



## **Tendances RH 2016**

Nouvelles organisations,  
nouveaux plans de vol

Juillet 2016



|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduction</b>                                   | <b>4</b>  |
| Les facteurs du changement                            | 4         |
| Les tendances RH                                      | 5         |
| Analyses au niveau mondial                            | 6         |
| Analyses au niveau France                             | 8         |
| <br>  |           |
| <b>Tendances et analyses</b>                          | <b>10</b> |
| <b>Vers de nouveaux horizons organisationnels</b>     | <b>20</b> |
| Organisation : vol en escadrille                      | 22        |
| <b>Nouvelles missions, nouveau pilotage</b>           | <b>26</b> |
| Culture, moteur de la stratégie                       | 28        |
| L'engagement, vigilance pendant tout le vol           | 32        |
| Leadership, décollage imminent !                      | 36        |
| <b>Formation : un nouveau virage</b>                  | <b>40</b> |
| Formation : les apprenants aux commandes              | 42        |
| <b>Nouvel environnement de vol</b>                    | <b>46</b> |
| Digital RH : bien négocier son virage                 | 48        |
| Design Thinking : ré-enchantez l'expérience de vol    | 52        |
| <b>RH : nouveau co-pilote ?</b>                       | <b>56</b> |
| Compétence RH : reprenez les commandes                | 58        |
| HR Analytics : prenez de l'altitude !                 | 62        |
| Main d'œuvre à la demande : attention aux turbulences | 66        |
| <br>  |           |
| <b>Biographies</b>                                    | <b>70</b> |

# Introduction

## Les facteurs du changement

Des bouleversements majeurs sont en train de redéfinir l'environnement de travail, la main-d'œuvre et le travail lui-même. Quels sont ces facteurs qui poussent les entreprises à se réorganiser partout dans le monde ?

Tout d'abord, les **bouleversements démographiques** ont rendu la main-d'œuvre sur le marché du travail à la fois plus jeune et plus âgée, ainsi que plus diversifiée. La génération Y constitue désormais plus de la moitié des effectifs, et attend beaucoup, à la fois de nouvelles formes de reconnaissance et une nouvelle expérience au travail répondant à une quête de sens. Dans le même temps, les baby-boomers qui travaillent depuis les années 70 ou 80 sont challengés et doivent s'adapter à leurs nouveaux rôles de mentors ou de coachs, et se retrouvent souvent les subordonnés de collaborateurs plus jeunes qu'eux. La mondialisation a également rendu la main-d'œuvre plus diverse, réclamant plus d'inclusion et de valeurs communes afin de créer du lien entre les personnes.

Deuxièmement, la **technologie numérique est dorénavant partout**, perturbant les business models et changeant radicalement l'environnement et les modes de travail. Les technologies comme les appareils mobiles, les impressions 3D, les capteurs et les objets connectés, changent radicalement la façon dont les entreprises conçoivent, fabriquent et fournissent chaque produit et service, alors même que la perturbation digitale et les réseaux sociaux ont modifié la façon dont les entreprises recrutent, managent et aident les collaborateurs.

Troisièmement, le **rythme du changement** s'est accéléré. Cinquante années sous la loi de Moore – selon laquelle la capacité informatique double tous les deux ans – n'ont pas seulement propulsé l'innovation technologique en avant, mais ont aussi significativement accéléré le rythme du changement du business dans son ensemble, nécessitant plus d'agilité de la part des organisations. L'innovation rapide des business models d'entreprises telles qu'Uber et Airbnb force les entreprises à réagir et à se repositionner rapidement pour faire face aux nouveaux défis. Dans notre monde hyperconnecté et à évolution rapide, les événements dits « black swan » (ayant une faible probabilité mais de forts impacts), semblent également plus nombreux, renforçant ce besoin d'agilité.

Quatrièmement, un **nouveau contrat social** voit le jour entre les entreprises et les salariés, apportant avec lui d'importants changements dans la relation employeur-employé. L'époque où la majorité des salariés pouvait progresser au sein d'une seule et même entreprise est révolue. Les nouvelles générations anticipent de travailler pour plusieurs employeurs différents et réclament une expérience enrichissante à chaque étape. Cela conduit à des exigences fortes en termes d'évolution de carrière qui doit être rapide et en termes d'environnement de travail qui doit être attirant et flexible. Elles souhaitent également trouver un sens et un objectif à poursuivre au travers de leur travail. Aujourd'hui, les travailleurs indépendants constituent quasiment un tiers des effectifs aux Etats-Unis<sup>1</sup>. En France, le nombre de travailleurs en « free-lance » a augmenté de 85% au cours de la dernière décennie<sup>2</sup>. Or de nombreuses entreprises manquent de pratiques, de culture ou de leadership RH pour manager ces nouvelles formes de main-d'œuvre.

## Les tendances RH

Afin d'aider les organisations et leurs dirigeants à appréhender ces changements, Deloitte présente l'étude Tendances RH 2016, qui a recueilli cette année l'opinion de plus de 7 000 participants à travers 130 pays.

Les éditions précédentes avaient souligné des priorités RH centrées sur l'engagement, la rétention des talents, le développement du leadership et la construction d'une culture porteuse de sens. Les dirigeants se voient désormais confrontés à la nécessité de reconcevoir l'organisation elle-même.

L'édition 2016 révèle en effet que près de la moitié des entreprises participantes (42% en France) sont en pleine restructuration organisationnelle ou en prévoit une. Dans un contexte de profonds bouleversements – changement démographique de la population active, rupture technologique et digitale, accélération de l'innovation et nouveau contrat social entre employeurs et employés – 92% des participants jugent critique le besoin de repenser leur organisation pour répondre aux exigences économiques mondiales.

La « **nouvelle organisation** », celle de demain, est construite autour d'équipes responsabilisées, pilotées par un nouveau modèle de management et encadrées par une lignée de dirigeants plus jeunes et globalement plus divers. Pour accompagner cette mutation vers la nouvelle organisation, les PDG et les DRH se concentrent sur la compréhension et la création d'une culture partagée, concevant un environnement de travail impliquant et construisant un nouveau modèle de leadership et de développement de carrière.

Culture, engagement et leadership contribuent ainsi à créer de « **nouvelles mission et raison d'être** » portées par les entreprises pour attirer les meilleurs talents.

Dans un monde concurrentiel fort, avec des avancées technologiques créant de nouveaux métiers et besoins en compétences, les dirigeants réalisent que sans une solide culture de l'apprentissage, leur entreprise ne pourra pas rester compétitive. Le « **nouvel apprentissage** », qui transforme l'approche traditionnelle de formation, place désormais le collaborateur aux commandes de son propre développement.

Les collaborateurs naviguent aujourd'hui dans un « **nouvel environnement de travail** » marqué par la digitalisation. Les entreprises doivent s'emparer des nouvelles technologies pour réinventer le monde du travail et surtout « l'expérience collaborateur ». Placer l'expérience « employé » au cœur des réflexions dans une démarche de co-créativité, telle est la démarche préconisée par le « Design Thinking », pratique inspirée des designers et que les RH commencent à adopter.

La fonction RH joue désormais un nouveau rôle : celui de gardien et de concepteur de ces nouveaux processus liés aux personnes. La mission du dirigeant RH évolue et passe de « responsable des talents » à « responsable de l'expérience employé ». Il doit contribuer à simplifier les processus, aider les employés à gérer le flux d'information au travail et construire une culture de la collaboration et de l'innovation. Cela signifie que les RH doivent redéfinir presque tout ce qu'elles font, du recrutement à la gestion de la performance, en passant par l'*onboarding* et les systèmes de rémunération.

**Synthèse des tendances**

**Vers de nouveaux horizons organisationnels**

**Organisation** Comment les organisations doivent-elles se réinventer afin de garder le rythme imposé par un monde en pleine mutation ?

**Nouvelles mission, nouveau pilotage**

**Culture** Quelles approches pour aider les dirigeants à mesurer et à manager la culture d'entreprise, tout en l'alignant avec les objectifs business ?

**Engagement** Comment impliquer et retenir des salariés avec un désir renforcé de flexibilité, de créativité, et de quête de sens ?

**Leadership** Dans quelle mesure les futurs dirigeants sont-ils prêts à relever les défis d'un marché mondial de plus en plus complexe ?

**Formation, un nouveau virage**

**Formation** Comment proposer des plateformes innovantes qui transforment l'apprentissage du salarié en parcours qu'il pilote lui-même ?

**Nouvel environnement de vol**

**Design Thinking** Dans quelle mesure le « Design Thinking » peut-il aider à améliorer la productivité grâce à des solutions à la fois convaincantes, conviviales et simples ?

**Digital RH** Comment les technologies mobiles peuvent-elles permettre aux RH de révolutionner « l'expérience employé » ?

**RH, nouveau co-pilote**

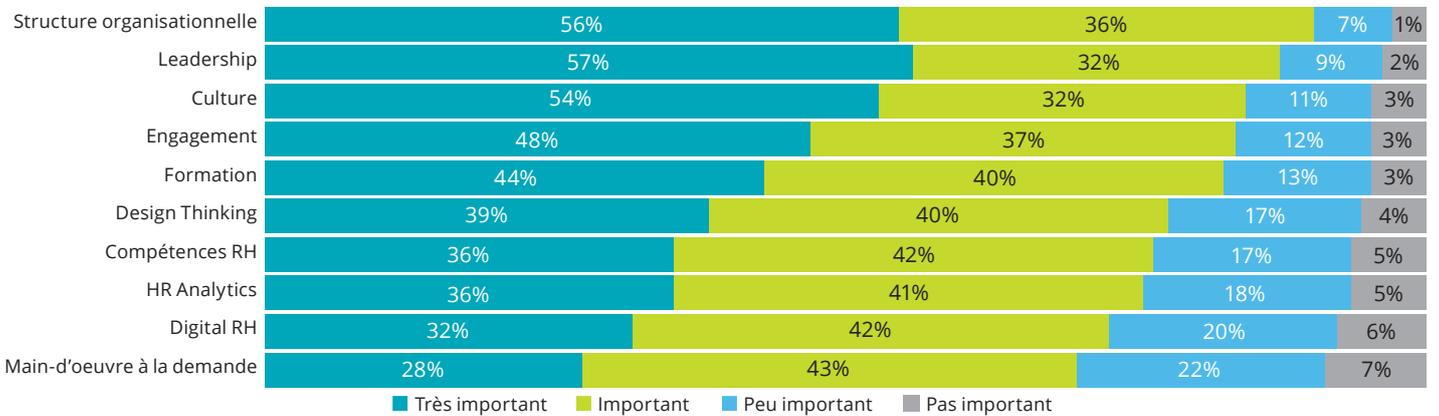
**Compétences RH** Dans quelle mesure l'organisation RH peut-elle améliorer ses outils, son alignement avec le business et sa capacité à innover ?

**HR Analytics** Comment la RH peut-elle maintenant démontrer le retour sur investissement du développement du capital humain par la HR Analytics ?

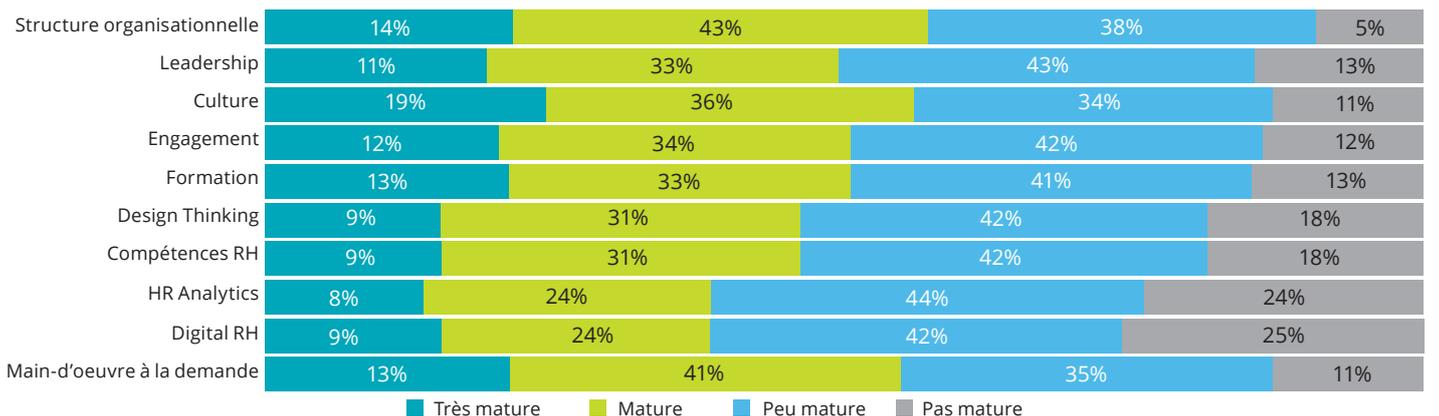
**Main-d'œuvre à la demande** Comment une entreprise peut-elle manager efficacement ses talents quand beaucoup ne sont pas réellement salariés ?

