être évidentes ou surprenantes selon les moments et les sujets.

...et votre conclusion ?

La seule raison d'être d'une œuvre d'art est la nécessité de sa création.

Si vous avez envie "d'y aller", même sans rien montrer passez de l'envie à la réalisation ! Plusieurs vies sont possibles en même temps, pour les vivre en harmonie avec le moins de décalages possibles entre ce qu'on est et ce qu'on fait.

Créer, c'est s'exposer à la vie, et la vie c'est prendre un risque !

Merci Patrick

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Interdit dans des conventions

Qu'il nomme raisons

Pour ne pas avoir à affronter

La vérité du cœur

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Replié sur ses certitudes

Qu'il nomme vérité

Pour ne pas avoir à affronter

L'image qu'elle lui renvoie

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Brutal dans ses jugements

Qu'il nomme analyses

Pour ne pas avoir à affronter

Les nuances qui lui échappent

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Figé sur son quant-à-soi

Qu'il nomme identité

Pour ne pas avoir à affronter

Les différences qu'il rejette

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Ridicule dans ses airs

Qu'il nomme noblesse

Pour ne pas avoir à affronter

La nudité qui le révèle

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Mort au faciès hautain

Qu'il nomme gravité

Pour ne pas avoir affronté

Le sourire qu'il a perdu

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Prisonnier de ses calculs

Qu'il nomme rationalité

Pour ne pas avoir à affronter

La vie qui le déborde

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.

Dupe de ses représentations

Qu'il nomme réalité

Pour ne pas avoir à affronter

Celle de sa condition

Je regarde le monde.

Avec des yeux d'ange.



**LE PODCAST RH QUI NE VOUS
RACONTE PAS D'HISTOIRES !**

Cliquez sur le logo pour nous découvrir ...

CARINE BOUBARRI

PASSER PAR LA CASE 'PAYÉ'

LES NOUVELLES DE LA SOUTE

Le MAG RH est un magazine People d'un genre un peu particulier. On y trouve des gens importants. Des gens qui comptent dans la communauté RH, qui ont quelque chose à dire, des sachants. Sa photo dans le Magazine de référence pose le Grand Drh, l'Académique reconnu ou le Consultant intelligent. Peu de risque qu'il laisse la place à son adjoint, sa collaboratrice ou un

obscur professionnel des services. Eux ce sont les Invisibles. Pourtant ils constituent probablement l'immense majorité de ceux qui font la Fonction RH au quotidien. Les jeunes, les N moins moins, les «seconds rôles» ou les spécialistes méconnus. C'est à eux que cette rubrique donnera la parole. Un seul critère : Ne pas tenir la tête d'affiche mais faire le job.

Carinne Boubarri qui êtes-vous ?

Je suis une femme de 40 ans qui a choisi de faire carrière dans les RH parce que les RH sont une Valeur importante pour moi. Malgré un parcours atypique j'ai toujours voulu travailler avec l'Humain et pour l'Humain. Aujourd'hui après 20 années dans la Fonction je m'interroge sur la suite.

C'est quoi un parcours atypique ?

BEP et Bac Pro Commerce, BTS Assistante de gestion et Maîtrise de management en alternance. J'ai ensuite voulu faire de l'intérim pour découvrir des organisations, le travail dans différentes entreprises. Mais déjà dans la RH.



Pourquoi la RH ?

Au départ le hasard des premières missions qu'on m'a proposées. Je me suis rendue compte que c'était ce qui m'intéressait.

Puis une opportunité d'être Chargée de projet SI RH. De fil en aiguille j'ai poursuivi dans cette voie au gré des changements de sociétés. De là j'ai glissé vers les Rémunérations et Avantages Sociaux.

Arrivée dans le C&B

D'abord la gestion des temps puis un poste dans un département Rémunérations avant d'en prendre la responsabilité.

On fait quoi dans un département C&B ?

On gère les avantages sociaux et les relations avec tous les organismes sociaux, les politiques de rémunérations. La responsabilité des NAO avec son aspect Relations Sociales. La conduite des campagnes de primes et augmentations. Autrement dit tout l'amont de la Paye.

Alors la Paye ?

Il s'agit aussi bien de s'assurer que le paramétrage de l'outil de Paye est conforme que veiller à la régularité de la paye de chacun.

En pratique un océan d'emmerdements ?

Il y a de ça.

Il faut bien communiquer avec de nombreux interlocuteurs pour concilier des intérêts et des contraintes parfois antagonistes. Savoir décider sur des situations individuelles ou collectives. Simplifier les processus. On apprend à fonctionner avec des parties prenantes de toutes sortes.

Que des coups à prendre ?

Oui le sujet est sensible. C'est le nerf de la guerre pour chacun comme pour l'entreprise. On manie beaucoup d'argent. C'est aussi le lieu de tous les malentendus.

Comment ça ?

Quand il y a des erreurs de paye –et il y en a inévitablement- ce n'est pas toujours la faute de la Paye ! Ces erreurs sont toujours le fruit d'une mauvaise communication, des incompréhensions, des erreurs techniques de part et d'autre.

Plus concrètement ?

Les mauvaises payes sont dûes pour un tiers à des dysfonctionnements du département Paye, un tiers à l'outil et un tiers aux opérationnels et au management.

Pour ce qui est de l'outil, le système de paye, il faut comprendre qu'il est souvent compliqué de paramétrer dans un système d'information des conventions vieillottes, des avantages acquis confus ou des particularismes locaux. De ce point de vue un changement d'outil de paye est une période particulièrement éprouvante où il faut mettre à plat le statut social de l'entreprise. On a des surprises...

Comment cela ?

Par exemple deux établissements de la même entreprise qui appliquent différemment les 35 heures. Ou qui accordent des avantages locaux inconnus du siège. Sans parler des pratiques qui rendent fou le système, ainsi payer le 31 ou le premier du mois ce n'est pas la même chose.

Enfin si ça ne marche pas c'est la faute du Responsable de la Paye ?

Oui parce que les salariés ne perçoivent pas forcément leur propre part de responsabilité. Par exemple dans la déclaration des éléments variables de paye. Parce que les managers ne sont pas forcément rigoureux et parfois préfèrent être laxistes pour leur tranquillité. Et puis parce que remettre les règles de paye d'équerre révèle des dysfonctionnements et met en question des arrangements locaux.

C'est dur comme métier ?

Oui car la pression est forte et de toute part. On est le point de convergence de toutes les parties prenantes. Les comportements individuels peuvent parfois être surprenants.

Vraiment ?

Il faut bien voir que le traitement de la paye est un exercice collectif dans lequel interviennent des traitements individualisés. Dans la pratique il peut arriver que l'individuel soit mieux traité que le collectif...

Un point de vigilance particulier ?

A coup sûr la confidentialité. Sans parler de la connaissance des situations de chacun, des indiscretions pourraient ravager le climat dans l'entreprise ou mettre des personnes en difficulté.

Comment arrive-t-on à tenir dans cet environnement ?

Grace au soutien de la direction et à une bonne cohésion de l'équipe Paye. Si le soutien fait défaut, de l'un ou de l'autre, inutile d'insister... Les compétences des employés de paye sont également critiques.



PORTRAIT DE DRH

PORTRAIT DE CAROLINE LUSCOMBE, EXECUTIVE VP HR, SANOFI

PAR KENZA KOUADRIA

General Electric, Syngenta, LafargeHolcim, autant d'étapes qui ont construit le parcours de Caroline Luscombe, l'Executive Vice President Human Resources du leader de l'industrie pharmaceutique Sanofi. Caroline Luscombe me tend la main. Avec un sourire grand comme ça. Elle a le regard qui regarde. Elle a étudié le français mais parle anglais, d'un ton apaisant, calme. Retour sur son parcours. Et au-delà.

UNE AMBITION DE TAILLE

Caroline Luscombe grandit dans une petite ville du Royaume-Uni avec ses parents, son frère et sa sœur. Issue d'un métissage entre la Jamaïque et l'Autriche, elle est très vite confrontée au racisme, à la discrimination dans un environnement où la mixité n'est pas monnaie courante. Ses racines la questionnent : suis-je autrichienne comme ma mère, jamaïcaine comme l'est mon père, ou suis-je anglaise ? Elle pense ses parents comme un ensemble, un bloc. De leur ouverture d'esprit, de leur regard posé sur le monde, elle en a fait son essence. Sa force elle la tient de ses trois cultures.

Petite, elle évolue dans un environnement ouvrier, ses parents le sont. Les difficultés rencontrées, l'acceptation de la différence définissent le socle de ses valeurs : la justice, l'équité, la tolérance. Elle apprend, très jeune, à aller au-delà des apparences. La diversité et l'inclusion seront une priorité tout au long de sa carrière. Soucieuse de l'instruire, sa mère lui montre le chemin de la bibliothèque, son premier accès aux arts et à la culture. Elle quitte sa famille pour suivre ses études, à l'époque où seul 10% des jeunes avaient accès à l'université.

Elle choisit Londres. Une raison bien précise : «je voulais me fondre parmi les origines et nationalités qui se brassent dans le tumulte de la capitale britannique, devenir invisible».

Caroline Luscombe s'oriente vers la finance, obtient un Bachelor de l'University College de Londres. À la question «pourquoi les finances ?», elle répond en premier «pourquoi pas, il fallait travailler alors je l'ai fait, j'ai vécu la pauvreté et souhaite offrir un avenir plus rassurant à ma famille, c'est mon premier moteur».

Caroline Luscombe débute chez Arthur Young McClelland Moore, en tant que contrôleur financier.

STOP TELLING YOURSELF YOU ARE NOT GOOD ENOUGH.

Caroline Luscombe gravit les échelons très vite et accède au poste de Directrice des Finances à 28 ans. L'évolution qu'elle mène en finance la rassure mais l'impression qu'une dimension manque à sa carrière la rattrape. Son instinct la guide vers les Ressources Humaines. A ses yeux, la fonction se calque davantage à ses valeurs.

On lui propose un premier job à la Direction Rémunération et Avantages Sociaux, elle a 32 ans. Puis s'enchaînent les postes, toujours en Ressources Humaines, dans différents secteurs d'activité : General Electric pendant six ans, puis Syngenta pour six autres années et Lafarge Holcim.

Cette variété de secteurs enrichit son parcours. Elle en retient ce principe d'action «don't forget that you deal with people, and people are people even if the sector is different».

Caroline Luscombe, occupe des postes à hautes responsabilités. Elle est courtisée par les chasseurs de tête. Le prestige de la fonction pour elle n'est plus un critère de choix, mais seules les valeurs de l'entreprise. Celles auxquelles elle adhère.

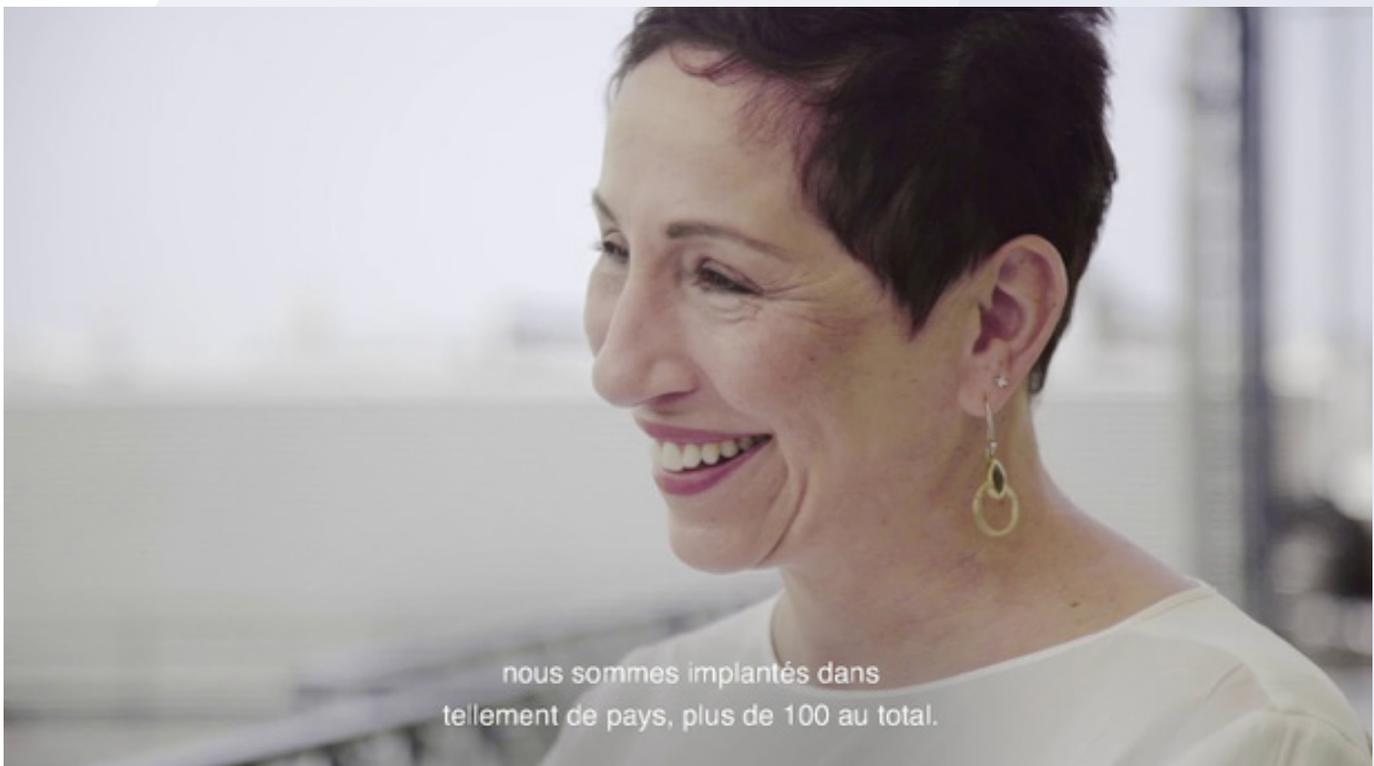
Pour elle toutes les rencontres, qu'importe le titre, sont d'importance. Elle les cultive. C'est sa façon d'apprendre d'elle-même, sur sa propre valeur, qui elle est, comme ce qu'elle n'est pas. Elle prend confiance. Assez pour faire face au syndrome de l'imposteur, ce sentiment qui hante jusqu'à l'illégitimité et l'incompétence, souvent elle se remémore «Stop telling yourself you are not good enough».