**Analyses au niveau mondial**

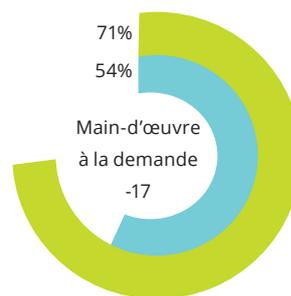
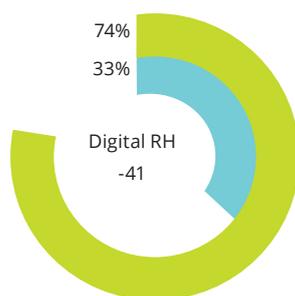
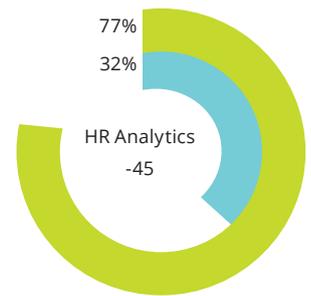
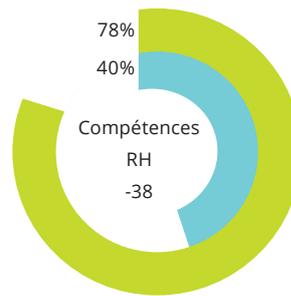
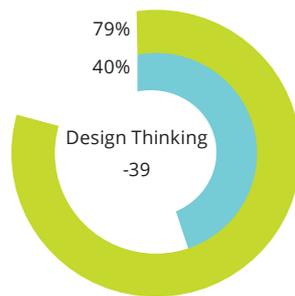
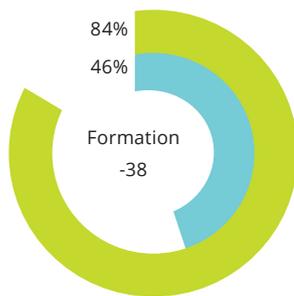
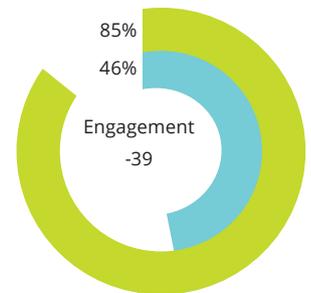
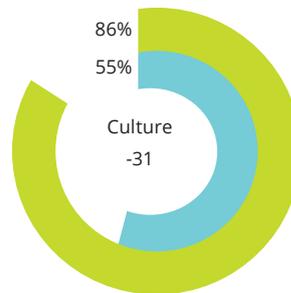
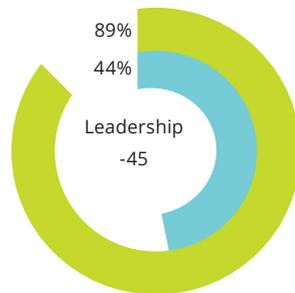
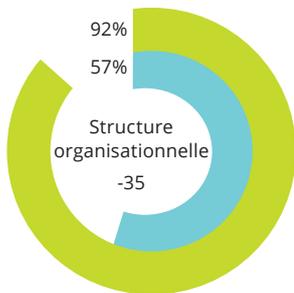
**Tendances par niveau d'importance**



**Tendances par niveau de maturité**



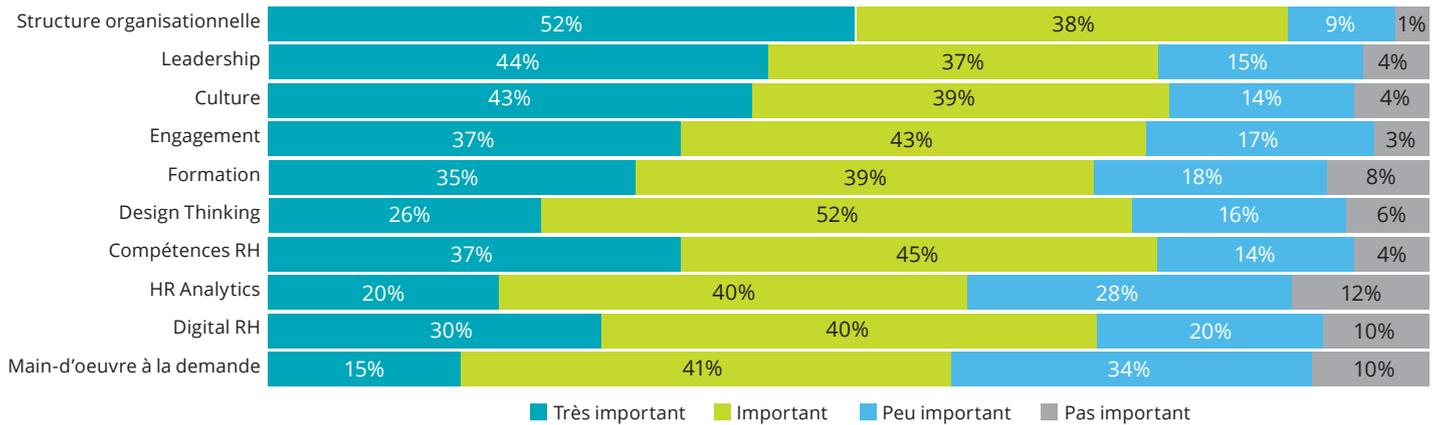
## Ecart de capacité



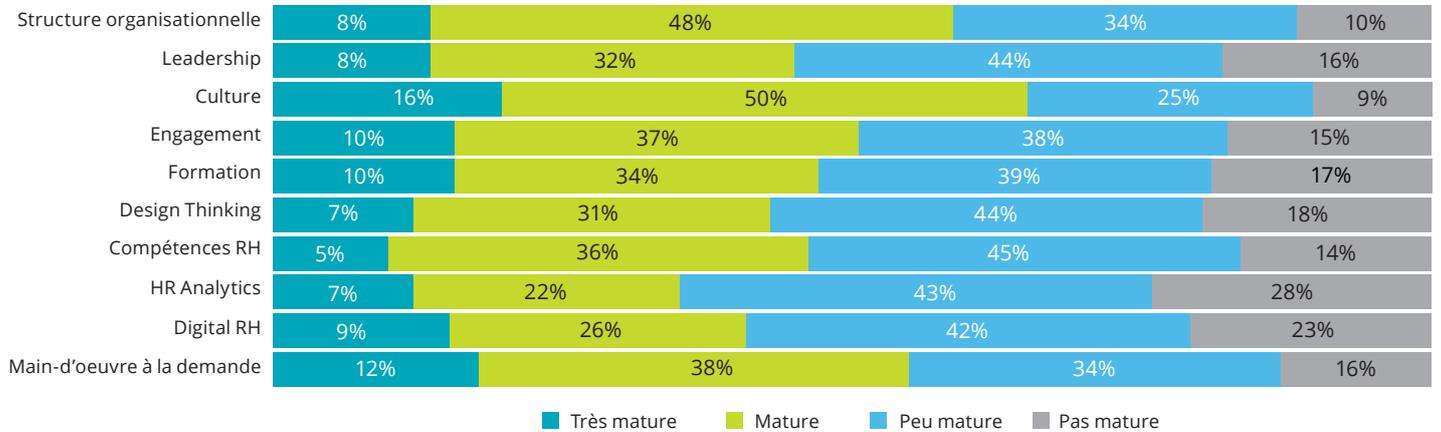
■ Niveau d'importance    ■ Niveau de maturité

Analyses au niveau France

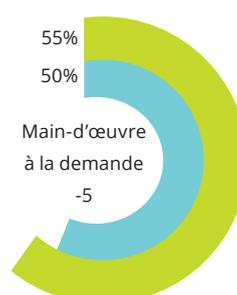
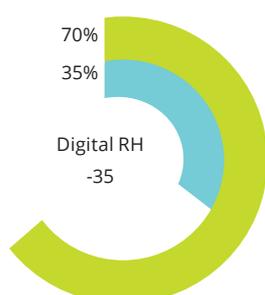
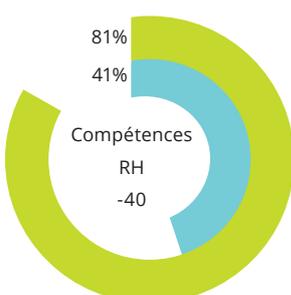
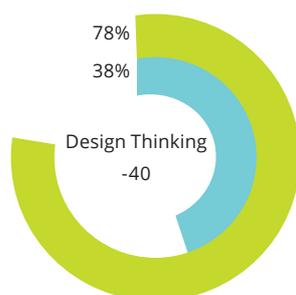
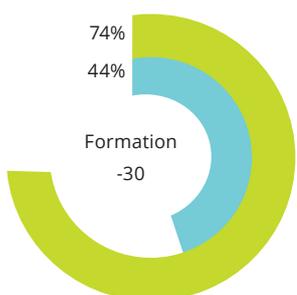
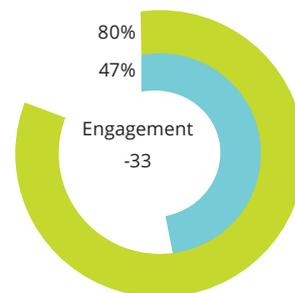
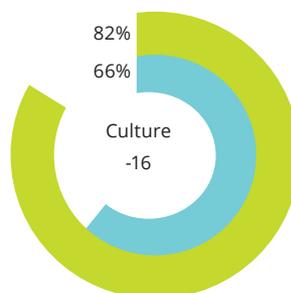
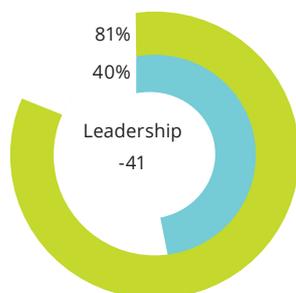
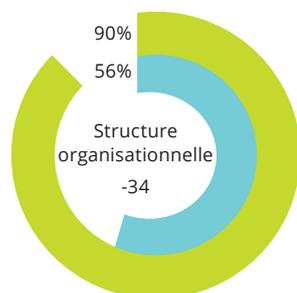
Tendances par niveau d'importance



Tendances RH 2016 par niveau de maturité



## Ecart de capacité



■ Niveau d'importance    ■ Niveau de maturité

# Tendances et analyses

## Organisation, vol en escadrille

L'agilité est le nouveau mot d'ordre des entreprises et donc de leurs structures organisationnelles. Aspirant à davantage de souplesse, les entreprises cherchent à se recentrer avec des organisations davantage centrées autour du client et du produit.

### 90% des entreprises françaises

déclarent que restructurer leur organisation est important voire très important pour elles, plaçant ainsi **cette thématique en haut du classement en termes de priorités RH**. Près de la moitié des entreprises françaises (42%) est d'ailleurs en train de mener un projet de réorganisation ou est sur le point d'en mener un.

11% des entreprises françaises du panel déclarent avoir une structure organisationnelle construite autour de projets ou programmes transverses. Ce chiffre, qui peut sembler faible, témoigne pourtant de **l'émergence d'un nouveau**

## modèle organisationnel : celui du réseau d'équipes

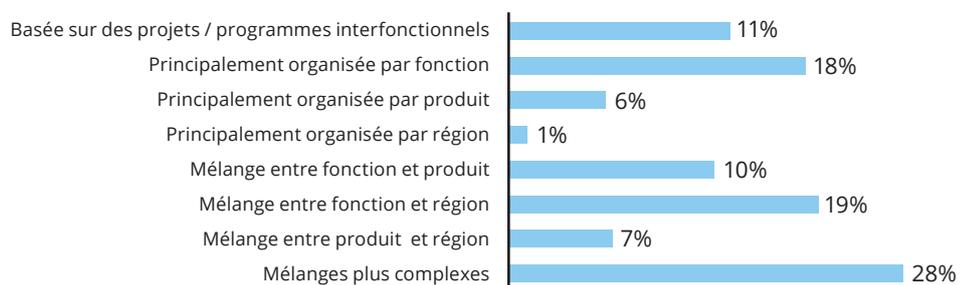
. Les organisations évoluent de plus en plus d'un modèle traditionnel organisé autour de fonctions d'entreprise vers un modèle basé sur des équipes responsables, flexibles et interconnectées partout dans le monde.

**La matrice organisationnelle classique à trois dimensions – fonction, produit, géographie – devra donc en compter une de plus : la dimension projet.**

Plus de la moitié des entreprises françaises s'estiment relativement prêtes (48%) ou tout à fait prêtes (8%) à relever les défis de la réorganisation plaçant ce sujet à **la 2<sup>e</sup> place en termes de maturité**.

Pourtant, lorsqu'elles sont interrogées plus précisément sur leur capacité à créer des équipes transverses autour de projets, seules 25% des entreprises françaises (21% au niveau mondial) déclarent être excellentes sur le sujet.

## Comment décririez-vous la structure de votre entreprise ?



### Nouvelles missions, nouveau pilotage

L'environnement changeant, notamment la part croissante des actifs de la génération Y, incite les entreprises à repenser leurs mission et raison d'être pour attirer les talents en quête de sens. Cela passe par un travail sur la culture, pour la renforcer ou la (re)définir, mais également par l'amélioration de l'engagement des collaborateurs, le tout devant être porté par le leadership qui a un rôle d'ambassadeur à jouer.

### La culture : moteur de la stratégie

La culture et l'engagement avaient été identifiés dans les éditions précédentes comme le défi le plus important à relever. Cette année, les participants ont été amenés à se prononcer sur la culture et l'engagement séparément, plaçant à nouveau ces deux thématiques **dans le top 5 des sujets RH les plus importants.**

La culture se positionne à la **2<sup>e</sup> place en termes d'importance**, aussi bien en France qu'à l'international. C'est le sujet sur lequel les entreprises françaises se sentent les plus matures et estiment être prêtes à appréhender cette thématique.

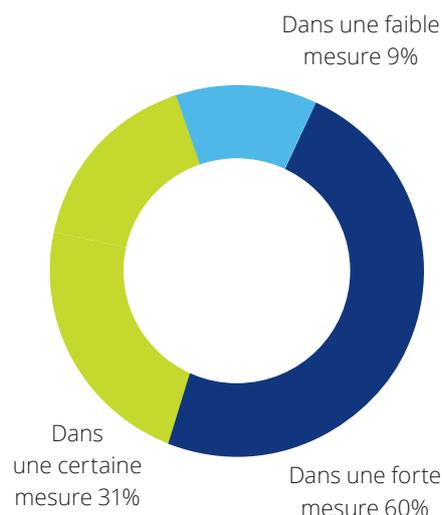
Bien qu'étroitement liés, la culture et l'engagement sont des concepts différents qui appellent des questions et réponses différentes. La culture d'entreprise, qui fait écho aux valeurs, aspirations et histoire de l'entreprise, se matérialise par ses modes de fonctionnement tandis que l'engagement se perçoit plutôt par ce que ressentent les collaborateurs par rapport à ces modes de fonctionnement.

A l'échelle mondiale, seuls 19% des participants affirment être excellents dans l'aide qu'ils apportent à leurs employés pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. Il s'agit de la thématique qui obtient la moins bonne auto-évaluation lorsqu'on interroge les participants sur leurs pratiques en matière de culture. Ces résultats font écho aux tendances RH 2014 et 2015 au sujet de la sursollicitation des collaborateurs et de leur connexion quasi permanente au travail via les smartphones

et tablettes. Bien qu'une prise de conscience s'opère petit à petit, le sujet est encore jugé peu prioritaire.

Les PDG et les DRH affirment que la culture oriente le comportement des personnes, l'innovation et le service rendu aux clients. 91% des participants français (82% au niveau mondial) sont ainsi convaincus que **la culture d'entreprise constitue un avantage concurrentiel** dans une forte ou certaine mesure. Pourtant, beaucoup d'entreprises ont des difficultés à la mesurer ou à la gérer. Seuls 28% des participants à travers le monde affirment bien comprendre leur culture d'entreprise tandis que seuls 19% pensent avoir la culture d'entreprise adéquate. Face à l'évolution de la concurrence et à des talents de plus en plus exigeants, un grand nombre d'entreprises – 47% en France et plus de 50% dans le monde – cherchent ainsi à faire évoluer leur culture.

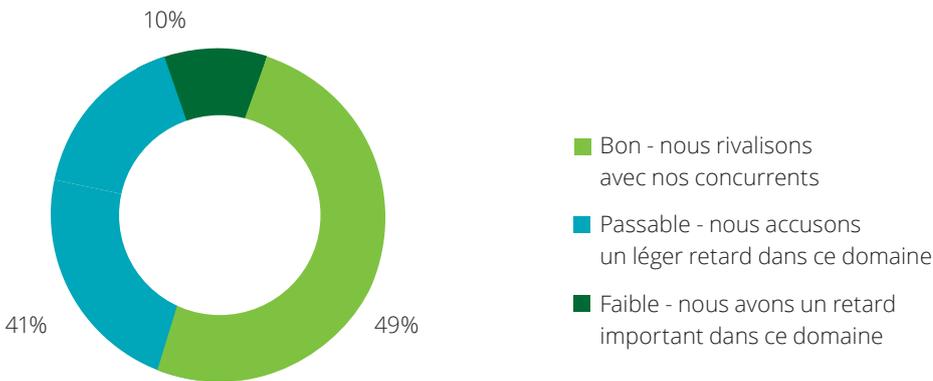
### Dans quelle mesure la direction de votre entreprise considère-t-elle la culture en tant qu'avantage concurrentiel potentiel ?



### L'engagement : vigilance pendant tout le vol

**Huit entreprises françaises sur dix ont évalué l'engagement comme un sujet important (43%) ou très important (37%) pour leur organisation. Moins de la moitié des entreprises françaises (47%) se**

### Comment qualifieriez-vous le programme actuel d'engagement et de rétention de votre entreprise ?



**sentent suffisamment matures** pour appréhender le défi de l'engagement. D'ailleurs, elles sont 51% à considérer leur programme actuel d'engagement et de rétention comme peu satisfaisant ou insatisfaisant, estimant ainsi avoir un retard certain par rapport à leurs concurrents.

L'engagement des collaborateurs est une nécessité business selon les participants, quel que soit leur niveau hiérarchique. Bien que les enquêtes d'engagement soient désormais plus fréquentes, 66% des entreprises françaises (64% à l'échelle mondiale) continuent à ne mesurer l'engagement de leurs collaborateurs qu'une seule fois par an.

Une évolution est pourtant en train de s'opérer dans ce domaine. En effet, les exigences et attentes des talents d'aujourd'hui, à la fois divers, multigénérationnels et mobiles, requièrent un environnement de travail plus flexible et organisé autour du collaborateur, **avec des modalités de sondage plus souples**. Ainsi, à l'instar de la gestion de la performance qui voit l'évaluation de fin d'année remplacée par des entretiens et feedbacks plus récurrents, les enquêtes annuelles d'engagement laissent elles aussi place à **des enquêtes flashes, anonymes et régulières, ciblées par équipe ou service**.

#### Leadership : décollage imminent !

Le leadership continue à être une préoccupation majeure des entreprises, se plaçant à **la 2<sup>e</sup> place en termes d'importance au niveau mondial**, tandis que les dirigeants français placent ce sujet à la 4<sup>e</sup> place. Cette thématique présente **l'écart de capacité le plus élevé en France** : 81% des entreprises déclarent que le leadership est un défi important à relever, mais seules 40% se sentent suffisamment matures pour le faire.

En termes de programme de leadership, **la priorité est donnée aux programmes à destination des cadres dirigeants actuels et des cadres à fort potentiel, plutôt qu'aux leaders de la génération Y et des managers de proximité**. A travers leurs programmes de leadership actuels, les entreprises cherchent essentiellement à atteindre deux objectifs, d'une part identifier les leaders émergents ainsi que les leaders actuels, d'autre part perfectionner les leaders actuels pour des rôles futurs.

En dépit d'une hausse d'ensemble des dépenses de développement du leadership l'an dernier, **les efforts ne semblent toujours pas porter leurs fruits**. Un tiers des entreprises françaises (28% au niveau mondial) affirment **manquer de leaders**

**à plusieurs niveaux de l'organisation** et considèrent disposer d'un **vivier de futurs leaders beaucoup trop limité** pour répondre aux besoins futurs.

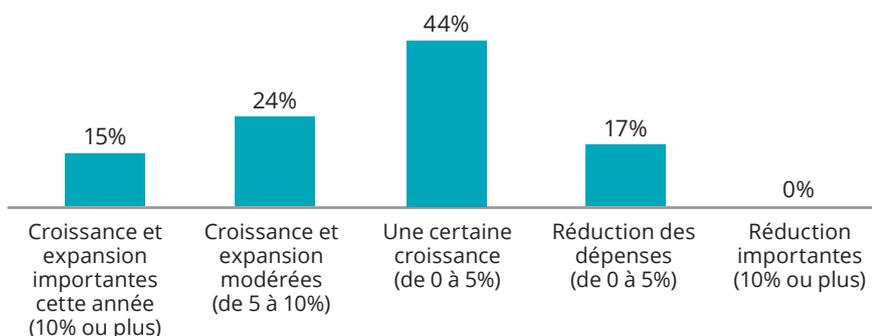
Le modèle pyramidal traditionnel de développement du leadership ne produit pas suffisamment de leaders, ou du moins pas assez rapidement pour répondre aux besoins du business et au changement effréné de l'environnement concurrentiel.

**Les efforts doivent se poursuivre** : 83% des entreprises françaises comptent ainsi augmenter leurs investissements en matière de développement du leadership.

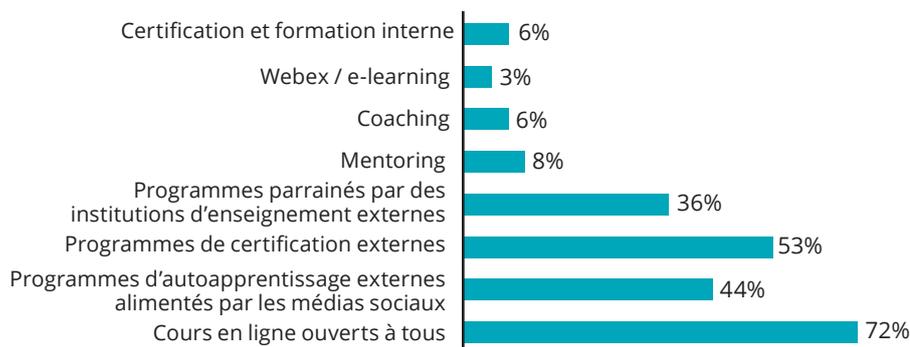
#### Formation, les apprenants aux commandes

L'importance accordée à la formation et au développement des collaborateurs se maintient avec 84% des participants qui jugent cette thématique importante (contre 85% en 2015) sur l'ensemble du panel. Contrairement au panel mondial, la France place ce sujet plutôt **en bas du classement à la 7<sup>e</sup> position sur 10 en termes d'importance** (contre la 5<sup>e</sup> place dans le classement mondial). Pour les entreprises françaises participantes, la formation n'est clairement pas identifiée comme une priorité pour les 12 à 18 mois à venir. Avec 44% des entreprises françaises se déclarant prêtes à appréhender les défis amenés par la formation, **l'écart de**

### Quels sont les plans de votre organisation pour élargir les programmes de leadership et investir dans ces derniers ?



### À part les programmes d'apprentissage traditionnels, quels moyens votre entreprise utilise-t-elle pour soutenir le perfectionnement des employés ?