DU SYNDROME DE L'IMPOSTEUR À «WORKING MAMA» ACCOMPLIE

En parallèle de sa carrière, Caroline Luscombe est une «working mama». Mariée à 22 ans et mère de deux enfants. La maternité est l'affaire de sa vie, elle ne sacrifie rien. Elle a appris à chaque étape, à maintenir l'équilibre nécessaire à ses deux «vies».

Ses clés pour y parvenir ? L'organisation et la tolérance vis-à-vis de soi-même, ne jamais se sentir coupable et donner le meilleur en toutes circonstances.

La vie de «working mama» n'est jamais simple, elle a appris à faire des concessions : à un mo-



nous sommes implantés dans
tellement de pays, plus de 100 au total.

ment décisif de sa carrière, elle est à la Direction des Ressources Humaines d'un groupe alors en faillite qu'elle quitte au profit de la stabilité familiale de ses enfants, encore en bas âge.

YOU HAVE TO KNOW WHEN YOU HAVE TO SWITCH OFF.

Le plus difficile, savoir quand s'arrêter. Jusqu'où le curseur entre vie professionnelle et vie privée peut être poussé. «Je me définis comme une workaholic, j'ai dû apprendre à accepter de switcher entre le travail et la vie familiale».

Son message aux jeunes RH, «l'avenir d'un monde en pleine transformation»

Évidemment la théorie n'est pas la pratique : «Les erreurs commises m'ont permis de rebondir, je ne regrette jamais mes choix, même en cas de mauvaises décisions et j'en retiens toujours des Learning Experience».

Un second enseignement : ne jamais céder aux sirènes d'une entreprise aux valeurs différentes des siennes. La diversité et l'inclusion sont des leviers de développement auxquels elle préconise de rester attentif et sensible. Comme à ses yeux il est important «de prendre des risques, de se montrer ambitieux, d'écouter, de tenir le cap de ses propres choix, au détriment de ce que les autres entendent vous imposer».

YOU HAVE TO KEEP THE BALANCE BETWEEN THE NEEDS OF YOUR COMPANY AND THE NEEDS OF THE EMPLOYEES, YOUR ROLE IS NOT TO BE POPULAR.

Selon elle, nous devons en tant que RH, aller au-delà de la fonction d'expert que nous occupons. Ainsi, les RH d'aujourd'hui doivent construire les RH de demain pour répondre à leur rôle-principe, l'équilibre entre les besoins des salariés et ceux de l'entreprise, tout en étant juste.

L'évaluation de la pertinence d'une stratégie se fait en se réinventant. Cela passe par la construction de solides relations avec l'ensemble de son écosystème. Prendre le temps de construire des relations, de s'y investir, d'écouter. Dans un unique but : permettre aux RH d'aujourd'hui de construire les RH de demain. Cela explique le temps qu'accorde Caroline Luscombe aux nouvelles générations.

Rencontrer Caroline Luscombe, revient à éprouver cette sensation, celle de voir quelqu'un qui entre derrière vous dans une porte tournante et qui en sort devant vous. Il ne serait pas étonnant qu'en acceptant de me rencontrer pour son portrait, à la fin de l'entretien, Caroline Luscombe aurait déjà fait le mien.

KENZA KOUADRIA

LU POUR VOUS

L'INNOVATION COLLABORATIVE. LA DYNAMIQUE D'UN NOUVEL ÉCOSYSTÈME PROMETTEUR. DE BOECK, COLLECTION MÉTHODES ET RECHERCHES. JEAN PIERRE BOUCHEZ. 2020

L'ouvrage de Jean Pierre Bouchez est particulièrement précieux par sa capacité à embrasser un enjeu aussi essentiel que l'innovation collaborative de façon aussi large et aussi profonde. Il montre les facteurs socio-économiques propices à l'innovation au niveau méta-écosystémique. Si les premières villes ont été les berceaux, les espaces contemporains décrits combinant contexte, lieux, liens acteurs et projets sont des accélérateurs d'innovation. La ville carrefour, concentrant les marchands puis concentrant les industries et aujourd'hui attirant les savoirs dans une véritable économie de l'agglomération. Les vertus des proximités géographiques sont notables pour intensifier la génération de connaissances nouvelles dans le cadre d'une atmosphère intellectuelle et financière porteuse. Les communautés, les clusters, les pôles de compétitivité sont autant de milieux qui favorisent l'innovation. Selon l'économie des formes de proximité, la seule proximité qu'elle soit géographique, ou organisée ou encore cognitive, sociale ou institutionnelle est insuffisante pour produire un écosystème d'innovation, faut-il encore une culture porteuse de collaboration. Pour devenir une entreprise collaborative, il s'agit de constituer des écosystèmes



d'affaires innovants. L'un des concepts clés en est l'ouverture qui passe par la recherche de complémentarité et qui est bien aidé par des plateformes technologiques. Cette

ouverture vers l'extérieur passe par l'animation de communautés d'innovation avec des clients et des usagers, par un usage renforcé du crowdsourcing, et par le partage de valeur à l'occasion de la résolution de problèmes complexes. Ce sont des équilibres qui s'inventent entre grands groupes et start-ups. Ces nouveaux formats de développement pourraient bien remettre en question les traditionnels dépar-

tements de recherche et développement héritage du monde industriel. S'inventent alors de nouveaux espaces collaboratifs propices à l'innovation tiers-lieux, co-working, fab-labs qui se maillent avec une culture d'intrapreneuriat et de plateforme d'innovation. Il reste à mesurer et évaluer l'impact de ces écosystèmes dont le bilan à l'instant T est mitigé mais les résultats à venir sont prometteurs.

Cet ouvrage non content d'être documenté de 54 cas pratiques d'entreprises et d'administrations remet à plat toutes les théories de l'innovation collaborative pour les mettre en perspectives et en cohérence, un travail de titan qui mérite d'être lu, annoté et dévoré si l'innovation vous intéresse.

Denis Cristol

LES MARCHANDS DE DOUTE
 NAOMI ORESKES ET ERIK M. CONWAY TR. FR. LE POMMIER
 POCHE, 2012

Voilà un livre qui n'est pas récent mais qui retrouve toute son actualité après la crise du coronavirus.

Les marchands de doute sont à l'origine du déni qui porte sur toutes sortes de productions (rentables ou très rentables) qui ont été reconnues comme néfastes pour la santé et/ou pour l'environnement. Les exemples abondent et les auteurs ne se privent pas d'en citer.

Prenons le tabac. Le tabac avait été scientifiquement reconnu, par des chercheurs faisant autorité, comme étant cancérigène. "Minute !", proclamaient les fabricants de tabac, "ce n'est pas prouvé". Et de mettre en avant une obscure étude, que personne n'avait vu passer, qui affirmait l'innocuité du tabac. "Il faut poursuivre les recherches avant de prendre des décisions qui seraient prématurées". Et comme les chercheurs sont généralement des gens pacifiques, et même quelquefois un peu naïfs, ils lançaient de nouvelles recherches, avec l'appui d'agences gouvernementales au comité scientifique desquelles les fabricants de tabac étaient bien entendu représentés. Moyennant quoi, pendant de temps, ils pouvaient continuer à vendre leur tabac. Et ça a duré des années.

L'affaire du tabac est derrière nous, mis il y en a eu une multitude depuis. La dernière en date est analysée par Stéphane Foucart dans "Et le monde devint silencieux, comment l'agrochimie a détruit les insectes" (Le Seuil, 2019). Et de nous expliquer comment les firmes chimiques continuent à prétendre que l'épandage de néonicotinoïdes n'est pas en cause dans la diminution dramatique des populations d'insectes (sachant par ailleurs qu'elles ont pour but de les éliminer). Donc, attendons de nouvelles études et peut-être une intervention de l'Etat qui ne soit pas anecdotique. En attendant les épandages se poursuivent, avec la bénédiction d'un grand syndicat d'agriculteurs.

Car tout cela est minutieusement organisé. Il est très rentable, pour les entreprises pétrochimiques qui produisent les néonicotinoïdes ou autres substituts encore plus dangereux, d'investir dans des laboratoires dont elles at-

tendent des études que les conclusions leur soient favorables, d'offrir des sinécures rémunérées à certains chercheurs, d'investir dans les cabinets de lobbying à Paris et à Bruxelles (surtout), de se payer des campagnes de communication sur leur attachement à la RSE, de soutenir certaines organisations professionnelles et d'engager des avocats afin de poursuivre ceux des commentateurs qui auraient la coupable imprudence de désigner celles-ci nommément.

Et pendant ce temps, quand vous roulez en voiture, vous serez de moins en moins importuné par les insectes qui s'écrasent sur votre pare-brise.

Hubert Landier

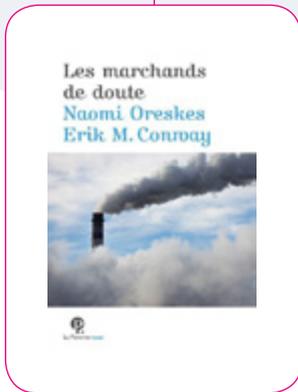
POUVOIR D'ACHAT, LE GRAND MENSONGE,
 PHILIPPE HERLIN. EYROLLES, 2018

Les Français se plaignent de l'augmentation du coût de la vie. Les statisticiens de l'INSEE leur répondent que c'est une illusion : d'année en année, l'augmentation de leur revenu, comparé à l'indice des prix à la consommation, laisse apparaître une progression de leur pouvoir d'achat. Donc, ils se trompent. Parole d'experts. L'ennui, c'est que ce n'est pas du tout ce que ressentent les Français quand ils examinent leur budget. Il y a donc comme qui dirait un bug.

Philippe Herlin, qui est économiste, l'a recherché. Et il l'a trouvé. L'indice des prix à la consommation (IPC) est établi avec beaucoup de soin mais il ne correspond pas à la réalité. Rappelons son mode de calcul : un budget-type, un panier du consommateur moyen afin d'établir une pondération, des relevés de prix dans les commerces, une comparaison d'année en année produit par produit, et une synthèse générale : c'est l'indice des prix.

Magnifique. Le problème, c'est qu'il a bien fallu adopter des conventions. Et au moins deux d'entre elles posent problème.

Il y a d'abord le problème du logement. Chacun sait qu'il est de plus en plus coûteux de se loger et qu'il entre à hauteur d'à peu près 30% dans le budget de Monsieur et Madame Toutlemonde. Oui, mais l'indice ne prend pas en compte les annuités correspondant à l'achat d'un logement, ni le montant du prêt, ni les intérêts. C'est qu'il s'agit non d'une consom-



mation, mais d'une "formation brute de capital fixe". Nuance. Non, pas "nuance", fondamental, diront les économistes. Reste les loyers. Ils entrent dans l'indice des prix à hauteur de 10%. Oui, vous avez bien lu : 10%. C'est que c'est une moyenne : il faut tenir compte de ceux qui sont propriétaires de leur logement. Comme disait un humoriste, "le Français moyen est une personne qui a la tête dans le four et les pieds dans le frigo".

C'est un premier biais. Deuxième biais : "l'effet qualité". Le problème des releveurs de prix de l'INSEE, c'est que les modèles dont ils calculent l'évolution du prix d'une année sur l'autre ont souvent tendance, eux aussi, à évoluer. C'est même une technique commerciale. Un kilo de farine reste un kilo de farine (au moins en volume), mais si vous achetez une voiture, ce ne sera pas la même selon que vous êtes en 1980 ou que vous êtes en 2020. En 1980, le bas de gamme chez Renault sera une R4, en 2020, ce sera une Twingo. Et la Twingo est beaucoup, beaucoup plus chère que l'était la R4...

Oui, dira le statisticien de l'INSEE, mais il faut comparer ce qui est comparable ! La Twingo est beaucoup plus confortable et dispose d'une climatisation et de lève-glaces électriques que l'on ne trouve pas sur la R4. Il va donc falloir en tenir compte et on ne va pas répercuter sur la Twingo de 2020 l'intégralité de l'augmentation de prix par rapport à la R4 de 1980. C'est ce qu'on appelle "l'effet qualité". Le problème, c'est que le jeune un peu fauché, ce n'est pas la climatisation qui l'intéresse, c'est d'avoir une voiture la

moins coûteuse possible.

Philippe Herlin a donc repris les catalogues depuis 1965 afin de reconstruire des séries de prix sans tenir compte de "l'effet qualité". Simplement en prenant "l'entrée de gamme". Et il obtient des résultats sensiblement différents, du moins pour les produits qui se veulent high tech. Et combinée avec ce qu'il dit par ailleurs du prix du logement et de son poids dans les budgets, sa conclusion est très claire : depuis au moins une dizaine d'années, le pouvoir d'achat des Français, loin d'augmenter, tend à diminuer d'année en année. Ce qui explique qu'il y ait de plus en plus de familles qui n'arrivent pas à boucler leurs fins de mois. Et que les "revalorisations" du SMIC, qui est indexé sur l'indice des prix, ne soient pas telles qu'elles se prétendent.