**capacité fait d'ailleurs partie des plus faibles.** Quatre entreprises françaises sur cinq jugent leurs programmes de formation efficaces ou adaptés pour permettre l'acquisition des compétences nécessaires à l'entreprise.

Pourtant, les avancées technologiques, les évolutions démographiques et la nécessité constante de développer rapidement les compétences sont en train de transformer la formation en entreprise à l'échelle mondiale. La formation, ou plutôt l'expérience apprenante, est de plus en plus perçue comme un levier pour favoriser l'engagement des collaborateurs. Ces derniers attendent des **opportunités**

**continues d'apprentissage** et de développement de leurs compétences, et cela à travers des plateformes innovantes et adaptées aux besoins de chacun. Le collaborateur adopte aujourd'hui une posture de « **consom-acteur** » de la **formation à la demande**.

Ainsi, les entreprises tendent à développer de nouvelles manières de **responsabiliser les collaborateurs pour qu'ils prennent en main leur parcours de formation**.

Cette année, le changement majeur en matière de formation concerne le passage de programmes de formation internes **vers des plateformes innovantes d'auto-formation**.

## Nouvel environnement de vol

### Digital RH : bien négocier son virage

Le Digital RH est une notion large qui regroupe de nombreux sujets dont l'utilisation des données issues des médias sociaux, la présence numérique des collaborateurs, le développement d'outils mobiles, et bien sûr tous les outils et technologies RH associés à ces thèmes.

Le Digital RH ne ressort pas comme une priorité des RH pour cette année 2016. En France, il se situe à la **8<sup>e</sup> position en termes d'importance** avec 70% du panel français le jugeant comme important ou très important. Ce sujet est peu maîtrisé par les organisations avec seulement 35% des entreprises françaises déclarant être prêtes à relever les défis associés, classant cette tendance en **9<sup>e</sup> position en termes de maturité**.

En dépit d'un intérêt qui semble faible, 56% des entreprises françaises déclarent être en train de repenser leur programme de digital RH, 20% l'ont déjà revu et 20% envisagent de le faire. Au final, **seuls 4% de nos répondants ne l'ont jamais eu dans leur agenda ou ne prévoient pas du tout de l'avoir !**

Cette remise en cause de l'existant est justifiée par un changement de modèle où la finalité des programmes RH doit de moins en moins se focaliser sur le processus et l'outil mais de plus en plus sur l'expérience utilisateur. Cette démarche de recentrer la réflexion sur l'expérience de l'utilisateur final, et donc le collaborateur, est une des orientations constatées cette année dans notre étude.

### Design Thinking : réenchanter l'expérience de vol

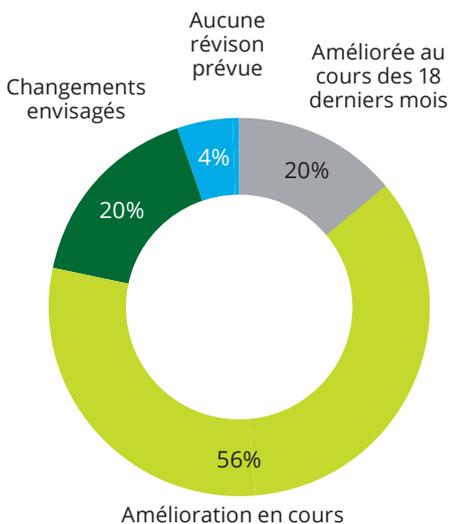
La sursollicitation des salariés avait été identifiée comme une des tendances RH de notre édition 2014, avec 65% des répondants de par le monde qui jugeaient cette thématique comme importante. Le salarié n'arrive plus à traiter toute la quantité d'informations qu'il reçoit. Constamment connecté via son

smartphone, sa tablette et autres outils de télécommunications, sa productivité ainsi que la gestion de ses priorités peuvent en pâtir. En 2015, une première réponse à cette problématique était étudiée à travers la simplification du travail. Les principales conclusions étaient d'aller vers une simplification des processus, la rationalisation de la communication (dont les e-mails) mais également une flexibilité sur l'organisation du travail. En France, cette tendance était jugée pour 62% des répondants comme importante, alors que seuls 33% se sentaient matures sur le sujet. En 2016, une solution nouvelle et complémentaire à la précédente est étudiée : le Design Thinking.

Le Design Thinking est une approche de création et d'innovation centrée sur l'expérience collaborateur. Il repose sur une double logique, logique de co-création favorisant l'intelligence collective, et logique d'expérimentation et de tests de prototypes de solutions. L'extension du recours au Design Thinking au-delà de son domaine d'origine, celui des designers, s'explique par l'essor de l'économie de l'expérience dans laquelle le produit compte moins que l'expérience qui accompagne son utilisation.

En France et dans le monde, le Design Thinking est classé en **6<sup>e</sup> position en termes d'importance** mais **seules 38% des entreprises françaises se sentent matures** sur le sujet (40% au niveau mondial). Ce manque de maturité est d'autant plus souligné que **29% de nos répondants français admettent ne pas connaître les bonnes pratiques qui existent en matière de Design thinking**. Ainsi, les entreprises en France exploitent encore peu le Design Thinking : seules 27% appliquent cette approche dans les ressources humaines contre 49% dans le marketing et la communication, et 43% pour le développement de produits.

### Où en est votre programme de Digital RH ?



### Dans quels secteurs votre entreprise a-t-elle actuellement recours au Design Thinking ? (plusieurs réponses possibles)



#### RH, nouveau co-pilote ?

##### Compétences RH : reprenez les commandes

Le développement des compétences RH est une tendance de fond qui se retrouve dans la feuille de route des DRH depuis plusieurs années. Si, dans le monde, les entreprises accordent un intérêt relativement constant à ce sujet depuis trois ans, une **prise de conscience** de son importance semble s'opérer en France : 81% des participants français considèrent les compétences RH comme une thématique importante ou très importante, contre 69% l'an dernier. Cette tendance ressort également comme la **4<sup>e</sup> priorité des DRH à court terme** sur les 12 à 18 mois à venir. Le niveau de maturité progresse avec 41% des entreprises françaises se déclarant prêtes à relever le défi contre 35% en 2015.

Les missions traditionnelles semblent maîtrisées avec 79% des participants français déclarant que leurs équipes RH sont compétentes ou très compétentes pour relever les défis dits classiques tels que le recrutement. Cependant, **les attentes vis-à-vis des RH s'élargissent d'année en année** avec l'émergence de nouveaux sujets comme l'analytics ou la sursollicitation des employés.

Les efforts de développement se concentrent sur trois sujets. Premièrement, des progrès restent à faire en matière de **compréhension de l'environnement business**, avec seulement 32% des participants l'évaluant comme étant « bonne » ou « très bonne ». Deuxièmement, la **modernisation des SIRH avec des solutions mobiles** est une attente forte des collaborateurs habitués à utiliser tablette et smartphone au quotidien. Enfin, **la montée en compétences dans le domaine des « HR Analytics »**, c'est-à-dire l'analyse des données, est identifiée comme un levier d'amélioration de la performance de la fonction.

##### HR Analytics : prenez de l'altitude !

Le domaine des HR Analytics désigne l'analyse et l'exploitation des données sur les salariés et les ressources humaines. Il permet de comprendre les liens de causalité entre décisions RH et performance organisationnelle, et donc d'éclairer la prise de décision et d'orienter l'action.

Au niveau mondial, cette tendance est importante pour les trois quarts de nos répondants depuis trois ans et l'analytics semble de mieux en mieux maîtrisé : en 2014, seules 11% des entreprises se

jugeaient matures contre 32% cette année. En France, par contre, cette tendance ne semble plus être une priorité : **seuls 60%** de nos répondants français considèrent cette thématique **comme importante** (9<sup>e</sup> tendance sur 10) contre 81% en 2014. Comme l'an dernier, ce désintérêt pour l'analytics peut s'expliquer par une **faible compréhension du sujet pour plus de la moitié de nos répondants** (54%) ou des données de qualité qui reste encore faible ou passable pour quasiment la moitié (46%).

De plus, les sujets RH pour lesquels les entreprises peuvent avoir recours à l'analytics sont nombreux, obligeant les entreprises à les prioriser. Ainsi, si de nombreuses entreprises ont recours à l'analytics en rémunération (60% de nos répondants français), son utilisation pour des sujets comme la gestion de carrière / plan de succession ou les prédictions des taux d'attrition et de rétention est encore rare (respectivement 29% et 23%).

Si l'analytics n'est pas la priorité des DRH français, les entreprises françaises doivent veiller à ne pas prendre trop de retard sur ce sujet. Retard qu'ils ont déjà puisque, à titre d'exemple, dans le monde, une entreprise sur deux (51%) utilise l'analytics pour la gestion de la performance, alors

que seulement 43% des entreprises françaises le font, et près de la moitié des entreprises dans monde (48%) l'utilise pour la planification de la main-d'œuvre, alors que c'est le cas pour seulement 40% des entreprises françaises.

#### **Main-d'œuvre à la demande : attention aux turbulences**

Le développement des machines ainsi que leurs conséquences sur la typologie de main-d'œuvre dans l'entreprise et leur gestion sont des sujets récurrents de notre étude sur les Tendances RH. Cette année, la tendance sur la main-d'œuvre s'intéresse au phénomène de la « gig economy », terme américain pour désigner l'économie générée par les travailleurs indépendants « en free lance », de plus en plus nombreux et dont le recours est facilité par l'augmentation des plateformes numériques de mise en relation entre offre et demande.

Au-delà du simple constat de l'importance grandissante de ces populations dans de nombreuses entreprises, de nouvelles problématiques se posent pour les entreprises en termes juridiques (quotas autorisés, durées des contrats, dépendances des sous-traitants, etc.), mais également en termes de gestion des compétences voire de performance et de

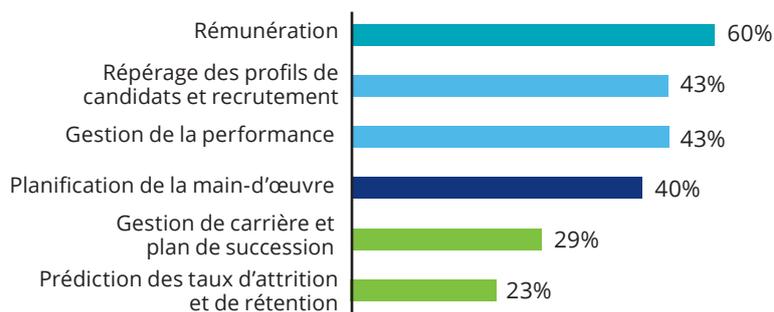
talents. Ces questions se posent aussi bien pour l'entreprise elle-même que par rapport à la responsabilité qu'elle a et veut se donner vis-à-vis de ces équipes externes.

Si cette tendance semble complexe, les entreprises françaises et mondiales n'en font pas une priorité (**55% jugent cette tendance importante en France) et la moitié se sent mature** sur cette question. Les freins au recours à cette main-d'œuvre flexible seraient essentiellement liés à la culture (pour 31% des entreprises françaises) et aux incertitudes juridiques (pour 41% d'entre elles). Cette incertitude juridique semble toutefois être limitée puisque 74% des répondants disent avoir une expertise interne sur le sujet ou pouvoir compter sur une assistance juridique externe.