Mais ce n'est pas tout. Chacun sait que la quête de la croissance économique a pris aujourd'hui la place de la quête du Graal. Or, la croissance, c'est celle du PIB à prix constant. Et l'on obtient le PIB à prix constant en divisant le PIB à prix courant par l'indice des prix. De sorte que si donc si la hausse des prix est sous-évaluée, la croissance, elle, est surévaluée. Quand les économistes se chamaillent pour savoir si elle sera de 1,5% ou de 1,7%, on aura compris que nous assistons en réalité, et ce, depuis au moins une dizaine d'années, à une croissance négative, c'est-à-dire à une décroissance. Autrement dit, la France s'appauvrit. Mais ça, ça ne fait pas du tout partie du langage politiquement correct.

Hubert Landier





A LA RECHERCHE DE LA VALEUR AJOUTÉE

MARIE PIERRE FLEURY & FRÉDÉRIC MISCHLER

EXTRAIT DE L'ESSAI : POUR EN FINIR AVEC «LES RH DEMAIN»

S'il est bien un avantage à parler de "demain", c'est que pour "demain" on peut tout imaginer !

Voilà près de 25 ans, sinon plus, qu'entre aspirations, inspirations, prédictions et injonctions, la fonction RH était/est/sera/serait censée se libérer du poids de sa dimension administrative et gestionnaire. Ceci, notamment au profit d'une dimension plus stratégique ou, comme le diraient certains, "davantage centrée sur son cœur de métier".

Or, ce fameux "demain" enchanteur et enchanté pour la fonction RH reste inexorablement et pour beaucoup du domaine de l'imaginaire, du rêve. Pour ne pas dire de la chimère ou de l'illusion.

Qui plus est, lorsque l'on considère un "demain" qui renvoie en fait à une réalité temporelle projetée dans un futur largement indéterminé. Ceci, à l'inverse même du sens calendaire du terme qui fait référence à une réalité plus concrètement attendue dans un futur déterminé, au mieux à quelques heures.

Et c'est là que réside tout le problème de la perspective de la "fonction RH demain...". A savoir le mélange des genres entre une référence à "demain" - parce que l'on aimerait que les changements souhaités, escomptés, envisagés, nécessaires soient proches dans leur réalisation temporelle - et un tout autre "demain" qui renvoie à l'inverse à un avenir des possibles, à échéance de plusieurs années.

De la sorte, continuer à envisager une fonction RH "de demain" dans une perspective projective de changements à venir, fondée sur la seule aspiration et la seule envie de voir ces changements se concrétiser, ne semble en tout état de cause pouvoir s'apparenter qu'à une projection chimérique. En effet, la réalité concrète de ce que sera demain n'est jamais que la résultante de processus à l'œuvre conduisant à ce que cette réalité émerge. Il en est de même pour la fonction RH. La réalité de ce que sera la fonction RH dans un proche avenir ne sera jamais que la résultante de ce qui est à l'œuvre aujourd'hui.

Et si nous arrêtons enfin de considérer et de théoriser une "fonction RH demain..." fantasmée, pour nous centrer sur les actions à réaliser aujourd'hui afin d'initier concrètement les changements ?

Pour ce faire, commençons donc par consi-

dérer les causes racines. Selon nous, elles ont entravé la capacité de la fonction RH à opérer sa mue. Pourquoi la fonction RH d'aujourd'hui n'est-elle toujours pas en mesure de changer ? Nous aimerions qu'il en soit autrement. Mais si nous nous appliquons un principe de réalité et d'humilité, reconnaissons que les limites de la fonction RH, telle que nous la connaissons aujourd'hui, sont multiples à un niveau intrinsèque comme extrinsèque. A commencer par ce que l'on entend communément par "fonction RH".

La "fonction RH" ne renvoie en soi à rien de tangible et d'universel en termes de périmètres d'interventions, contributions, compétences, etc. En effet, d'un côté, la notion de "fonction" fait référence à des champs spécifiques de responsabilités, d'activités et de compétences. Et d'un autre côté, l'acronyme RH induit pour sa part une dimension générale, plurielle et contingente. Ainsi, il sera communément admis en considérant une petite structure, par exemple, que la.le "Responsable Comptable" occupe une ou des fonctions RH au même titre que dans un grand groupe les Responsables Formation, Recrutement, Paie, HR Business Partner, DRH... relèvent aussi de la "fonction RH".

Une dynamique de transformation de la fonction RH ne peut dès lors avoir de réalité concrète à ce niveau de considération. D'autant que la notion de transformation elle-même implique un passage d'un état défini à un autre état défini. Au même titre que l'eau est susceptible de se transformer en glace ou en vapeur. Comment appliquer alors une logique de transformation générale à un "concept fluctuant" ?

Certains.es pourraient s'offusquer de voir ainsi leur job apparenté à l'idée d'un "concept fluctuant". Cela peut tout à fait se comprendre. Il n'en demeure pas moins, exprimé autrement, que "la fonction RH" n'a pas dans les faits d'existence concrète, dans le sens où elle renvoie à autant de réalités d'entreprises qui l'organisent et d'individus qui l'occupent. Nous touchons là une des limites fondamentales de la "fonction RH" dans sa capacité homogène et globale à évoluer et à changer au sein d'entreprises qui sont tous singulières. Cette limite trouve sa source à deux niveaux.

En premier lieu, il n'existe pas en France "d'Ordre des Professionnels RH" garant d'une déontologie partagée et de l'accompagnement

aux évolutions et développements de la profession, à l'image des professions médicales, juridiques ou comptables.

En second lieu, il n'existe pas de conditions formelles de qualification, de parcours "réglementé", de formation... en résumé de dispositifs visant à assurer la maîtrise d'un état de l'art commun à la profession. En conséquence de quoi, il suffit de regarder la diversité des programmes, contenus et idéologies sous-jacentes, associés à la multitude foisonnante de titres et diplômes estampillés "RH" pour comprendre que deux étudiants RH dans deux formations distinctes n'apprennent en tout état de cause pas la même chose. L'appréhension de la fonction RH par les personnes qui l'exercent est à ce point disparate qu'en pratique l'exercice de la "fonction" en entreprise n'est soumis à aucune exigence de qualifications communément reconnues. La "fonction" est librement accessible à tout un chacun indépendamment d'une quelconque formation RH.

Ceci étant posé, comment imaginer que la fonction RH qui n'a pas intrinsèquement de fondamentaux stables et qualifiés, d'identité commune et homogène, puisse uniformément et globalement changer et se transformer en "un mieux" plus approprié au regard des enjeux des entreprises.

Si les évolutions ne semblent pas pouvoir être portées "en interne" par la fonction RH, qu'en est-il alors des influences externes à la fonction ? Qu'en est-il des attendus envers la "fonction RH" ? En quoi sont-ils ou non facteurs de transformations positives ? De façon plus triviale, en lien avec la question sous-jacente de la contribution de la "fonction RH" sur le registre de la valeur "Qui a besoin de la "fonction RH", pourquoi et pour quoi faire ?"

Pour répondre à cette question de manière pratique et concrète, quel meilleur moyen que celui de considérer la nature et le contenu des offres d'emploi dans le domaine RH ! En effet, exprimant les besoins de l'entreprise au regard des questions RH au travers des descriptifs de missions, les offres d'emploi permettent d'appréhender le rôle attendu et projeté de la "fonction RH" par les directions.



Ainsi, le besoin dans l'entreprise de la "fonction RH" est à l'origine, avant toutes choses et de façon très prosaïque, celui d'un.e dirigeant.e qui en regard de l'évolution croissante de son effectif salarié tend à se décharger ou à internaliser des activités apparentées à de la "gestion du personnel". A savoir recruter, contractualiser, payer... et prendre en charge les questions règlementaires, juridiques et sociales afin notamment de limiter les risques associés. En ce sens, une étude de l'APEC de 20174 portait sur plus de 16000 annonces d'emploi RH et sur 10 ans. Une photographie en quelque sorte de "l'état de l'art" en termes d'attendus des directions à l'encontre de la "fonction RH" qui résumait la situation ainsi : «D'une manière générale, le portefeuille des compétences attendues s'élargit autour de fondamentaux stables». On ne saurait caractériser plus simplement et concrètement le besoin d'une "fonction RH" pour les entreprises : assurer ce qu'elles estiment être les fondamentaux de la gestion RH. Pour autant, l'assurance de ces seuls fondamentaux est-elle encore de nature à permettre aux entreprises de faire face à leurs enjeux RH ?

A LA RECHERCHE DE LA VALEUR AJOUTÉE...

La question de la valeur de la fonction RH se fait plus pressante dans le contexte de ce "demain..." qui ne se concrétise jamais, d'une transformation qui agite les organisations et stimule les individus. Et d'une culture financière persistante de la gouvernance. L'exercice est d'autant plus difficile que la fonction RH est, depuis longtemps, à la recherche d'une finalité clairement définie et valorisée au sein des organisations.

Nous nous sommes posés une question simple : qu'est-ce qui légitime aujourd'hui le besoin de la fonction RH dans l'entreprise ?

Notre première réponse a été spontanément (avec un petit sourire en coin) : aujourd'hui comme hier, le droit du travail ! Et l'administration qui en découle...

En effet, la fonction RH reste orientée par la gouvernance de l'entreprise sur la gestion opérationnelle des risques juridiques, sociaux et financiers. Donc sur la limitation des pertes RH pour l'entreprise (non-conformité, litige,

conflit, coûts salariaux...). Et ce n'est pas un hasard ! La fonction RH a trouvé en France ses premières raisons d'être dans l'opérationnel des relations sociales et du recrutement.

Le "secrétariat au bien-être" du 19^{ème} siècle devait limiter la syndicalisation des ouvriers. Le chef du personnel devait recruter en volume et dans un contexte de pénurie de main d'œuvre des ouvriers politiquement non engagés. Le développement de la législation sociale et la hausse des effectifs ont ensuite renforcé les missions juridiques, disciplinaires et administratives du directeur du personnel.

Ensuite, l'informatisation des entreprises a accéléré l'internationalisation et la globalisation des marchés et des organisations. Parallèlement à la concurrence sur les coûts salariaux et aux plans sociaux, la bataille des compétences et des talents était lancée et confiée au Directeur.trice des Ressources ou Relations Humaines.

A l'exception de rares entreprises, ce sont encore les réformes du droit du travail ou les obligations à négocier qui ont conduit la plupart des responsables RH à s'impliquer sur de nouveaux sujets (formation tout au long de la vie, GPEC, entretien professionnel...). Et à l'heure de la transformation digitale, c'est toujours le droit du travail qui pousse les RH à l'action : télétravail, diversité, droit à la déconnexion, etc. De fait, les leviers qui pourraient contribuer à mieux valoriser le potentiel des salariés et à construire de nouveaux avantages concurrentiels se transforment toujours au final en instruments de mise en conformité. Des instruments qui obligent et cadrent, plus qu'ils n'impactent, motivent ou valorisent. A minima, on pourrait attendre que cet investissement centré sur la gestion des risques juridiques, sociaux et financiers soit mieux exploité pour en retirer de la valeur pour l'entreprise. Ceci étant, à l'ère du "purpose 5 pour engager et retenir les talents", cela "risque" d'être un peu court !

De nombreux conseils d'administration et directions d'entreprises restent ainsi marqués par la culture sociale des premières révolutions industrielles, et par la culture du risque actionnarial de la société à responsabilité limitée. Ils projettent difficilement la fonction RH sur d'autres finalités, d'autres rôles, d'autres

compétences au sein du système.

Il faut aussi dire que la plupart des professionnels RH, et ceux qui les forment, n'ont ni rebondi sur les opportunités réglementaires pour s'émanciper du rôle d'expert-gestionnaire, ni anticipé les tendances internes et externes pour être force de proposition et faire évoluer leur rôle et leurs contributions.

Dans une enquête de 2017 auprès de 20 000 personnes, plus de 70% des salariés répondent que "la fonction RH contribue au succès d'une entreprise, mais que le DRH de leur entreprise ne répond pas à leurs attentes". Et à près de 80% qu'ils "ne sont pas satisfaits de la politique de ressources humaines conduite par leur entreprise".



Toujours dans cette recherche de la valeur ajoutée des RH dans les organisations, on pourrait aussi se demander en quoi les professionnels RH sont légitimes pour conseiller les managers, alors qu'une majorité d'entre eux managent peu et qu'ils n'ont pas été plus formés au management que les managers eux-mêmes...

Dans les faits, la fonction RH répercute très souvent sur les managers des dispositifs légaux rhabillés en acte de management. Et quand elle vient à la rescousse du manager, c'est dans un souci de sécurité-conformité et de limitation des risques. Dans la même logique, on peut aussi se demander en quoi les professionnels RH sont légitimes pour développer les compétences, les talents et accompagner les trajectoires individuelles...

Les effets convergents de multiples évolutions - nouveaux comportements des citoyens et consommateurs, nouvelles relations d'emploi, innovations technologiques et d'usages, nouveaux modèles d'affaires, transformation du travail, etc. - sonnent la fin d'un modèle de fonction RH dont la raison d'être, la valeur ajoutée ou la compétence dans l'entreprise n'est en réalité pas "l'humain", comme beaucoup de professionnels RH aiment le dire ou l'entendre, mais davantage la gestion des risques liés à l'humain.

MARIE PIERRE FLEURY
FRÉDÉRIC MISCHLER



Nabil Lasfer est Managing Consultant RH/SIRH pour le groupe Julhiet Sterwen. Il anime les podcasts du MagRH

Après une première saison dédiée aux RH en général, la saison 2 de StorytellerRH présente l'apport des nouvelles technologies en matières de RH.

Gestion des compétences, place du digital dans les organisations, Intelligence Artificielle, formation ou encore traitement des tâches RH à faible Valeur Ajoutée, découvrez la présentation de solutions issues des plus grands acteurs du marché comme des nouveaux entrants, toujours dans un format court, direct et opérationnel.

Pour écouter les différents podcasts, assurez vous tout d'abord d'être connecté.e à l'internet et cliquez simplement sur l'icône placée à côté du titre de l'intervention.

La durée moyenne de chaque séquence est d'environ 4 minutes.

Nous vous souhaitons ainsi une bonne écoute.

Nabil Lasfer

- 🔊 De l'approche métiers à l'approche compétences par [Olivier Rohou](#)
- 🔊 Comment associer les collaborateurs à l'Intelligence Artificielle par [Cécile Dejoux](#)
- 🔊 Nouvelles technologies et apprentissage par [Vincent Binetruy](#)
- 🔊 Comment les chatbots peuvent libérer les RH par [Sarah Martineau](#)
- 🔊 Nouvelles technologies et accompagnement au changement par [Nolwenn Anier](#)
- 🔊 Rythmes biologiques et société connectée par [Marc Riedel](#)
- 🔊 Mobile learning et engagement des apprenants par [Clémentine Thenet](#)
- 🔊 Comment équilibrer la gestion des talents par [Geoffroy De Lestrangé](#)
- 🔊 Pourquoi la digitalisation des RH est clé dans le public par [Elodie Champagnat](#)
- 🔊 L'impact de la transformation digitale par [Julien Lever](#)
- 🔊 Peut-on vraiment parler d'auto-formation par [Yannig Raffanel](#)

DUT - LICENCES - MASTERS - INGÉNIEURS

L'Apprentissage du Supérieur, révèle

les goûts et les talents

- + de 5700 apprentis du BAC +2 au BAC +5
- + de 51 établissements de formation
- + de 160 formations dans tous les secteurs
- + de 3000 entreprises déjà partenaires

Success in progress



CFA de l'enseignement supérieur
en région Hauts-de-France

Tout savoir sur la formation
par apprentissage :



formasup-npc.org



contact@formasup-npc.org



03 28 33 75 20

La fonction RH : entre rêve et réalité



Caroline Acs,
Directrice Générale des Editions
Tissot

Editeur juridique, les Editions Tissot, s'appuient sur une équipe d'experts et une expérience reconnue depuis plus de 40 ans, pour faciliter la vie des entreprises françaises en leur apportant une vision claire et compréhensible du droit du travail et en mettant à leur disposition des outils digitaux innovants et adaptés.

Caroline Acs, Directrice Générale des Editions Tissot, nous en dit plus et revient pour nous sur le dernier baromètre « Les RH au quotidien » publié en février 2020.

Depuis 40 ans, la vocation des Editions Tissot est de rendre le droit du travail plus simple et plus accessible. Est-ce que vous pouvez nous rappeler votre cœur de métier ?

Nous sommes certes éditeur juridique, spécialisé en droit du travail, mais avec un ADN bien particulier : rendre la réglementation compréhensible pour en faciliter l'application en entreprise. Nous nous adressons principalement aux RH dans les PME, aux cabinets de conseil, d'expertise comptable, de gestion sociale et aux CSE.

Concrètement, que ce soit dans nos articles d'actualité ou dans nos publications actualisées, nous bannissons tout jargon juridique. Nous proposons également les conventions collectives les plus à jour du marché et mettons à la disposition des entreprises des outils digitaux comme la base de données économiques et sociales en ligne (BDES Online), une obligation légale qui s'impose à toutes les entreprises de plus de 50 salariés.

L'ensemble de nos produits et services répondent à un objectif : faciliter l'application du droit du travail en entreprise.

Vous avez récemment publié votre baromètre «Les RH au quotidien» pour la 3ème année consécutive. Quelles sont les grandes lignes de ce baromètre ?

Notre enquête « Les RH au quotidien » a été réalisée pour la 3ème année consécutive. Elle porte sur le quotidien de la fonction RH, en mettant en avant les difficultés rencontrées, leurs motivations, leurs attentes, la réalité de leur quotidien, l'image du service, les outils digitaux... Au fil des années et au vu des résultats obtenus, les tendances restent les mêmes, sans amélioration, malheureusement, ni évolution. Le constat est encore et toujours le suivant : les RH sont écartelés entre, d'un côté, un métier qu'ils ont choisi par passion attirés par sa dimension humaine et sociale, et d'un autre côté, une réalité

<https://www.editions-tissot.fr>



qui est très éloignée de cette motivation première. En effet, les 3/4 des personnes que nous avons interrogées déclarent consacrer au moins la moitié de leur temps de travail à des tâches administratives à faible valeur ajoutée. C'est énorme et c'est d'ailleurs pour cette raison que la plupart d'entre eux qualifient leur quotidien de difficile, auquel s'ajoute un manque de sécurité fortement ressenti face à toutes les évolutions règlementaires, qu'il devient difficile de suivre ou de maîtriser. En parallèle, ils expriment une certaine crainte de ne pas réussir à être conformes juridiquement dans les décisions et dans les écrits, ce qui génère naturellement un stress supplémentaire. Cela se ressent sur le moral des RH. D'ailleurs, 71 % de ceux qui ont participé à cette enquête se sentent frustrés et 80 % se déclarent proches de l'épuisement ! N'est-ce pas un comble pour une fonction dont il est attendu qu'elle veille sur les autres ?

Justement, pour répondre aux nouvelles problématiques et aux besoins croissants des RH, le digital est devenu un véritable outil qui permet d'accompagner la fonction au quotidien. Qu'en est-il et qu'avez-vous pu observer à ce niveau ?

Le digital est effectivement une solution pour libérer les RH, faciliter leur quotidien et leur permettre de se focaliser davantage sur l'humain. Aujourd'hui, la majorité des RH ont recours à des outils digitaux, et ce, entre-autres, dans 3 domaines en particulier : la gestion de la paie, la gestion des absences et des temps et l'évolution du droit de travail surtout dans les entreprises de moins de 50 salariés.

Les RH sont aujourd'hui bien conscients des opportunités que peut leur offrir le digital mais le changement d'habitude prend parfois un peu de temps.

Dans ce cadre, vous avez lancé Lumio RH, un applicatif intuitif qui sécurise les procédures RH en droit du travail. Est-ce que vous pouvez nous en dire plus sur cette application et sa valeur ajoutée pour les RH au quotidien ?

Lumio RH est le fruit des efforts et de l'expertise des équipes des Editions Tissot. Après deux années de R&D, nous avons lancé cette solution digitale en mode SaaS dans le but de sécuriser les procédures RH (embauche, démissions, licenciements, sanctions, congés, etc.). Il s'agit en effet d'un assistant RH en ligne dont le mode conversationnel inédit constitue une valeur ajoutée essentielle pour interagir avec le RH. Concrètement, c'est en nous basant sur les retours des personnels RH et des constats tirés des premières enquêtes de notre baromètre que nous avons jugé nécessaire d'être encore plus à l'écoute des RH, mais surtout de leur libérer du temps et de remettre l'humain au cœur de leur métier.

L'idée est de réaliser des procédures RH en droit de travail de manière intuitive et sécurisée, Ainsi, ils

gagnent du temps sur les tâches administratives, ou purement juridiques, mais sont rassurés quant à la conformité juridique de leurs actions. Les RH se consacrent ainsi davantage à des missions très attendues par les salariés comme les questions relatives à la qualité de vie au travail, à la formation, à la gestion des carrières ...

Comment résumeriez-vous donc les atouts et la valeur ajoutée de Lumio RH ?

C'est un outil qui permet d'humaniser les procédures RH grâce au mode conversationnel et qui maîtrise parfaitement les évolutions règlementaires.

En effet, pour chaque type de procédures, Lumio accompagne les RH dans leurs prises de décision, en adaptant chaque procédure à la situation du salarié. Grâce au mode conversationnel de l'appli-catif, la relation devient plus humaine et le déroulé des procédures devient encore plus simple pour l'utilisateur : il suffit de répondre aux questions posées par Lumio, pour réaliser sa procédure simplement et sereinement. En parallèle, pour répondre à la difficulté exprimée par les RH dans le suivi des évolutions règlementaires, les procédures proposées par Lumio sont actualisées en permanence pour garantir la conformité juridique des décisions et des écrits. Mais au-delà de les rassurer, Lumio leur fait gagner du temps en générant automatiquement le document au cas où une formalisation s'avère nécessaire.

Vos actualités et vos perspectives ?

Toujours dans l'optique d'améliorer notre outil Lumio et d'accompagner encore plus les RH au quotidien, nous venons de développer une nouvelle fonctionnalité qui consiste à programmer des alertes pour que les utilisateurs ne manquent pas certaines échéances qui pourraient être lourdes de conséquences (une fin de période d'essai ou une période de réflexion entre deux étapes au cours d'une procédure par exemple). Dans les années à venir, notre rôle de facilitateur auprès de nos différentes typologies de clients sera encore renforcé. □



Et si vos salariés devenaient Responsables QVT ?



Découvrez comment sur **Moodwork.co**
et testez l'application gratuitement !



ème édition des ★

4 Mooc of the Year

27 FEVRIER 2020





Chaque année Edflex (anciennement My Mooc), récompense les meilleures formations en ligne lors d'une soirée clé. Concepteurs, entreprises, responsables de formation et nominés, ils étaient plus de 150 présents le 27 février dernier afin d'échanger sur les priorités et axes d'amélioration principaux du secteur des MOOC. Thématiques de plus en plus diversifiées et pertinentes, intervenants de plus en plus qualifiés, il a été difficile cette année pour le Jury composé de 10 professionnels de faire des choix sur les MOOC candidats...

Voici ainsi les grands gagnants de la 4ème édition des Mooc of the Year.

Dans la catégorie "Le meilleur MOOC conçu par une université/école" le gagnant est...

L'Université de Liège avec "La fabrique de l'aide internationale"

Le MOOC de L'Université de Liège est à destination de toutes les personnes intéressées par la solidarité internationale, et a pour principal objectif de faire découvrir les différents aspects de la coopération internationale et les thématiques liées (migration, environnement, démographie, gouvernance, alimentation,

etc.). Ce qui a fait pencher le Jury en sa faveur ? Une activité originale de simulation parlementaire avec la possibilité d'endosser un rôle de député dans une République fictive (Hoptland) en vue de réformer la politique d'aide au développement !

Dans la catégorie "Le meilleur MOOC conçu par une entreprise/organisation" le gagnant est...

Esprit de Service France avec "Réussir l'accueil et le service en France"

L'objectif du MOOC de Esprit de service France est de former à l'accueil et aux fondamentaux de l'excellence relationnelle tous les publics, au sein d'organisations, d'entreprises, d'associations, et dans le monde éducatif, mais aussi valoriser auprès de tous l'importance de réussir l'accueil et le service en France dans la perspective des JO 2024 via la participation de représentants du monde des services, du sport et du tourisme.

Le Serial Mocer 2019 est... avec 165 certifications au compteur

Laura Lebon ! Un grand bravo à elle !



Le coup de cœur des internautes est...

[L'Université de Bretagne Occidentale avec "sauvTage : apprendre à sauver une vie à tous les âges"](#)

Des études internationales démontrent qu'il est contre-productif de vouloir faire du grand public des techniciens du secourisme mais qu'apprendre simplement la procédure sans maîtriser complètement le geste permet d'une part de faire simple et d'autre part est plus efficace. Ce MOOC de l'UBO vise donc un intérêt général : développer le nombre de personnes formées au secourisme en France. Avec plus de 15 000 personnes inscrites, la communauté a voté pour élire ce MOOC avec plus de 16% des voix !

Le grand prix du Jury élu parmi toutes les candidatures...

[Centre d'égalité des chances de l'Essec avec Trouvetavoie.net](#)

66% des étudiants auraient aimé être mieux accompagnés pendant leur démarche d'orientation et 40% des lycéens attendent la Terminale pour réfléchir à leur choix d'études supérieures. TrouveTaVoie.net propose de mieux

préparer les élèves de Première et de Terminale au choix d'orientation afin de permettre au plus grand nombre d'élèves de se construire une orientation réussie. Avec presque 9 000 apprenants, cette initiative a su mettre le Jury d'accord !

Et enfin le plus attendu " MOOC de l'année 2019...

[Mouvement Colibris avec le MOOC Zéro Déchet](#)

L'objectif principal de ce MOOC ? Faire connaître les enjeux économiques, écologiques et sociaux liés à une pratique de réduction des déchets mais aussi faire découvrir la nécessité des actions collectives, citoyennes, entrepreneuriales et publiques, pour tendre vers une société Zéro Déchet nécessaire à la préservation de nos ressources et de notre environnement. Avec plus de 40 000 inscrits ce MOOC du mouvement colibris en partenariat avec Zero Waste France a su répondre à un véritable besoin et est un symbole des changements de modes de consommations.