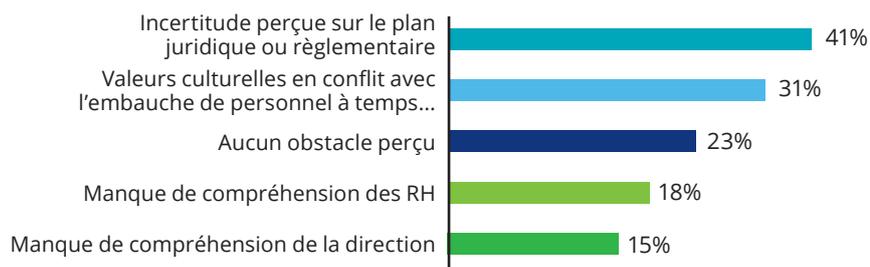
Si cette tendance n'est pas encore marquée, elle est à surveiller puisque le nombre de personnes travaillant en dehors des entreprises devrait augmenter, comme tend à le montrer la hausse de 85% du nombre de travailleurs indépendants en France au cours de ces dix dernières années<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Patricia Leighton and Duncan Brown, *Future working: The rise of Europe's independent professionals (iPros)*, [http://www.um.es/prinum/uploaded/files/Future\\_Working\\_Full\\_Report-2%20final%20subir%20web.pdf](http://www.um.es/prinum/uploaded/files/Future_Working_Full_Report-2%20final%20subir%20web.pdf)

**Dans quels secteurs votre entreprise a-t-elle actuellement recours aux HR Analytics ? (plusieurs réponses possibles)**

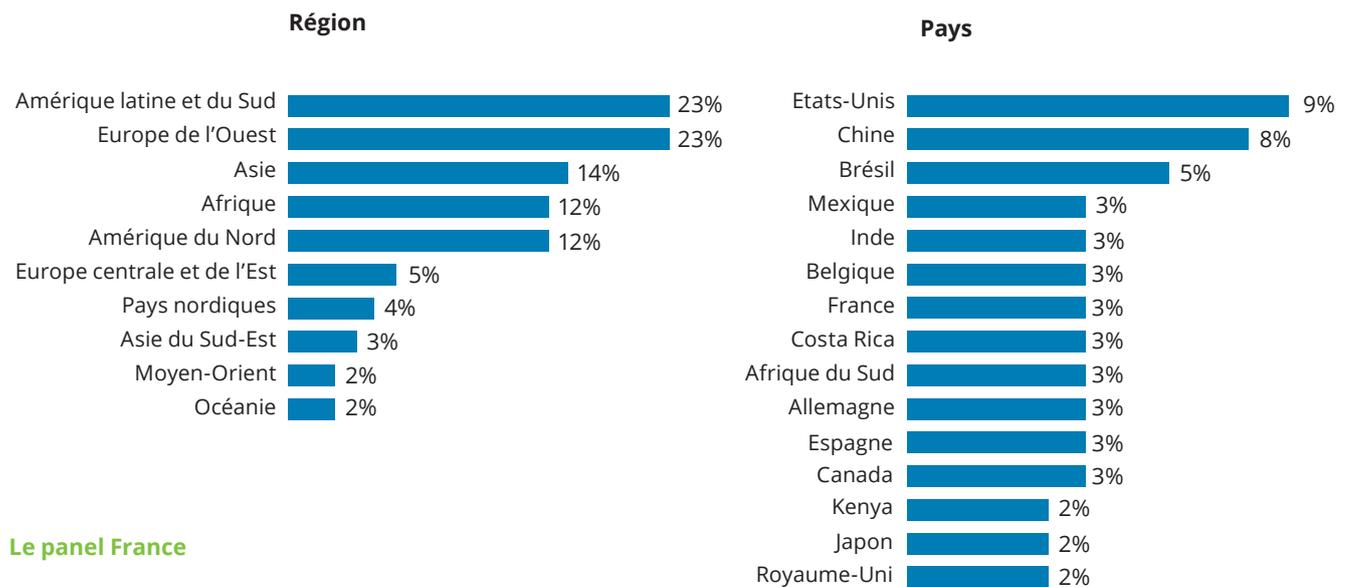


**Selon vous, quels sont les obstacles qui empêchent votre entreprise de recourir aux talents à temps partiel ou occasionnels ? (plusieurs réponses possibles)**

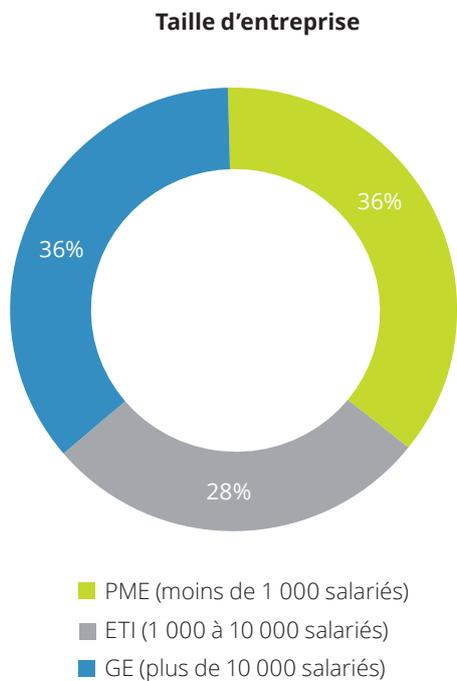


**Le panel**

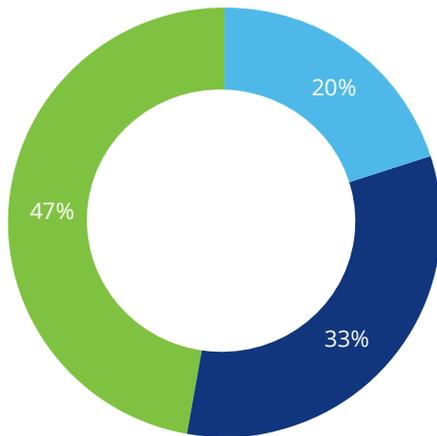
L'étude mondiale des tendances RH 2016 s'appuie sur 7 096 réponses dont 229 en France.



**Le panel France**

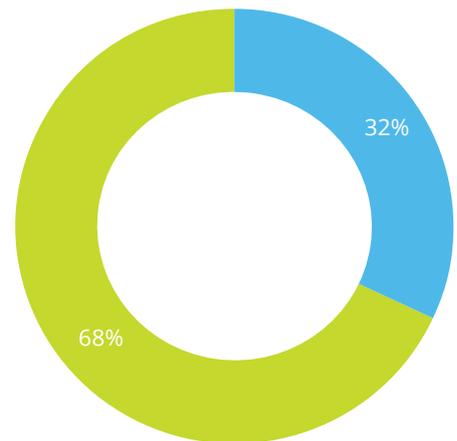


**Profil des participants**



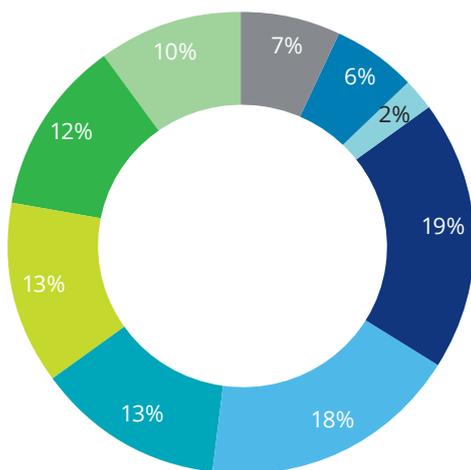
■ Collaborateur ■ Manager intermédiaire ■ Directeur

**Fonction**



■ RH ■ Non RH

**Secteur d'activité**



■ Services professionnels  
 ■ Industrie  
 ■ Technologies, médias et télécommunications  
 ■ Consommation  
 ■ Autre  
 ■ Service financiers  
 ■ Energie et ressources  
 ■ Santé  
 ■ Secteur public

# Vers de nouveaux horizons organisationnels



# Organisation : vol en escadrille

Auteur : Denis Lesigne – Directeur Capital Humain

## L'organisation en réseau d'équipes

Les enjeux organisationnels ont toujours constitué une préoccupation majeure des entreprises. Alors, ne faudrait-il pas voir dans le taux de 90% des répondants français à l'étude Tendances RH 2016, qui qualifient la question de la structure organisationnelle « importante » ou « très importante », l'expression d'une problématique récurrente et inhérente à la vie de toutes les organisations ? Rien n'est moins certain.

Si cette tendance, dans notre étude 2016, ressort parmi celles affichant le plus important écart entre la criticité perçue et l'estimation de la maturité de l'entreprise pour aborder ces enjeux, ce n'est pas un hasard. Les modèles organisationnels traditionnels ne sont pas uniquement remis en cause par des théories nouvelles de management, ils se décomposent de l'intérieur et les alternatives à venir sont à inventer.

## Une évolution attendue

Paradoxalement, lorsque l'on interroge les répondants français sur l'efficacité actuelle de leur organisation à générer les résultats, les réponses ne sont pas alarmantes : 43% d'entre eux considèrent leur organisation actuelle efficace ou très efficace.

Le besoin d'une organisation plus flexible, plus innovante, plus agile est un propos maintes fois répété. Cette tendance a depuis longtemps nourri la prise de conscience de la nécessité d'une refonte organisationnelle. Pour autant, prédire

la fin des organisations fonctionnelles et hiérarchiques relève plus de la rhétorique que de la réalité.

## Une mutation interne

Si, aujourd'hui, la pression est réelle, c'est que la transformation provient de l'intérieur même des entreprises. Le lancement d'un produit spécifique, une rupture technologique ont entraîné dans certaines organisations l'émergence (anticipée ou constatée a posteriori) d'équipes autonomes vis-à-vis de la structure centrale.

Ces créations d'équipes n'ont pas été rejetées par la structure traditionnelle de l'organisation, et ce pour plusieurs raisons :

- leur apparition est motivée par des impératifs business et se traduit par une grande rapidité de mise en œuvre ;
- les équipes sont des concentrations d'expertises (experts produits, experts process) ;
- les flux d'information sont aujourd'hui suffisamment ouverts et disponibles pour que l'autonomie ne soit plus génératrice d'isolement et de silo ;
- les équipes ne se sont pas construites en opposition à la structure, bien au contraire, elles comptent sur la structure pour garantir à chacun son appartenance au groupe, indépendamment de l'existence même de l'équipe.

D'autre part, ces équipes recouvrent elles-mêmes des natures et des origines très diverses :

- classiquement, les équipes dites « projet », issues d'une initiative et d'une planification souhaitées par l'organisation, dont la temporalité est définie ;
- les équipes « instantanées », issues d'une initiative opportuniste, indépendante d'une volonté centrale ;
- les équipes « atypiques », issues d'une adaptation spécifique à un contexte afin d'apporter une réponse fiable et durable à un environnement particulier.

De plus, ces équipes autonomes ont imposé à la structure l'inversion de la structure traditionnelle du pilotage de la performance, en imposant de fixer elles-mêmes leurs propres objectifs. La ligne de partage entre le contrôle administratif et le contrôle opérationnel évolue. Les équipes dédiées gagnent en autonomie, en capacité d'initiative et en pilotage. C'est l'apparition des organisations « en réseau d'équipes ».

### Pour autant, les équipes sont dépendantes de la structure

Les équipes attendent de la structure qu'elle assure les charges administratives (avec les centres de services partagés) et apporte un soutien d'expertise (avec les centres d'excellence). Les équipes attendent également de la structure qu'elle leur apporte de la sécurité permettant à ses membres de passer d'une équipe à une autre, ou de revenir à une position moins exposée que ne peut l'être une équipe projet, par exemple.

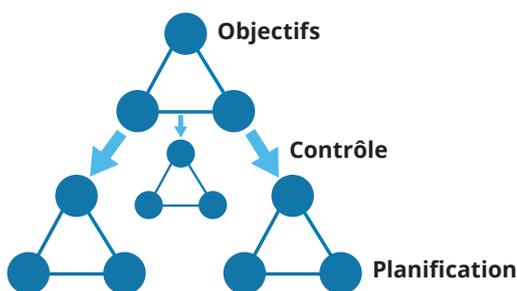
### La structure, actrice de sa propre perte de pouvoir

La structure centrale, quant à elle, se doit d'organiser la circulation des ressources, de l'information, l'identification des talents, le développement du leadership et d'accompagnement de l'autonomie. Le changement s'accélère et les organisations « en réseau d'équipes » sont la mutation naturelle de l'organisation qui se doit, pour survivre, « de changer aussi vite que le changement ». L'organisation fonctionnelle classique voit ainsi émerger, en son sein, un réseau d'équipes dont l'autonomie s'étend dans la sélection de ses membres, l'optimisation et l'adaptation de ses propres modes de fonctionnement et l'analyse de sa performance.

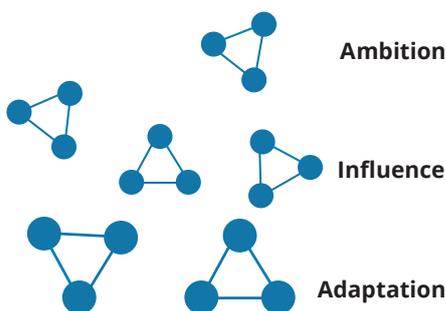
### La mutation du pouvoir

Cette évolution n'est pas un changement de modèle, mais l'émergence d'une organisation multimodèle modifiant profondément la représentation que la structure se fait de son rôle et par là même de la représentation de son pouvoir. L'enjeu majeur est moins de décliner la stratégie, en politique et en processus, que de transmettre du sens, et le pouvoir de contrôle évolue vers un pouvoir d'influence. Pour autant, les Directions générales sont et resteront garantes du résultat vis-à-vis de l'actionnaire dont ils ont reçu mandat, et la structure conservera son devoir protecteur vis-à-vis de ses employés. Dans ce contexte, la gouvernance nouvelle devra réinventer les jeux de pouvoir et faire sienne l'idée qu'un « apparent désordre » est une réponse nécessaire aux enjeux d'adaptation et d'innovation permanents.

#### Organisations traditionnelles



#### Organisations en réseau d'équipes



## Les leçons du terrain

### AVANT

L'organisation est **optimisée selon un modèle** (fonctionnel, en processus, en réseaux) pour délivrer un résultat attendu.

L'enjeu de la structure est **la déclinaison stratégique**  
Déclinaison de la stratégie en politiques, des politiques en processus, des processus en postes.

La structure

- **diffuse les processus,**
- **contrôle leur mise en œuvre,**
- **mesure la performance,**
- **optimise l'allocation des ressources et des moyens**

**C'est la cohérence de l'organisation, l'optimisation des politiques, la standardisation et le contrôle qui garantissent les résultats et protègent les collaborateurs.**

### APRÈS

L'organisation est multimodèle. Elle s'adapte à son environnement et se focalise sur sa raison d'être.

L'enjeu de la structure est de **communiquer une ambition et du sens (sa raison d'être)**, mais dans le même temps, de **protéger et de fournir des outils et des services** de gestion.

Les équipes s'approprient l'**ambition**, définissent leurs **propres processus** et l'analyse de leur **performance**.

**C'est l'adhésion à la raison d'être, la qualité du support et la capacité d'influence de la structure qui confèrent à l'organisation sa capacité à délivrer ses résultats.**

**Le défi : repenser le pouvoir et la gouvernance**

**Par où commencer ?**

L'évolution des organisations en réseau d'équipes et l'émergence en leur sein de pôles plus ou moins autonomes et permanents nécessitent de revisiter plusieurs aspects de leur fonctionnement. La structure centrale, formatée à l'idée d'unification, de contrôle et de planification, est la principale instance affectée. Elle doit engager des travaux sur ses modes de fonctionnement et sur sa raison d'être.

**Travail sur la mission :** centre d'excellence apporteur d'expertise, centre de prestation de services, centre de consolidation, centre de contrôle, etc. Les acteurs locaux, souvent loin de faire la distinction entre ces missions, n'en perçoivent qu'une : le contrôle.

**Travail sur les outils :** les outils RH, souvent conçus pour répondre aux besoins du central, au détriment des attentes des acteurs locaux, devront évoluer pour répondre aux demandes de partage d'information.

**Travail sur les processus et leur valeur ajoutée :** la recherche d'un langage commun et l'idée que les processus uniformisés facilitent la mobilité des talents et l'équité interne ont trop souvent généré une rigidité des processus RH au détriment de leur cohérence avec les écosystèmes locaux, sans pour autant démontrer leur valeur ajoutée. La révision des classifications permettant à chaque strate de l'organisation de disposer de la finesse dont elle a opérationnellement besoin est une approche à promouvoir. Les équipes locales disposeront de l'autonomie pour les adapter, au sein d'un cadre global, selon leur environnement.

**Travail sur les acteurs :** en central, l'enjeu est de migrer progressivement d'une culture du contrôle et du déploiement de politiques vers une culture d'influence et d'apport d'expertise. Cette évolution pourrait également entraîner une évolution des profils requis. Les organisations ayant évolué vers le réseau d'équipes ont

positionné les profils les plus expérimentés sur ces rôles centraux orientés sur la stratégie et l'ambition, sur la culture et la communication inter-équipes.

En local, l'enjeu sera d'accompagner les managers dans la maîtrise d'une autonomie plus importante et notamment dans leur capacité à piloter la gestion de la performance de leurs équipes.

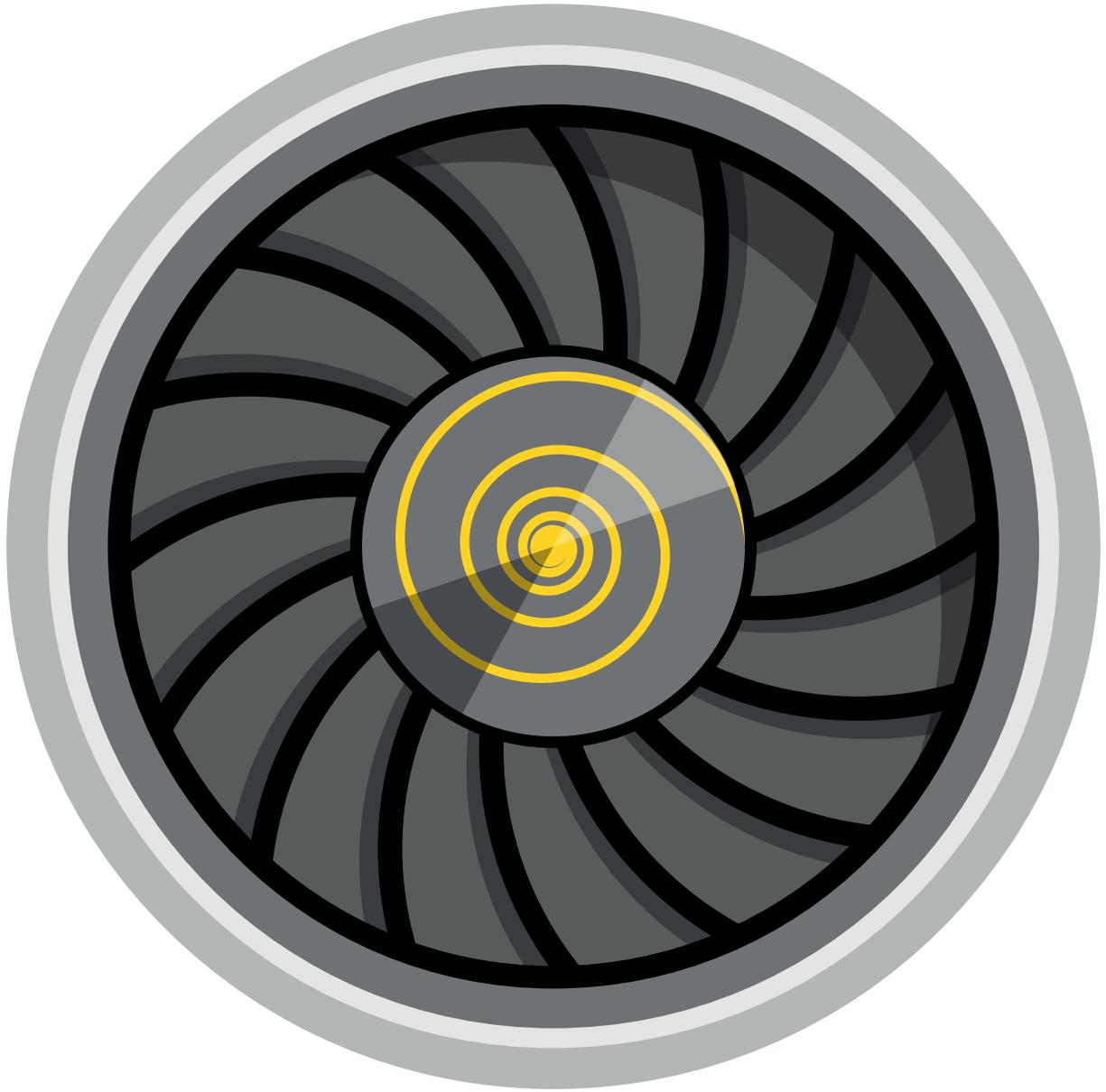
**Travail sur la gouvernance :** l'analyse des processus de gouvernance sera essentielle pour l'organisation puisque la culture « top-down » n'est plus la règle. Cette redéfinition des modes de gouvernance devra s'accompagner d'un développement significatif de la capacité des instances de gouvernance à évaluer leur propre efficacité et l'engagement de leurs acteurs.

La nouvelle gouvernance devra clairement distinguer les missions de contrôle (qui perdureront pour partie), les missions de services (centre de services), les missions d'apport d'expertise (centre d'excellence), afin de contribuer à sa compréhension par tous.

**Travail sur la gestion prévisionnelle :** l'appréhension de la gestion prévisionnelle sera probablement une des transformations majeures à venir. De la planification prévisionnelle des emplois et des compétences selon des référentiels définis en central, l'organisation devra évoluer vers une gestion prévisionnelle des comportements attendus, des besoins de leadership et des compétences selon des référentiels établis à partir des observations des équipes les plus efficaces et adaptées à leur environnement.

**La déclinaison stratégique :** la déclinaison traditionnelle de la stratégie en politiques, en processus et en objectifs, va évoluer vers une déclinaison de la stratégie en ambition et raison d'être. Les ressources humaines verront ainsi leurs rôles d'information, d'accompagnement et d'influence renforcés.

# Nouvelles missions, nouveau pilotage



# Culture : moteur de la stratégie

Auteur : Alexia Cassimatis – Senior Manager Organisation Transformation & Talent

## La culture comme levier pour créer une organisation attractive

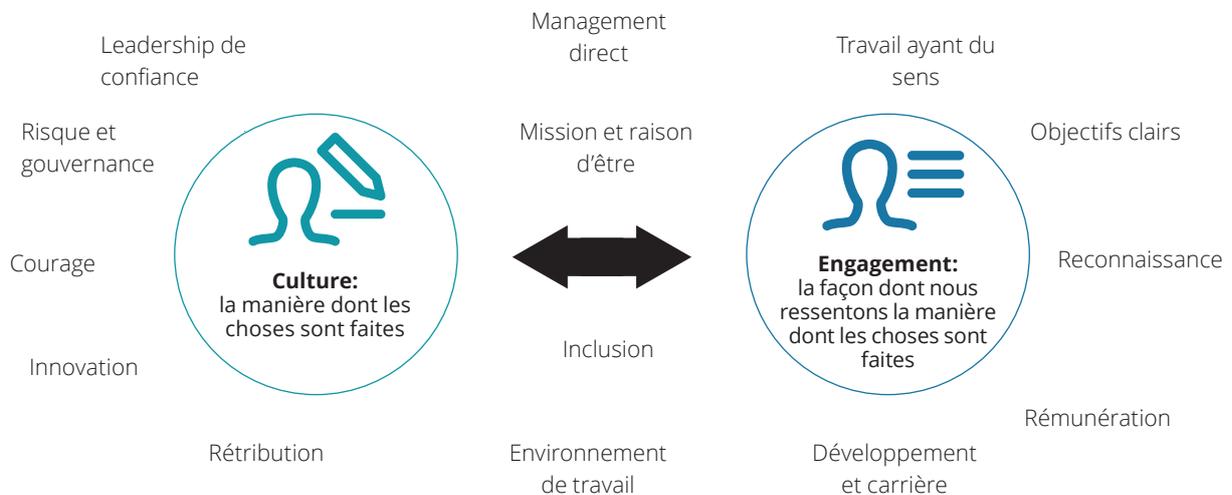
### La stratégie ne fait pas le poids face à la culture d'entreprise

Huit entreprises sur dix (82% en France et 86% à l'échelle mondiale) estiment que la culture est un défi important voire très important cette année. La culture d'entreprise fait partie de ces concepts que l'on entend partout comme étant au cœur de nombreux problèmes des entreprises, mais souvent sans savoir clairement ce que cela signifie réellement. Ainsi,

qu'entend-on par culture d'entreprise ? Une définition simple serait « la manière dont les choses sont faites » dans l'entreprise. La culture et l'engagement vont de pair, l'engagement pouvant être défini comme « la façon dont nous ressentons la manière dont les choses sont faites ». La culture d'entreprise est constituée des valeurs, des croyances implicites et des idées qui donnent du sens à une organisation. Elle se manifeste dans le comportement des leaders, dans l'attitude des employés et des managers : la façon dont ils se comportent, parlent, travaillent, prennent

des décisions, interagissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Par exemple, existe-t-il beaucoup de procédures, des processus formels et des politiques ? Ou alors le travail est-il réalisé de manière très fluide et informelle ? Les décisions sont-elles consensuelles ou prises par le top management ? Le cadre de travail est-il agréable et motivant, ou désordonné et chargé ? Y a-t-il un sens de l'ordre ou un sens de la famille ? Tous ces éléments sont des indices qui nous aident à établir un diagnostic de la culture d'une entreprise.