CHARLOTTE TASSEL



**QUAND LES CHIFFRES
TRAVESTISSENT LES FAITS...**

FRANCOIS GEUZE, MAGRH

Si vous êtes un/e professionnel/le connecté/e vous n'avez pu échapper aux nouvelles pratiques de communication, simples, directes, une idée à la fois, moins de 5.000 caractères avec quelques éléments marquants et du storytelling dedans (comme une mauvaise mayonnaise pour masquer le goût de vide dans un mauvais sandwich). Evitons la pensée complexe, on sait jamais vous pourriez peut être réfléchir et réfléchir c'est commencer à désobéir. Le sommet de l'art étant en la matière la mode de l'infographie, une manière sympathique de nous présenter une pensée affadie, abâtardie et pour tout dire relativement inutile. Inutile sauf pour nous faire prendre des vessies pour des lanternes... et alors ? alors, on se brûle

CHIFFRES ET MANIPULATION DES FAITS

Nouvelle pensée unique et manipulation des faits, voilà malheureusement à quoi se résument nombre de communications sur les réseaux sociaux.

Face à ces discours, il convient de développer de véritables compétences en matière de fact-checking. Cette technique issue du monde journalistique vise à vérifier, contrôler et évaluer des faits cités dans les discours (politiques, médiatiques, commerciaux) en les confrontant avec des faits ou études qu'il est possible d'identifier clairement (de les "sourcer" auprès d'agences officielles, d'instituts statistiques, d'experts, etc...).

Extrait de Wikipedia : «Il s'agit aussi de "pointer du doigt les oublis, lectures à sens unique ou parfois même les inventions qui se glissent dans les discours". C'est l'une des deux bases de la déontologie du journalisme, avec la protection des sources d'information des journalistes. L'objectif affirmé est de mettre en évidence, généralement dans les situations où des enjeux importants sont identifiés, les éléments suivants dans les affirmations émises par des orateurs, des auteurs, des gouvernements, des entreprises ou des institutions (personnes physiques ou morales) :

- les imprécisions, inexactitudes, omissions,
- les déformations de l'information,
- les informations vraies, mais présentées hors de leur contexte,
- les erreurs ou la reprise, volontaire ou non, d'informations fausses (d'où désinformation),

- le mensonge véritable, ...qu'ils soient volontaires ou non, induits ou non par des conflits d'intérêt.»

INFOGRAPHIES : IMAGES FORTES POUR IDÉES FAIBLES ?

Face à la profusion d'infographies, de chiffres mis en scène ou de classements, avant de relayer nous devrions quelque peu réfléchir avant de cliquer dans un mouvement quasi pavlovien. Quelques repères :

A S'interroger sur les sources des chiffres ou faits qui nous sont annoncés. L'absence de citation des sources sur des éléments statistiques par exemple devant nous inciter à la plus grande prudence.

B Vérifier l'existence réelle de la source car depuis quelques temps, l'on nous indique étude de l'Université de ... ou en provenance de ... afin de donner un semblant de crédibilité aux assertions affirmées, alors que les études n'existent pas ou n'ont pas été jugées dignes d'être publiées.

C Cause ou Conséquence ? Plus trivialement ou est l'œuf et ou est la poule ?

D S'interroger sur les conditions de l'étude (périmètre, structure de l'échantillon définition des concepts, etc...) et son applicabilité dans votre contexte (par exemple peut on utiliser la définition de l'engagement vu depuis les Etats Unis dans un contexte Francophone ?)

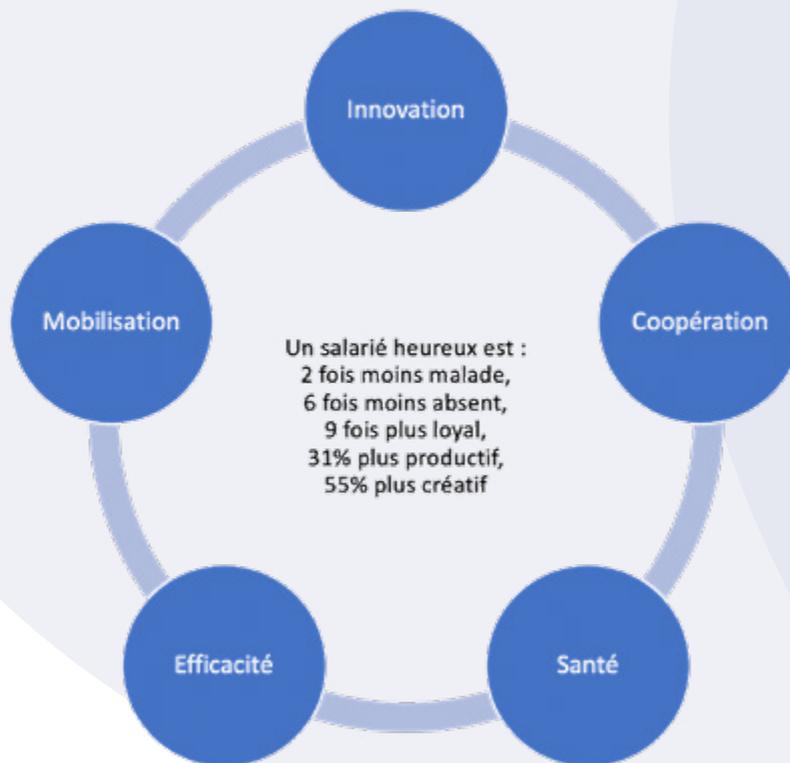
E Identifier les études similaires ou connexes. Ne serait-ce que pour recouper les éléments avancés.

Prenons un exemple, le petit graphique-ci-contre, amplement relayé sur twitter, linkedin et d'autres réseaux...

Cette image est marquante, elle nous interpelle et semble nous donner des éléments factuels pouvant être utiles à défendre des projets ou des postures en lesquels nous croyons : ici le fait d'essayer que les collaborateurs soient heureux au travail.

Maintenant penchons nous sur les éléments annoncés. Résistent-ils à notre petite méthodologie de Fact-Checking ...

A Quelles sont les sources de ces chiffres, sources qui devraient nous permettre de clarifier ces termes, la méthode d'enquête, etc... Bien que ces chiffres soient repris à de



très nombreux endroits sur la toile il n'est jamais fait mention (à ma connaissance) de la moindre source vérifiable. Curieux non ?

B Il n'est donc pas possible de vérifier l'existence des sources (dans le cas présent j'ai trouvé la mention d'un travail universitaire pour l'un des chiffres, mais sans nom de l'équipe de recherche et sans avoir trouvé la moindre trace d'une étude sur le sujet sur le site de l'université en question, bien que le système de recherche des publications et travaux soit particulièrement complet et fourni).

C Cause ou Conséquence ? Une simple illustration, serait-on plus créatif parce que l'on est heureux ou est-on plus heureux parce que l'on est créatif ? (fierté, reconnaissance, image sociale autant d'éléments qui pourrait expliquer que l'on est plus heureux quand on est créatif)

D Conditions de l'étude. Nous ne pouvons donc pas nous interroger sur les conditions de l'étude ou des études (certaines déclarations laissant à penser qu'il s'agit d'un regroupement de chiffres glanés un peu partout). Concernant les chiffres annoncés, que calculent-ils ? que représentent-ils ? Po-

sons nous d'abord quelques questions quant aux définitions. Dans l'exemple pris quelques questions :

- qu'est-ce qu'un salarié heureux ?
- que veut dire être plus productif ?
- que veut dire être plus loyal ?
- que veut dire être plus créatif ?

Autant de questions ayant leur intérêt au regard des chiffres annoncés. Pensez donc, un salarié heureux serait 55 % plus créatif. Comme si l'on pouvait être heureux en permanence, comme si l'on pouvait dire qu'une personne serait x % plus créative qu'une autre (cela se calcule comment ? sur le nombre de proposition dans la boîte à idées de l'entreprise, sur le chiffre d'affaires généré ?) par ailleurs peut on être créatif de manière continue ? Et puis Grieg était-il plus créatif que Keats, lui même plus que Sisley ? (je doute par ailleurs à la lecture de certains poèmes de Keats ou à l'écoute de certaines pièces de Grieg qu'ils nageaient dans le bonheur lorsqu'il les ont écrits ou composés)

Un salarié heureux serait 9 fois plus loyal. Cela veut dire quoi être loyal ? Cela se mesure ? Ce

sont des valeurs qui nous sont personnelles. C'est une qualité morale, une attitude d'esprit, une vertu, une force de caractère, qui exclut la tromperie et le mensonge. Etre loyal regrouperait alors des qualités telles que la sincérité, droiture, fiabilité, vérité, franchise, fidélité, régularité, constance, sérieux, responsabilité, etc... Une définition qui en définitive nous est propre. Alors dans ce graphique, s'agit-il d'un raccourci de communication pour parler d'attrition ? ou d'une confusion entre loyal et loyalisme (la fidélité à l'autorité en place, ce qui vous l'avouerait pose quelques petits problèmes déontologiques ?)

Nous pourrions continuer sur la performance (des études contradictoires existent) Mais autant de questions sans réponses, mises bout à bout devraient nous conduire à envoyer ce graphique directement à la poubelle. Comment expliquer alors que ce document ait connu un tel engouement et qu'il tourne en boucle sur les réseaux sociaux depuis quelques semaines ?

Peut être simplement car ce graphique et les chiffres qu'il contient a été composé pour partie avec quelques chiffres vérifiables (concernant l'absentéisme). On donne ainsi l'illusion d'une justesse des propos pour l'ensemble des chiffres. Ceci s'apparente à une parfaite manipulation du lecteur. Mais le meilleur est pour la fin ...

E Recouper les informations. Lorsque l'on recherche des études sur les conséquences d'être heureux ou pas au travail l'on trouve différents travaux et études sur le net. Vous pourrez donc, vous aussi compulsier les résultats de l'étude Ipsos-Endered de 2014 (lien - page 11) ou l'on nous annonce que 88 % des salariés déclarent être heureux au travail et trouver nombre d'idées d'améliorations pour la QVT (Qualité de Vie au Travail) dans les attentes exprimées par les collaborateurs. Vous pourrez également trouver les résultats d'une Etude réalisée par BVA pour le compte de l'IESEG et de la CEGOS (lien) ou l'on apprend que 84 % des salariés français rentrent dans les critères de ce que l'on qualifie l'engagement dans l'étude. Que le lien entre performance économique et le sentiment d'être heureux au travail n'est pas si évident (lien – cf page 129 et 130 notamment) ou que le fameux effet Hawthorne est contesté (lien).

Avec un peu de recul... Bien sur, cette communication est tronquée, les chiffres annoncés

sont au service d'un business, celui du bonheur au travail. Ils ne résistent pas longtemps à une lecture attentive. Je ne peut que vous encourager moi aussi à continuer ce travail de fact-checking, en incluant et en refusant de prendre ce que je vous ai dit pour argent comptant... faites vous votre propre idée, sur la base de faits vérifiables et pas sur de vagues impressions, qui vous inciteraient à adhérer à ces discours manipulateurs.

Maintenant, cette mise en lumière des faiblesses de raisonnement, nous ne sommes pas les seuls à savoir la faire. Relayer et Porter de tels éléments sans être capable de les justifier ne conduit qu'à deux situations :

- La décrédibilisation de ceux qui les relaient dans l'entreprise et ailleurs
- Un effet contre productif pour ce que l'on voulait défendre initialement.

Alors, montrons que nous ne sommes pas crédules ou endormis dans la douce béatitude des propos lénifiants de quelques consultants ou gourous en entreprise. Quelques soient les sujets, la qvt, le big data, l'utilisation des réseaux sociaux, les relations sociales, et plus encore sur les sujet dans l'air du temps, exprimons notre désir de rigueur et une exigence de bon aloi. Nous y gagnerons tous et la crédibilité de la fonction RH n'en sera que renforcée.

FRANÇOIS GEUZE

Notes

1. Les 31 % proviendraient d'une moyenne constatée au sein de différentes études réalisées ces dernières années. En définitive il s'agit d'un indicateur composite en provenance d'études. Ceci est donc plus que contestable, ne serait-ce qu'en signalant que ces études ont été effectuées sur des périmètres non homogènes et avec des définitions de ce que l'on peut considérer comme un salarié heureux ou productif différentes d'une étude à l'autre. Comme indiqué dans l'article, nous avons tous trouvé des articles similaires, allant parfois en contradiction avec ce lien positif entre performance / heureux.
2. Une étude parue dans le Lancet, remet en cause le lien bonheur et santé, tout en mettant en avant que les problèmes de santé peuvent induire un sentiment de «malheur» mais pas l'inverse ... De quoi questionner la première affirmation sur le fait qu'un salarié heureux est deux fois moins malade (d'après Gallup) et illustrer la logique de causalité telle qu'expliquée en C. source initiale : Lien France Inter

CERTIFICAT MAG RH

LE PILOTAGE SOCIAL

Suivez le module interactif développé dans le cadre du MagRH et animé par François GEUZE du MagRH sur le thème du pilotage social, des indicateurs sociaux et des tableaux de bord sociaux.



Au programme :

1. Les enjeux du pilotage social
2. Les grands principes de l'évaluation
3. Une méthodologie de construction des tableaux de bord
4. Les différents types d'indicateur
5. Les indicateurs au coeur des processus, l'exemple de la formation

Un programme complet d'une heure trente environ avec des vidéos, quizz, documents et exemples commentés.



LES RH HACKENT LES RH : MIROIR D'UNE FONCTION EN ACTION

GAELE ROUDAUT – SYNTHÈSE DU WEBINAR DU 20 MAI 2020

Ce mercredi 20 mai, une centaine d'acteurs RH se sont réunis en webinar pour hacker la fonction RH : après le digital et le télétravail, passés à la moulinette du collectif pour la Reconquête des RH ces dernières semaines, les RH ont décidé de se regarder dans le miroir, sans concession... Une fonction RH discrète en général, dans l'entreprise, qui ne met pas en avant ses actions ou ses réussites et qui, cantonnée dans son rôle gestionnaire, souffre souvent d'une crise de légitimité. Alors qu'en est-il des RH demain ?