## Lien entre culture et engagement



« 82% des participants au niveau mondial (et 91% en France) sont convaincus que la culture peut constituer un avantage concurrentiel. »

82% des participants au niveau mondial (et 91% en France) sont convaincus que la culture peut constituer un avantage concurrentiel. Le pouvoir et l'avantage compétitif d'une culture d'entreprise viennent du lien fort qui existe entre la stratégie de l'entreprise et sa vision (ce qu'elle délivre à ses clients et autres parties prenantes extérieures à l'entreprise) et la façon dont elle le délivre, à travers les comportements de ses dirigeants, managers et employés. C'est lorsque la promesse externe de la marque de votre entreprise se retrouve également dans votre culture interne que votre culture constitue un réel avantage compétitif.

#### **Pourquoi autant d'attention portée à la culture ?**

Au cours des dix dernières années, les RH se sont concentrées sur le fait que les salariés aient les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment. On a porté une attention particulière à ce que les salariés compétents soient déterminés à rester dans l'entreprise, qu'ils fassent preuve d'engagement envers leur société. Mais avec l'arrivée de la nouvelle génération de talents, être compétent et faire preuve d'engagement ne suffisent plus. Il faut s'assurer que les membres de cette génération sentent qu'ils participent à l'atteinte d'un objectif commun, une « mission », et que leur travail compte. Bersin by Deloitte a mené des recherches démontrant que les entreprises qui ont une « mission » obtiennent des niveaux d'innovation supérieurs de 30% et des niveaux de rétention de leurs salariés supérieurs de 40%<sup>1</sup>. Un grand nombre d'entreprises – plus de 50% au niveau mondial et 47% en France – est ainsi en train de changer sa culture en réponse à l'évolution de la concurrence et du marché des talents de plus en plus exigeants.

Une recherche externe confirme le lien significatif qui existe entre culture et profitabilité. Une culture efficace peut expliquer jusqu'à la moitié du différentiel de performance qui existe entre des organisations d'un même business, que l'on

calcule grâce aux « quatre R » : Référence, Rétention, Retours au travail, et Relations avec le client<sup>2</sup>.

En d'autres termes, le secret pour être une entreprise très profitable n'est pas simplement d'atteindre l'excellence opérationnelle, mais de savoir tirer profit au mieux de son capital humain. Il s'agit d'avoir des leaders et des employés aux comportements en ligne avec la stratégie, avec la vision et avec les valeurs de l'entreprise. Enfin, il faut surtout s'assurer que la culture permette à l'entreprise de tenir sa promesse envers ses clients, et au bout du compte, envers ses actionnaires.

On porte de plus en plus d'attention à la culture d'entreprise. Grâce à Glassdoor et Best Place to Work, les personnes en recherche d'emploi ainsi que les autres interlocuteurs externes à l'entreprise ont plus de visibilité que jamais sur la culture interne des entreprises et ce qu'ils peuvent en attendre en termes de conditions de travail, de salaires et de leadership. L'importance et la visibilité de la culture d'entreprise française ne feront que croître pour les salariés, les potentielles recrues et les investisseurs. Aux États-Unis, les investisseurs considèrent déjà les classements Glassdoor et LinkedIn comme des indicateurs d'évaluation des compétences de leadership et d'efficacité organisationnelle dans leurs critères d'investissement.

#### **Les leçons du terrain**

Une entreprise internationale de services financiers basée en France, dotée de plusieurs entités, a récemment nommé un Directeur Groupe de la Culture, des Ressources et de la Marque Employeur pour superviser l'alignement de la promesse de la marque de la société avec ses interlocuteurs internes et externes.

La première étape a été de créer l'étude de cas, « le business case », qui a été l'opportunité pour le comité de direction, les principaux dirigeants des plus grandes entités de la société et les régions de

<sup>1</sup>Josh Bersin, "Becoming Irresistible: A New Model of Employee Engagement", Deloitte Review Issue 16, 2015

<sup>2</sup>Heskett, J. (2011). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance*

s'accorder sur la marque de l'entreprise et sur les valeurs et le récit culturel qui la soutiennent. Les principales conclusions ont souligné la nécessité d'aligner et de clarifier la culture de l'entreprise ainsi que ses valeurs. Un manque d'ancrage des valeurs de l'entreprise a été identifié pourtant nécessaire pour que les dirigeants et les employés puissent les utiliser comme une aide à la prise de décision, à résoudre des conflits et à collaborer.

Le groupe de travail a produit un éventail de thèmes forts, qui serviront également de soutien à la marque et aux activités marketing de l'entreprise pour communiquer cette promesse aux parties prenantes internes et externes de l'entreprise, et particulièrement aux clients.

Les résultats de l'enquête d'engagement menée dans toute l'entreprise depuis presque 25 ans constituent un autre apport important au processus de réflexion. Cette enquête donne des informations intéressantes sur la façon dont les valeurs de l'entreprise résonnent pour les salariés et sur les écarts existant entre la culture actuelle et la culture visée. Elle aide à fournir un aperçu des processus nécessaires pour soutenir des valeurs telles que la confiance, l'inclusion et l'innovation. Et surtout, l'enquête donne des informations sur la façon dont les employés vivent les valeurs de l'entreprise et les traduisent dans leur comportement.

Les dirigeants savent que ce sont eux qui définissent la culture et que ce sont les managers qui ont l'impact le plus immédiat sur l'engagement des salariés. Un important programme de formation est prévu pour eux à la fin de l'année. Il aura pour objectif de déterminer comment les dirigeants et les managers devraient incarner les valeurs de l'entreprise pour eux-mêmes, pour leurs équipes et pour les autres. Le cadre de leadership va également être retravaillé afin de refléter une formulation claire des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Afin d'aider à suivre la progression et de faire en sorte que les dirigeants et les managers assument ces responsabilités, l'entreprise va utiliser une « Pulse Survey » - ou enquête flash - pour mesurer les évolutions de l'intégration de la culture visée. Les résultats de la « Pulse Survey » et les contributions des salariés seront utilisés comme support aux discussions individuelles entre les managers et leurs équipes sur la façon dont ils vivent les valeurs et la culture de l'entreprise.

Un autre domaine important de s'attarder est l'engagement interne et la « Proposition de valeur de l'entreprise ». La raison pour laquelle l'entreprise est « a great place to work » (un endroit où il fait bon travailler) doit être communiquée de façon cohérente en interne et en externe, en particulier via les réseaux sociaux. Une approche digitale de bas en haut comprenant des vidéos de témoignages d'employés est une bonne façon de procéder. Les concepts de « champions » ou d'« ambassadeurs » joueront un rôle essentiel dans la communication et l'implémentation de la culture désirée.

Une transformation de culture réussie nécessite d'adopter une approche systémique pour se concentrer sur les dirigeants, les managers, les processus RH, les politiques et les outils, accompagnés d'une campagne de communication forte, adressée à des parties prenantes à la fois internes et externes.

### Par où commencer ?

#### L'évaluation : première étape du changement de culture

Etant donné l'enracinement profond, souvent inconscient, de la culture d'entreprise, dans quelle mesure est-il possible d'en changer ? Tout d'abord, il est nécessaire de définir la culture souhaitée dans le futur, qui deviendra ensuite le moteur de la stratégie de votre entreprise.

Vous avez ensuite besoin de visibilité sur votre culture d'entreprise actuelle afin de comprendre dans quelle mesure elle soutient ou freine la stratégie de votre entreprise. L'outil de diagnostic de Deloitte, Culture Path, permet d'interroger les salariés sur la base de quatre indicateurs clés qui concernent la palette culturelle d'une organisation : attention portée au collectif, individualisme, risques & compliance, et changement & innovation. Toutes les organisations ont des cultures qui tendent vers un extrême ou l'autre de cette palette.

Une fois la vision culturelle de votre organisation mesurée, il s'agit de la traduire en comportements spécifiques à chaque niveau et fonction de l'entreprise. Cela doit s'intégrer dans un système de gestion des talents, ainsi que la communication interne et externe. Et surtout, cela doit être aligné avec le comportement des dirigeants.

### Les étapes pour conduire le changement culturel au sein de votre organisation :

#### Joindre le geste à la parole : les leaders mènent la culture

Le changement culturel est mené avant tout par les dirigeants. Ce sont eux qui incarnent la culture d'une entreprise à travers leur comportement et à travers leur incidence sur les talents : en influençant les embauches, les promotions, la visibilité donnée à certains salariés. Une fois que les dirigeants ont clairement à l'esprit la culture d'entreprise, ils doivent s'assurer de joindre le geste à la parole. Ils doivent partager avec les salariés des exemples authentiques de comportements qui illustrent des concepts parfois vagues tels que le courage, le respect ou l'intégrité, construisant ainsi des récits qui deviendront une part du tissu de la culture de l'entreprise.

#### Communiquer, communiquer et communiquer

Nombreux sont les exemples d'entreprises qui communiquent leur culture dans des termes simples et clairs et qui font souvent le lien avec une « mission plus noble » : Netflix a diffusé un manifeste de sa culture « liberté et responsabilités », Google a ses dix « vérités » (mettre l'accent sur l'utilisateur en est une), LinkedIn se positionne sur le segment du « service humain » et se définit comme une « tribu » où la force de vente se concentre sur le don à la communauté.

#### La compatibilité culturelle plutôt que les compétences

Enfin, une culture d'entreprise doit se retrouver au sein de tous les processus RH, du recrutement à la formation, et de la paie au management de la performance. Prenons le recrutement. Le turnover coûte cher, et il est important que les entreprises mettent tout en œuvre pour recruter le bon talent.

En utilisant la culture de l'entreprise comme un filtre de lecture supplémentaire dans le processus de recrutement, vous augmentez les chances que vos nouvelles recrues trouvent rapidement leurs repères et s'intègrent parfaitement ; vous rendez également service aux salariés déjà présents dans l'entreprise en intégrant une personne qui aura plus de facilités à s'adapter à l'équipe.

# L'engagement : vigilance pendant tout le vol

Auteur : Olivier Lagrée – Principal Transformation  
& Change management

L'engagement des salariés se confirme comme un challenge clé pour les entreprises. Dans notre étude 2016, **80% des entreprises françaises (85% au niveau mondial) jugent cette tendance importante ou très importante.**

Sur le terrain, on constate que **face aux attentes d'une main-d'œuvre multigénérationnelle** plus diverse, plus nomade, plus à la recherche d'organisations du travail flexibles et centrées sur l'individu, **les entreprises accélèrent leurs initiatives dans cette direction.**

On constate ainsi chez les plus proactifs dans ce domaine qu'**une attention croissante est portée aux démarches d'écoute des salariés, au bien-être au travail ou au re-design des postes**, le tout porté par des approches plus globales qu'avant, des facteurs d'engagement. S'il fallait résumer cette dynamique nouvelle

autour de l'engagement, on pourrait dire que les entreprises cherchent désormais à bâtir **en permanence** des organisations du travail qui font de **chaque jour, une « expérience employé irrésistible »** !<sup>1</sup>

Trois éléments permettent de comprendre pourquoi certains dirigeants s'en préoccupent si ardemment :

- D'abord, les leaders avisés le savent, **le lien entre engagement des salariés et performance économique est aujourd'hui largement constaté.**
- Ensuite, et en dépit des outils émergents pour mesurer l'engagement « en temps réel », **66% des entreprises françaises interrogées sont en retard** sur ce joint et se contentent d'une seule enquête annuelle de satisfaction et d'engagement.