Longtemps réduite à ses responsabilités administratives quand elle était occupée par des militaires ou des juristes et que les cursus universitaires spécialisés en RH n'existaient pas encore, la fonction RH a vu ses dernières années de nombreuses missions lui incomber : à l'administration du personnel et à la paie se sont ajoutés le recrutement, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le développement des RH, etc. Une accumulation renforcée par la digitalisation du domaine RH qui a vu le nombre d'outils à sa disposition exploser par la même occasion.

La crise du Covid-19 rebat à nouveau les cartes : habituellement peu valorisés, les sujets de santé et de sécurité des salariés sont au cœur des missions actuellement, quand il s'agit de faire revenir sur le lieu de travail les nombreux salariés confinés en télétravail ou en chômage partiel aux côtés de ceux dont les missions se sont poursuivies pendant toute la période de confinement. "C'est une tâche noble que de prendre soin des salariés", insiste Michel Barabel, Directeur du Master GRH dans les entreprises multinationales et Professeur Associé à Sciences Po Paris. De plus, "c'est l'occasion de revenir aussi à une position plus stratégique", indique Marie-Pierre Fleury, Dirigeante CANDEN, DRH, co-auteur du récent essai : 'Pour en finir avec Les RH demain', tandis que de nombreuses entreprises ont à surmonter de véritables enjeux économiques.

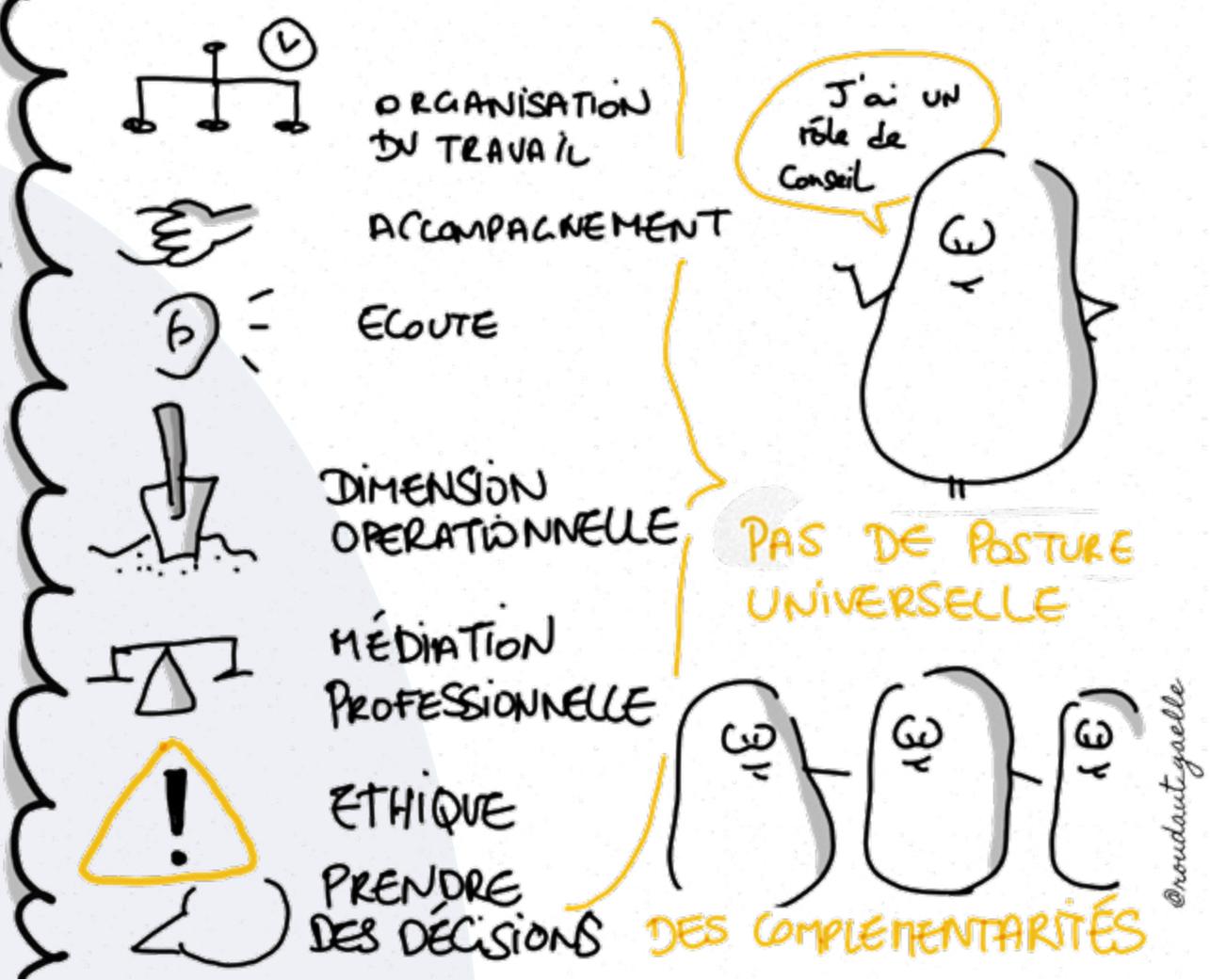
Rapidement, les intervenants s'accordent : qu'il s'agisse de missions stratégiques au service des enjeux business de l'entreprise, d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise ou encore d'accomplir ses activités administratives, la fonction RH n'est pas une : elle est plurielle, tenant compte du contexte et de la systémique de l'organisation pour laquelle elle œuvre.

Cependant, la légitimité de la fonction RH est souvent questionnée. Et les travaux de Dave Ulrich notamment, qui ont positionné la DRH comme un acteur stratégique, véritable "business partner" de la direction générale, ont eu tendance à focaliser les acteurs RH sur cette mission, un sentiment renforcé par la nécessité de produire de nombreux indicateurs de performance (KPI) et de s'inscrire dans une logique financière : en réalité, indique Frédéric Mischler, consultant et co-auteur du récent essai 'Pour en finir avec Les RH demain', "il n'y a pas de choix à faire entre le rôle stratégique et la dimension humaine du métier RH : le rôle des RH est aussi celui de créer du lien au sein de l'entreprise". En effet, le RH bashing comme l'hyperspécialisation dans certaines expertises (formation, recrutement, ...) ont pu donné le sentiment de démembrer la fonction RH et d'en dénigrer certaines activités, de même que l'accent est mis sur le développement des RH plus que sur les dimensions administratives du métier dans les cursus de formation. "Rappelons que chacune des missions requiert une expertise forte, et qu'il n'y a pas de sous-métiers dans les RH", indique Michel Barabel, qui prône une véritable "dream team" RH au service des salariés et des managers de l'entreprise.

En fait, si la fonction RH doit faire la preuve de la performance sociale de l'entreprise et produire ses propres indicateurs, qu'il s'agisse de l'engagement des collaborateurs, ou encore de la responsabilité sociétale de l'entreprise, il faut rappeler que ceux-ci ne sont qu'une photographie à un instant T et doivent nécessairement être regardés dans la durée, là où les directions financières et les directions générales ont l'habitude de regarder des reporting court-termistes, les RH sont dans le temps long et observent à la fois des situations individuelles et des dynamiques collectives.

Une raison qui explique, selon Frédéric Mischler, que certains n'arrivent pas à se mettre en action, "à prendre le pivot, et quitter l'inertie" de la dimension gestionnaire du métier RH. De nombreux acteurs, selon lui, se réfugient derrière la force de l'habitude et n'arrivent pas à remettre en question leurs pratiques, d'autres sont pris par le quotidien et les urgences, d'autres encore se positionnent en observateurs des changements et même s'ils en voient l'intérêt n'arrivent à se projeter dans l'action : Marie-Pierre Fleury et Frédéric

ET SE NÉRIER DES EFFETS DE MODE



Mischler dans leur essai 'Pour en finir avec Les RH demain', invitent la profession à commencer par faire des petits pas, dans la logique effective, à faire avec ce qu'ils ont à leur disposition, pour faire évoluer leur métier.

Et cela peut commencer par travailler avec d'autres expertises de l'entreprise (marketing, informatique, ...) ou encore pour les PME, à enrichir leurs écosystèmes pour intégrer dans les missions RH des visions et des expertises complémentaires : en effet, à force de travailler ensemble, les équipes RH ont les mêmes forces et les mêmes aspirations, mais c'est de la diversité des visions et des compétences que les ressources humaines de l'entreprise grandiront.

Par ailleurs, la légitimité tant souhaitée des RH pourra s'acquérir dans leur connaissance des métiers, dans leur capacité à aller sur le terrain aux contacts des équipes (ce qu'elles n'ont pas l'habitude aujourd'hui, sauf pour aller annoncer les mauvaises nouvelles), comme dans leur capacité à donner du sens, à favoriser la collaboration et la transversalité, ou encore à avoir le courage de porter des décisions de l'entreprise, sans se réfugier dans la dimen-

sion administrative du métier : "lorsque les managers solliciteront l'avis des équipes RH avant, plutôt qu'après avoir pris une décision", précise Michel Barabel, alors la valeur ajoutée et la contribution des RH à l'entreprise ne sera plus remise en question.

En matière de posture également, les intervenants ne prônent pas l'universalité mais au contraire, les complémentarités, qu'il s'agisse d'organiser le travail, d'accompagner les équipes, de les écouter, d'être garant de l'éthique, de prendre des décisions opérationnelles... tout en se gardant bien de tomber dans des effets de mode, qui cherchent à étiqueter les RH, coach par ici, médiateur par là...

Pour conclure, pour Marie-Pierre Fleury, l'avenir de la fonction RH, c'est d'en faire, au-delà de la fonction elle-même, un domaine d'actions partagé au sein de l'entreprise, entre administrateurs, dirigeants, managers, collaborateurs, ...

Tous RH demain ? Et si demain, c'était aujourd'hui...

GAELE ROUDAUT



SÉCURITÉ INFORMATIQUE ... UNE AFFAIRE RH ?

MATTHIEU LOBRY, CONSULTANT RISQUES ET CONFORMITÉ CHEZ I-TRACING

Tous les experts de la cybersécurité constatent que le phishing demeure l'une des principales cybermenaces dans le monde. Presque toutes les entreprises sont un jour ou l'autre confrontées à des attaques utilisant leurs collaborateurs, à leur insu. La menace est d'autant plus sérieuse que les cyber escrocs emploient des techniques toujours plus perfectionnées pour contourner les protections en place et piéger leurs victimes. Les RH ont un rôle important à jouer pour sensibiliser tous les collaborateurs à ce problème. La cybersécurité est l'affaire de tous !

Lorsqu'on entend parler de cybersécurité, la première image qui nous vient à l'esprit est celle du pirate informatique portant une capuche devant son écran d'ordinateur, doué d'une intelligence telle qu'il est capable de comprendre la matrice Internet pour accéder à nos informations en un clic. Sans avoir besoin de connaître notre mot de passe ou de nous parler directement.

Pourtant, de nombreux chiffres démontrent qu'un bon nombre de cyber-attaques réussies fonctionnent autour de mails frauduleux, d'escroqueries par téléphone, de faux sites internet ou encore de profiling et d'intimidation à travers un ordinateur. Ces méthodes d'attaques nécessitant peu de connaissances techniques sont regroupées au travers d'un terme appelé « l'ingénierie sociale ».

L'HAMEÇONNAGE AU CŒUR DES ATTAQUES INFORMATIQUES

L'hameçonnage, aussi connu sous le nom de « phishing » en anglais, est une tentative d'escroquerie envoyée par mail où l'arnaqueur se fera passer pour un tiers physique ou moral et vous invitera directement ou indirectement à envoyer vos données personnelles ou sensibles de différentes manières.

L'une des techniques les plus utilisées étant de vous faire cliquer sur un lien vous redirigeant vers un faux-site.

Selon la société Kaspersky, connue pour son logiciel antivirus, le nombre d'attaques par hameçon-

nage a plus que doublé en 2018 partout dans le monde avec, en une année, plus de 480 millions d'alertes relevées par les antivirus de l'éditeur de logiciel. Même en période de pandémie, l'année 2020 n'a pas dérogré à la règle avec les attaques de type « Mule Money » où les victimes sont utilisées afin de blanchir de l'argent en pensant apporter leur aide à des associations de lutte contre le covid-19.

L'ARNAQUE AU PRÉSIDENT, UNE CYBER-ATTAQUE QUI REMET EN CAUSE NOTRE VIE PRIVÉE SUR LE WEB.

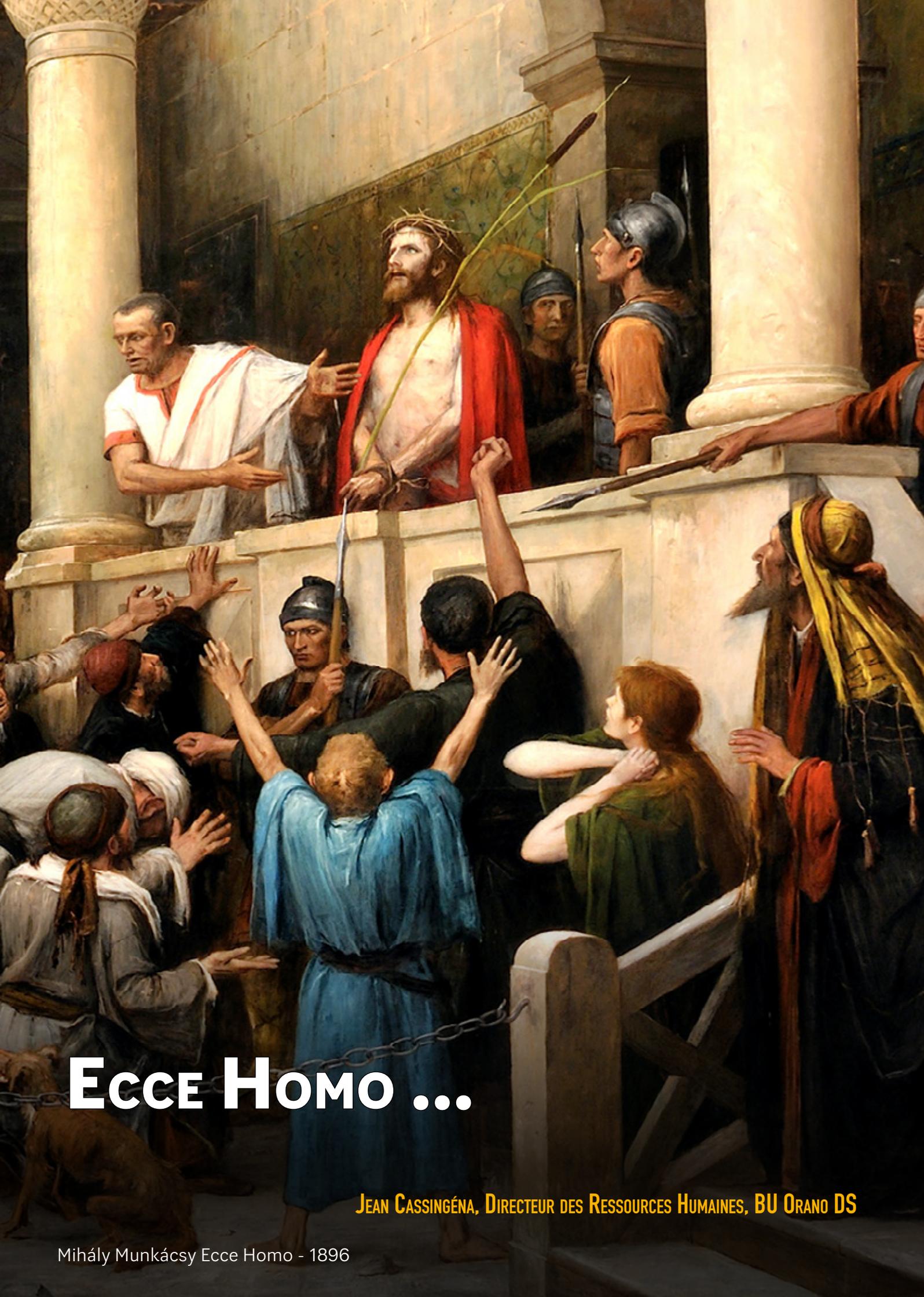
La deuxième attaque d'ingénierie sociale la plus répandue après l'hameçonnage est l'arnaque au président. Cette attaque passe cependant essentiellement par le téléphone mais Internet permet d'obtenir suffisamment d'information pour berner la cible le plus efficacement.

L'arnaque au président, aussi appelée attaque FOVI (Faux ordres de virement), consiste à se faire passer pour le président ou l'un des directeurs de l'entreprise dans le but de pousser la victime à effectuer un virement depuis le compte bancaire de l'entreprise vers un RIB considéré comme celui du haut responsable ou d'une société annexe à payer.

La technique d'attaque utilise la manipulation psychologique contre sa victime telle que l'intimidation (« Effectuez tout de suite ce virement ou je me charge de vous virer sur le champ ») ou l'intimité (« Je vous fais personnellement confiance car je sais que vous êtes la ressource la plus efficace de notre entreprise »). De plus, le caractère urgent de la demande sèmera la confusion auprès de sa victime et l'empêchera de réfléchir suffisamment pour découvrir le pot aux roses.

Pourquoi une arnaque téléphonique de ce type est-elle considérée comme une attaque cyber ? Parce qu'en plus de pouvoir être aussi suivie d'un mail pour la suite des échanges, l'efficacité de l'attaque réside dans sa préparation grâce aux informations récoltées sur le web. En effet, l'attaquant cherchera tout d'abord à « préparer son personnage » en recueillant des informations sur le directeur à in-





ECCE HOMO ...

JEAN CASSINGÉNA, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, BU ORANO DS

Mihály Munkácsy Ecce Homo - 1896

Le nombre de jours où nous sommes demeurés confinés s'est allongé. La peur a terni nos illusions d'immortels. Le souci de la distanciation s'est substitué à celui du lien social. Les mille et unes interactions spontanées du quotidien ont fait place aux «gestes barrière».

DE LA «PROXIMITÉ» COMME VERTU AU CALCUL DU MÈTRE DE DISTANCE.

Balayé notre convivialité latine. Au-delà des questions purement sanitaires devenues à l'évidence les plus urgentes, nous entendons les craquements, les fractures en tous genres après quelques semaines de parenthèse à notre frénésie de producteurs et de consommateurs, de zéloteurs d'autres transformations. Déjà certains se réjouissent comme naguère que rien ne sera jamais plus comme avant, qu'il faut faire table rase, écrire l'épilogue au voyage d'Ulysse : rentrer chez soi, produire chez soi pour conjurer les maux.

Alors qu'on voit déjà notre monde globalisé inventer les antidotes aux maux qu'il vient d'engendrer. Le deuil ou le risque de deuil ont frappé, lointain d'abord, plus près ensuite et cette peur nouvelle, qui a ré-emprunté les routes de la Soie, n'a pas seulement mis en lumière les risques du «monde fini» annoncé par Paul Valéry (Regard sur le monde actuel, 1931).

Au-delà de notre impréparation collective et de l'impéritie de notre système de priorités existentielles, en replongeant l'humanité dans la peur viscérale de la mort, dans l'idée plus précise de sa disparition, la crise sanitaire interroge sur d'innombrables sujets en montrant la relativité des réponses que nous savons apporter. Inutilité du masque, port du masque obligatoire ? Hydroxychloroquine ou Ticilizumab ? Elle creuse la dialectique et l'opposition des visions du monde : lente thérapie pour panser les plaies béantes occasionnées par quelques semaines de retraite, ou révolution pour demain comme hier ? Si elle interroge généralement sur toutes les déclinaisons du sens, elle le fait particulièrement sur celui du travail qui relie tous les fils d'Adam, et dont la continuité, le maintien ou le retrait, sinon la privation durable, aura sans doute le plus marqué la crise.

Le confinement dont nous envisageons péniblement de sortir a pu interrompre le travail, devenu trop dangereux ou trop difficile. Il a pu

l'interdire, le soumettre, comme la libre circulation, à des règles nouvelles, bien inusuelles.

Nous sommes incapables de produire seuls tout ce dont nous avons besoin. Nous sommes de moins en moins capables de produire seuls tout ce que le monde nous enjoint comme besoins. Le travail reste donc la modalité pratique la plus élémentaire de notre «être au monde», tout en étant devenu le cœur de transactions sociales infiniment complexes, bordées de contrats, de réglementation, de protections et d'obstacles innombrables.

Du jour au lendemain, le patchwork bariolé de nos interactions sociales a été suspendu pour sa partie la moins immédiatement contributive à notre survie.

La crise a distingué non plus deux, mais trois catégories : actifs au travail, télétravailleurs et personnes privées d'emploi, secourus pour partie par le régime de «l'activité partielle». Toujours un Tiers Etat et le tiers du Tiers Etat. Soignants, agriculteurs, logisticiens de la chaîne sanitaire et de la chaîne alimentaire, acteurs de la gestion des déchets, fournisseurs d'énergie, fonctions régaliennes aussi, sont restés mobilisés.

QU'AVONS-NOUS APERÇU UNE FOIS LEVÉ LE RIDEAU D'UN CERTAIN TRAVAIL ?

La «dé-solation» décrite par Annah Arendt, réplique à notre aptitude à oublier le monde. Les excès de la dématérialisation et la fragilité des promesses naïves de start-up du monde d'avant celui d'après. Le partage de l'utile et de l'inutile ou du moins utile. L'évidence de la valeur qu'il n'est pas besoin d'ajouter, mais de produire.

Bien au-delà de la question de l'utilité et de la hiérarchie des besoins élémentaires, la raison brutale de l'épidémie nous aura ramené à d'autres évidences. En ayant poussé au télétravail de masse, bien plus qu'avec toutes les réglementations précédentes, l'Etat, les Etats, nous ont fait découvrir notre immense conservatisme au regard des technologies. La gouvernance en général, celle des Institutions, comme celle des entreprises aura incroyablement résisté à la conversion massive, parfois très improvisée, au télétravail.

Grâce aux machines et aux réseaux, nos transactions, notre communication, une part importante de nos échanges surtout, s'aff-

franchissent totalement de l'espace de leur production.

On le savait du jeu. On a feint de le découvrir pour le travail, au moins pour ceux dont l'autonomie, la compétence et l'équipement le permettait. Avec de nouvelles inégalités entre télétravailleurs potentiels et producteurs de biens ou de services physiques condamnés à la dialectique du travail ou du non travail. Nul doute qu'il nous faudra reprendre le chemin de la négociation collective sur une forme de travail opportune puisqu'elle limite l'exposition aux transports urbains, favorables au plan des externalités et de la protection environnementale, pour ne rien dire de la pénibilité des commutations quotidiennes, ni de la cherté des logements intra-urbains.

Matière à réviser sans doute les canons de l'avant-garde en matière d'architecture de bureau, dont le problème est moins d'être ouverte ou fermée que d'être flexible, si elle reste encore nécessaire. Forme de travail protectrice, mais aussi potentiellement dévastatrice par les solitudes auxquelles elle expose, l'apnée du temps continu sans bouffée d'air, jusqu'à la tentation inéluctable de réduction des frais fixes des entreprises par une externalisation massive de fonctions qui, dès lors qu'opérables à distance, pourront s'opérer à grande distance, off-shore à moindre coût. Sauf à trouver de nouveaux compromis, ou dresser des barrières protectionnistes.

LA CRISE NE CHANGE PAS SEULEMENT LE SENS DU TRAVAIL, DANS SA DIMENSION ÉCONOMIQUE, SOCIALE, SYMBOLIQUE.

Dans l'ordre de l'utilité produite, comme dans l'ordre des modalités efficaces de travail où la localisation apparaît désormais toute relative. A l'évidence, pas de fin du Travail. Sûrement plus de faim de Travail pour les années à venir. Plus profondément, outre la réparation de la machine laborieuse, c'est le sens du travail que la crise interroge. Certains jours, certains soirs, dans notre frénésie organisationnelle, elle a pu nous faire douter que le travail, que notre travail, avait encore un sens. Nous nous sommes adaptés certes. Après la stupeur, nous avons travaillé ou retravaillé à nos «plans de continuité d'activité». Nous nous sommes organisés parfois très rapidement à des conditions exposées à toutes les menaces de rupture : acteurs, stocks, modalités d'approvision-

nement, oppositions syndicales, expression radicale du droit de retrait...

Tout occupés à survivre, nous avons débattu aussi avec acharnement sur des questions sommes toutes assez relatives. Le congé pour garde d'enfants, indemnisé par la protection sociale, devait-il bien laisser place au régime de l'Activité Partielle au nom de l'égalité de traitement ? Fallait-il, pour des raisons de droit, continuer de donner des Tickets Restaurants aux télé-travailleurs contractuels et ne pas le faire pour les télétravailleurs confinés ? Faudrait-il consulter les instances représentatives sur des modalités de reprise dans des organisations qui ne s'étaient pas même arrêtées ?

Et que dire des avis négatifs des CSE sur le recours au chômage partiel qui assure le maintien de ressources de plusieurs millions de salariés pendant plusieurs mois ? «La raison d'ordinaire n'habite pas longtemps chez les gens séquestrés» disait le La Fontaine de L'ours et l'amateur des jardins.

Face à l'urgence et aux excès du principe de précaution, le souci de conformité juridique ou de protection a engendré des aberrations pratiques chaque fois que nous n'avons pas été assez enclins à chercher ou à donner du sens, chaque fois que nous avons été trop rapides à avancer des solutions d'un autre âge, trop binaires, trop tranchées. La crise aura aussi été celle du travail politique, de l'assertivité improvisée, de la parole péremptoire : «Ce qui est simple est faux, ce qui est compliqué est inutilisable» Paul Valéry Œuvres II, 1942.

Nous nous sommes ré-initiés à l'inconnu et à l'explicite, qui nous a ramené quelques millénaires en arrière, bien avant la théorie du tout et les salons de coiffure. Sur le banc, nous attendons le vaccin, en bricolant des masques.

Bien au-delà du sens de ce que nous faisons, nous avons perdu la certitude d'être au centre de quoi que ce soit, avec la tentation de nouveaux récits, politiques ou religieux. Souvenons-nous de Galilée. Ni Dieu, ni Maîtres. Sur-tout ceux qui promettent l'absence de maîtres. Travaillons ici et maintenant au monde présent en nous défiant, plus que jamais, de la twitterisation du sens, comme de l'éternel retour de l'idéologie. Ecce Homo ?

JEAN CASSINGÉNA

MESURER LA MARQUE EMPLOYEUR, MYTHE OU RÉALITÉ ?

MARGAUX RAAB & HUGO AVALE, FONDATEURS, **NIAOLI**



Depuis son apparition dans les années 90, le concept de la marque employeur a beaucoup évolué. Il n'est plus considéré comme un simple « buzzword », un centre de coût pour l'entreprise ou une simple parure de l'entreprise. La marque employeur est désormais définie et comprise comme étant son ADN et agissant sur les expériences candidat et collaborateur. Elle s'est affirmée dans le paysage des ressources humaines à en devenir même l'un des enjeux prioritaires en 2020 pour 92% des DRH, selon le baromètre DRH réalisé par Gras Savoye Willis Towers Watson.

Cet intérêt résulte suite, d'une part, à l'intensification de la « guerre des talents ». Il est de plus en plus difficile pour les sociétés de trouver les talents qui leur correspondent. Cette « bataille » sur le marché de l'emploi a alors engendré un changement de paradigme au niveau du recrutement. En effet, les entreprises ne sélectionnent plus, elles séduisent car les candidats sont beaucoup plus attentifs aux propositions qui leurs sont faites. Ils se renseignent sur l'entreprise avant d'accepter, voire même de postuler à une offre d'emploi. D'autre part, les sociétés ont pris conscience de l'importance de travailler leur marque employeur. Étant l'ADN de la société – combinaison de la culture de l'entreprise, des valeurs, de la vision et de l'offre RH – elle influe fortement sur l'attraction des futurs talents et leur fidélisation en son sein. Si la marque employeur d'une organisation ne correspond pas aux attentes et envies du talent, ce dernier passera son chemin tôt ou tard.

C'est pourquoi, la marque employeur contribue, indirectement, à leur performance et à la réduction de certains coûts, comme celui du recrutement et du turnover notamment. Pour s'en assurer, voire même se rassurer, elles exigent que leurs ressources humaines fournissent des indicateurs démontrant les bienfaits de leurs actions marque employeur. Toutefois, existent-ils réellement ?

INDICATEURS MARQUE EMPLOYEUR, OÙ EN SOMMES-NOUS ?

La mesure de la marque employeur est encore à ses balbutiements, ce qui est paradoxal pour un concept vieux de près de 30 ans. Sa jeunesse est due au fait que la marque employeur est un sujet très vaste et transversal, rendant difficile son évaluation. En effet, une marque employeur est composée de trois dimensions intrinsèquement liées :

- le sens, autrement dit la direction et la vision données et portées par le comité exécutif ;
- le vécu, c'est-à-dire ce que vivent et ressentent vos collaborateurs ;
- le perçu, en d'autres termes l'impression qu'ont les acteurs externes.

En sus, elle n'a suscité qu'un intérêt très tardif des entreprises, comme évoqué plus haut.

Pour ces deux raisons, jusqu'à aujourd'hui, la marque employeur ne possédait pas d'indicateurs

spécifiques permettant de l'évaluer. Pour compenser ce manque, les données de recrutement sont utilisées - nombre de candidatures spontanées, nombre de CV reçus, etc. - et/ou des données internes, tels que le taux de turnover ou encore le taux d'engagement. Nonobstant, ces informations donnent une vision disparate, parcellaire. En ne s'intéressant qu'aux données de recrutement, par exemple, l'entreprise n'évalue qu'une partie de sa marque employeur. Cette vision partielle ne facilite donc pas la prise de décision et ne permet pas de justifier l'ensemble des actions mises en place.

CONSTRUIRE DES INDICATEURS MARQUE EMPLOYEUR PERTINENTS

Un indicateur permet de mesurer l'impact d'une action grâce à la combinaison de données. Il est ainsi possible d'évaluer les retombées d'actions, et ce qu'importe le domaine, RH ou non. Un indicateur offre la possibilité de comprendre et analyse les impacts d'une campagne de recrutement, de la performance managériale ou encore de l'efficacité des formations.

Prenons comme exemple d'indicateur le turnover annuel. Celui-ci indique le pourcentage moyen de départs par an. Il peut aider les entreprises à prévoir leurs futurs besoins de recrutement, à avoir une alerte sur la fidélisation de leurs collaborateurs – s'il est très élevé – et au final, à prendre des décisions sur les actions à mener pour diminuer ce taux de départ. Il est intéressant à prendre en compte puisqu'il souligne le futur besoin de recrutement et l'importance de la rétention des talents. Toutefois, il ne met en exergue qu'un aspect de la marque employeur et ne permet donc pas d'avoir une évaluation globale de celle-ci.

Afin de pallier ce manque et construire l'ensemble des indicateurs marque employeur pertinents, il est nécessaire d'identifier les sources de données disponibles. Concernant la marque employeur, deux catégories de données sont à prendre en compte : les données externes (statistiques des réseaux sociaux, résultats issus des sites de notation, actualités presse) et les données internes (données issues du SIRH et des ATS, résultats des baromètres sociaux, etc.), puisque la marque employeur a une dimension interne et une dimension externe.

Une fois cet état des lieux réalisé, il est important d'envisager le ou les indicateurs s'inscrivant dans l'un des 8 principaux attributs de la marque employeur :

- donner envie, qui est la capacité de l'entreprise à encourager les candidats à postuler
- notoriété, c'est-à-dire la renommée employeur de l'entreprise ;
- visibilité, correspondant à sa capacité à être perçue par son audience ;
- différenciation, qui est sa capacité à se différencier de sa concurrence employeur ;



- lisibilité, autrement dit sa capacité à être facilement compréhensible ;
- engagement, qui est l'adhésion et les connexions émotionnelle des collaborateurs envers l'entreprise ;
- cohérence, qui évalue l'adéquation entre l'image externe et l'image interne ;
- pérennité, déterminant la capacité à inscrire la marque employeur dans la durée.

Pour chaque attribut, les indicateurs définis devront répondre aux 5 critères suivants afin de s'assurer de leur validité :

- orientation : l'indicateur répond à un objectif précis ;
- constructible : sa réalisation et son calcul sont relativement simples ;
- rafraîchi : il est réutilisable et les données employées peuvent être mises à jour régulièrement ;
- fiable : il est stable et cohérent dans le temps ;
- décisif : il facilite la prise de décisions grâce aux résultats générés.

Une fois les indicateurs pour chaque attribut déterminés, une note globale, correspondant à la moyenne des 8 attributs, pourra être créée et ainsi donner une vision complète de la marque employeur.

La mesure de la marque employeur n'est pas une tâche insurmontable. Pour initier une première initiative de suivi, 3 actions peuvent être mises en place :

- suivre régulièrement les statistiques des ré-

seaux sociaux et des sites de notations ;

- comparer la situation à celle des principaux concurrents employeur ;
- déterminer pour chaque action quel(s) attribut(s) sera(ont) impacté(s).

LES TECHNOLOGIES ET LA MARQUE EMPLOYEUR

L'évaluation de la marque employeur n'est encore qu'à ses débuts. Cela est notamment visible de par le faible nombre de solutions disponibles sur le marché dédiées à ce sujet. D'ailleurs, Nicolas Pouchain, DRH de Sanofi, disait rêver d'une solution permettant de piloter la marque employeur. Ce rêve et cet intérêt des RH pour la marque employeur et son pilotage étant de plus en plus forts, de nouvelles solutions devraient voir le jour dans les années à venir. Elles permettront aux équipes en charge de la marque employeur d'avoir une compréhension aiguisée de leur marque employeur et généreront des analyses prédictives.

MARGAUX RAAB & HUGO AVALE

- *Fondateurs des entreprises neojobs et Niaouli*
- *Margaux Raab et Hugo Avale sont des serial entrepreneurs RH. En 2013, ils fondent neojobs, agence marque employeur spécialisée en gamification, accompagnant les entreprises sur la formalisation et le déploiement de leur marque employeur. En parallèle de leur activité de conseil, ils développent, en 2019, une seconde startup, Niaouli, 1er outil de pilotage de la marque employeur.*



**DE NOUVELLES DISPOSITIONS
COMPTABLES POUR LA
FORMATION PROFESSIONNELLE**

JEAN CLAUDE DUPUIS

Le règlement en cours d'homologation de l'Autorité des Normes Comptables concrétise un commencement de Comptabilité Adaptée au REnouvellement du capital humain». Si c'est CAPITAL, il convient en effet d'éviter le dépérissement desdites ressources, c'est-à-dire leur mort. Il est nécessaire de les renouveler et d'en prendre soin (éthique du CARE) et donc de les A-MORTIR. L'enregistrement des charges d'amortissement vise en conséquence à mettre en réserve les sommes qui permettront à l'entreprise de reconstituer lesdites ressources.

Cela étant dit, il convient de souligner que l'option de l'amortissement ne s'appliquera qu'aux frais de formation externes liés à des immobilisations acquises par l'entreprise et pas à celles générées de façon endogène. Plus encore, le règlement en cours d'homologation n'engage que les normes comptables françaises et pas les normes internationales dont les IFRS. Bref, il s'agit d'un commencement.

JEAN-CLAUDE DUPUIS,

N° 2019-09 du 18 décembre 2019 modifiant le règlement ANC N°2014-03 relatif aux frais de formation

Règlement en cours d'homologation Version recueil

L'Autorité des normes comptables,

Vu le code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 2009-79 du 22 janvier 2009 créant l'Autorité des normes comptables ;

Vu la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ; Vu le règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 relatif au Plan comptable général ;

ADOpte les modifications suivantes du règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général :

Article 1 :L'article 213-8 est remplacé par les dispositions suivantes :

« Le coût d'acquisition d'une immobilisation corporelle est constitué de :

- son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, après déduction des remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement ;

- de tous les coûts directement attribuables engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

Les frais externes afférents à des formations nécessaires à la mise en service de l'immobilisation peuvent, sur option, être rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation ou comptabilisés en charges.

Dans les comptes individuels, les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés à l'acquisition, peuvent sur option, être rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation ou comptabilisés en charges.

Ces deux options peuvent être exercées indépendamment l'une de l'autre.

de l'estimation initiale des coûts de démantèlement, d'enlèvement et de restauration du site sur lequel elle est située, en contrepartie de l'obligation encourue, soit lors de l'acquisition, soit en cours d'utilisation de l'immobilisation pendant une période donnée à des fins autres que de produire des éléments de stocks. Dans les comptes individuels, ces coûts font l'objet d'un plan d'amortissement propre tant pour la durée que le mode.

Les coûts d'emprunts peuvent être rattachés au coût d'acquisition selon les dispositions prévues à l'article 213-9.»

Article 2 :L'article 213-22 est remplacé par les dispositions suivantes :

« Le coût d'acquisition d'une immobilisation incorporelle acquise séparément est constitué de :

- son prix d'achat, y compris les droits de douane et taxes non récupérables, après déduction des remises, rabais commerciaux et escomptes de règlement, et
- de tous les coûts directement attribuables à la préparation de cet actif en vue de l'utilisation envisagée. Les frais externes afférents à des formations nécessaires à la mise en service de l'immobilisation peuvent, sur option, être rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation ou comptabilisés en charges.

Dans les comptes individuels, les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés à l'acquisition peuvent sur option, être rattachés au coût d'acquisition de l'immobilisation ou comptabilisés en charges.

IR 3 - Tableaux normalisés pour la présentation des informations sur l'effort de formation

Postes	Type 1	Type 2	Total N (1)	Total N-1 (1)	Cumul amorti sur trois exercices (2)
Contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance					
Autres charges de formation (3)					
<i>Autres achats et charges externes</i>					
<i>Salaires</i>					
<i>Cotisations sociales</i>					
<i>Autres</i>					
Frais de formation inscrits en immobilisation					
Total consacré à l'effort de formation					

	Total N (1)	Total N-1 (1)
Effort de formation en pourcentage de la masse salariale		
Nombre d'heures de formation		
Part des salariés ayant bénéficié d'une formation au cours de l'exercice		

- (1) Peut être présentée la répartition entre le coût pédagogique des formations, la rémunération des bénéficiaires de la formation et les frais généraux directement liés à la formation.
- (2) Ce montant correspond à la valeur résiduelle de l'effort de formation réalisé au cours des trois derniers exercices :
Soit $\frac{5 \times (\text{montant en n}) + 3 \times (\text{montant en n-1}) + (\text{montant en n-2})}{6}$
- (3) À l'exclusion des dépenses inscrites en immobilisation conformément aux articles 213-8 et 213-22. »

Ces deux options peuvent être exercées indépendamment l'une de l'autre.»

Article 3 : Il est inséré un paragraphe 15 à l'article 833-20 ainsi rédigé :

«15 - Informations relatives à la formation professionnelle

L'entité peut mentionner les informations suivantes relatives à la formation professionnelle :

1. Montant consacré à la formation professionnelle :
 - o Au cours de l'exercice ;
 - o Au cours de l'exercice précédent ;
 - o Au cours des trois derniers exercices en indiquant le cumul amorti sur trois exercices. Ce montant est décomposé par type de formation.

2. Répartition de ce montant dans les principaux postes du compte de résultat ou du bilan (si la formation est immobilisée au regard des dispositions des articles 213-8 et 213-22) ;

3. Montant consacré à la formation professionnelle rapporté à la masse salariale ;

4. Nombre d'heures de formation ;

5. Part des salariés ayant bénéficié d'une formation au cours de l'exercice.

Article 4 : À l'article 932-1, l'intitulé du compte 6333 est remplacé par l'intitulé suivant : « Contribution

unique des employeurs à la formation professionnelle».

MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication

et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints

Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent

Aude Amarrurtu, Sylvie Cresson, Karen Demaison, Marie Pierre Fleury, Yannig Joubrel, Gaelle Roudaut et Brigitte Taschini

Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web

François Geuze & Sylvie Cresson
f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue "MAGR RH" est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public



#ReconqueteRH #MagRH www.magrh.fr

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH.

La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.

www.magrh.fr

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

Comme VOUS, nous sommes UN1QUES



Ensemble, provoquons les
belles histoires !

e-Consulting RH
Outsourcing & Recrutement de profils pénuriques

 **e-consulting RH** CAPTURE DIGITALE DE TALENTS