<sup>1</sup>Josh Bersin, "Becoming Irresistible: A New Model of Employee Engagement", Deloitte Review, Deloitte University Press, January 2015, <http://dupress.com/articles/employee-engagement-strategies/>

« A l'heure des réseaux sociaux, la réalité de la « promesse employeur » est devenue facile à vérifier et le lien entre engagement des salariés et attractivité de l'entreprise est plus fort que jamais. »

• Enfin, les dirigeants se savent plus que jamais en première ligne pour rendre des comptes sur le niveau d'engagement et **ils attendent alors de leur DRH un appui renforcé pour :**

- fournir les outils pour un flux régulier de données sur l'engagement
- promouvoir une culture d'écoute
- déployer des politiques de rémunération cohérentes avec les enjeux de mobilisation et de rétention des talents

A l'heure des réseaux sociaux, la réalité de la « promesse employeur » est devenue facile à vérifier et le lien entre engagement des salariés et attractivité de l'entreprise est plus fort que jamais. Pour attirer les talents futurs, ces Millenials moins inconditionnellement loyaux à l'entreprise, ou rechercher les talents « 3.0 » pour mener la « digitalisation » des organisations, il faut savoir mesurer puis renforcer l'engagement des salariés.

Autrement dit, la recherche d'engagement des salariés « en interne » donne là encore à l'entreprise un avantage compétitif « à l'externe ». Certains ont bien compris ce lien, et se lancent dans une véritable compétition pour être ceux qui proposeront les espaces de travail les plus attractifs ou les avantages sociaux les plus « cool », mais qui sauront aussi **déployer la culture d'entreprise la plus mobilisatrice.**

Face à ces enjeux, les DRH commencent à bouger : on voit par exemple émerger les premiers « Chief Employee Listening Officers », signe spectaculaire que la question de l'engagement doit prendre une place plus importante dans la feuille de route des RH.

Pour les DRH, **l'engagement, par bien des aspects, est en effet un baromètre de la capacité d'une entreprise à affronter les nouvelles problématiques de la gestion des talents :**

• **Une « main-d'œuvre » plus diverse et hétérogène que jamais :** 5 générations en même temps au travail, des équipes globales, des salariés à temps plein, d'autres à temps partiel ; certains nomades, d'autres sédentaires ; des internes qui côtoient quotidiennement intérimaires ou prestataires : tous accordant plus d'importance aux emplois flexibles, créatifs et utiles.

• Une **nécessité d'évolution des structures** avec l'accent mis sur des équipes responsabilisées et agiles, conduites par une nouvelle génération de managers responsabilisés, réceptifs et acteurs du changement.

• **Des carrières qui évoluent :** avant, on « investissait » dans les salariés avec l'intention de les conserver longtemps. Désormais, ceux-ci passent plus rapidement d'un emploi à l'autre. Il faut les développer plus vite et/ou leur fournir des opportunités de mobilité plus régulièrement.

Bref, dans un monde de médias sociaux où des sites comme LinkedIn considèrent les gens comme « toujours ouverts » à de nouvelles opportunités, les entreprises doivent s'adapter à un nouveau contrat social implicite avec le salarié, plus éphémère et plus équilibré, et considérer les talents comme des « volontaires » qui méritent qu'on réfléchisse constamment aux moyens de leur offrir un travail plus utile et gratifiant.

Au final, la rétention des équipes et leur performance sont des questions complexes, aux multiples facettes. **Vouloir renforcer l'engagement, c'est en effet savoir agir de façon cohérente sur cinq leviers principaux :**

- l'utilité du travail,
- la proximité du management,
- l'ouverture de l'espace professionnel,
- les opportunités de développement,
- la confiance dans les dirigeants.

La difficulté de l'exercice combinée aux enjeux de surcroît de performance qu'il revêt, tout cela explique la place clé de cette question de l'engagement dans notre étude sur les tendances RH 2016 ...

... Et souligne aussi l'importance de ne pas appréhender la question de l'engagement comme une simple question de mesure optimisée du « climat » mais davantage comme le pivot d'une véritable transformation managériale !

### Les leçons du terrain

Quickens Loans est un des plus grands établissements américains de crédit immobilier aux particuliers avec des revenus de 2,8 milliards de dollars. C'est une activité parmi les plus traditionnelles des services financiers.

Pourtant, sous la houlette d'une équipe de direction très focalisée, grâce au déploiement de programmes de mobilisation des salariés et à la mise en place d'un environnement de travail attractif et stimulant, l'entreprise a été reconnue comme l'un des 100 meilleurs employeurs en 2012, 2013 et 2014 par le journal Fortune<sup>8</sup>. Que s'est-il passé ?

Tout d'abord, il y a une explication « culturelle et stratégique ». Quickens Loans considère que l'engagement de ses employés est au cœur de sa stratégie : offrir une relation client exceptionnelle.

Ensuite, son PDG Bill Emerson est personnellement impliqué dans le traitement des problèmes relatifs à l'engagement et il travaille conjointement avec la DRH pour maintenir l'entreprise parmi les plus « engageantes » de son secteur.

En termes de communication, l'un des outils utilisés par Quickens Loans est un petit livret coloré et très « pop'art », intitulé *Les Grands Principes de Quickens Loans*.

Ce sont des principes simples qui guident chaque décision prise dans l'entreprise.

On y lit par exemple « Tous les clients, tout le temps, aucune exception, aucune excuse », « obsédés par la recherche d'une meilleure solution » ou « Oui d'abord ». Ces principes, illustrés par des exemples vécus dans l'entreprise, aident chacun à se sentir concerné et à servir ses clients de la meilleure façon.

Autre pratique en faveur de l'engagement, le cadre de travail. Bien que l'entreprise soit à Detroit, ses bureaux ressemblent à ceux d'une start-up de la Silicon Valley. Des espaces ouverts, des couleurs brillantes et beaucoup d'espaces de travail flexibles aident chacun à se sentir concerné, valorisé et à collaborer.

L'espace de travail a été créé pour ressembler à une vraie rue, sans le bruit mais avec du « fun ». Melissa Price, la DRH de Quickens Loans s'est particulièrement attachée aux retours des collaborateurs sur ce cadre de vie. « Nous les avons interrogés sur l'aménagement du lieu et suite à leurs feedbacks, nous avons fait évoluer le lieu. Notre réactivité a encouragé le feedback au quotidien tout en facilitant l'intégration de tous ».

L'entreprise offre également des services de garderie, des cours de sport, des encas gratuits et d'autres services qui ne font typiquement pas partie des services offerts par la plupart des employeurs de ce secteur.

Autres « petites attentions » qui comptent : les salariés reçoivent des messages personnels de leurs managers pour leur anniversaire ; l'entreprise offre des billets pour des événements sportifs, des bonus et des voyages gratuits pour valoriser ceux qui s'impliquent au maximum pour leurs clients ; le PDG Bill Emerson donne même son numéro de téléphone personnel à ses employés.

L'exemple de Quickens Loans montre clairement qu'il n'y a pas besoin d'être une start-up high-tech pour proposer un environnement de travail exceptionnel et particulièrement engageant.

### Par où commencer ?

**Redéfinir l'engagement :** l'engagement n'est pas seulement une question de transformation d'une organisation en un environnement de travail exceptionnel. Cela commence d'abord par s'intéresser profondément aux individus, pour développer des équipes particulièrement impliquées, concernées et qui aiment leur travail. Les définitions traditionnelles de l'engagement doivent ainsi être étendues pour inclure cinq leviers clés : l'utilité du travail, la proximité terrain du management, l'ouverture de l'espace professionnel, les opportunités de développement, et la confiance dans les comités de direction.

### Créer une flamme, une raison d'être

**et une mission :** des snacks gratuits et des tables de tennis de table sont des gadgets sympas, mais les entreprises qui réussissent à avoir des employés fortement engagés sont celles qui s'attachent tout particulièrement à donner au salarié la sensation qu'il contribue à la société, qu'il peut agir selon sa raison d'être et sa passion. La culture et l'environnement de travail offerts sont devenus les nouveaux leviers clés de la promesse employeur et de l'engagement des salariés<sup>2</sup>.

### Se concentrer sur chacun des trois

**niveaux :** l'engagement doit être créé, mesuré et suivi, et cela sur trois plans : au niveau de l'organisation, des équipes, et des individus. Une nouvelle génération d'outils permet de remonter de manière continue et anonyme les avis des collaborateurs, et leur utilisation à bon escient permet la création d'une entreprise « véritablement à l'écoute »<sup>3</sup>.

### Lier les rémunérations à l'engagement :

dès lors qu'on considère l'engagement des équipes comme l'une des responsabilités centrales des managers et des dirigeants, y relier une partie de leurs rémunérations définit un socle crédible et durable aux efforts d'engagement. Cela participe d'ailleurs à la façon dont les DRH

cherchent à construire des politiques de rémunération toujours plus cohérentes avec les enjeux de mobilisation et de rétention des talents.

### Réfléchir à des entretiens « de

**continuation » :** de nombreuses entreprises réalisent des entretiens de sortie pour comprendre pourquoi leurs employés les quittent. Mais il est beaucoup plus intéressant d'organiser aussi des entretiens « pour continuer », pour savoir ce qu'il faudrait changer dans l'entreprise pour qu'un employé y reste. Les organisations en tête de pont sur les questions d'engagement ont su identifier, créer et maintenir des environnements passionnants pour leurs collaborateurs.

### Dernière vérification :

vos actions d'engagement sont-elles permanentes ? Le plus grand défi pour les RH dans la direction des programmes d'engagement est peut-être de passer d'un état d'esprit du « une-fois-par-an » à une approche permanente et proactive. Cette nouvelle approche doit d'ailleurs être élaborée conjointement aux réflexions sur la « vision » et les « valeurs » de l'entreprise. Les RH doivent alors à la fois promouvoir une culture de l'écoute et mettre en place des outils adaptés pour remonter des indicateurs précis du niveau d'engagement des collaborateurs aux décideurs.

<sup>2</sup> Proprietary research by Glassdoor and Bersin by Deloitte.

<sup>3</sup> Josh Bersin, "Feedback is the killer app: A new market and management model emerges," *Forbes.com*, August 26, 2015, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2015/08/26/employee-feedback-is-the-killer-app-a-new-market-emerges/#45b7a7286626>

# Leadership : décollage imminent !

Auteur : Damien Ribon – Directeur Capital Humain

## Génération, équipes, sciences

Un leader détermine en grande partie la culture et le climat de son organisation, qui influencent à leur tour sa performance. Cette chaîne causale est le pivot des meilleurs programmes de développement du leadership depuis plus d'une décennie. Aujourd'hui, tout en préservant l'essence, deux tendances viennent l'affecter. La première, l'évolution des organisations vers des réseaux d'équipes multigénérationnelles met à la peine le contrôle social que le leader pouvait avoir vis-à-vis de « son » entité. L'impact du leader est plus indirect et se fonde davantage sur des qualités d'inclusion, de conceptualisation ou de collaboration. La deuxième évolution est liée au développement des approches analytiques des mégadonnées, qui permettent de préciser de plus en plus la chaîne de valeur managériale, c'est-à-dire les corrélations spécifiques à une activité entre les dimensions de la performance, de la culture et du climat, et de celles du leadership.

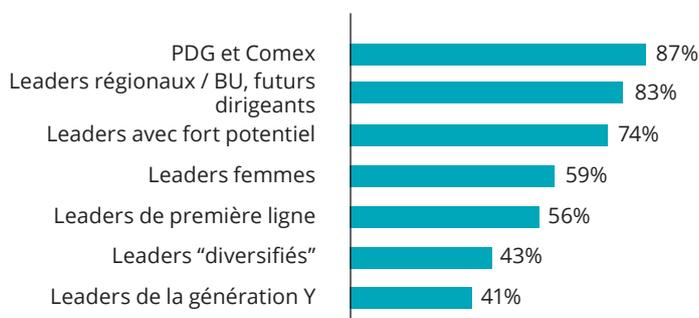
Le leadership reste, selon l'étude Tendances RH 2016, une des préoccupations majeures des entreprises. Une raison en est l'évolution des organisations d'une structure hiérarchique vers des réseaux d'équipes, qui requièrent de nouveaux types de leaders. Alors que les organisations deviennent

horizontales et davantage diversifiées, et que l'environnement compétitif mondial croît en complexité, la demande de leaders, en nombre et en qualité, progresse de même. Dans cet environnement, les entreprises comprennent qu'elles doivent identifier de plus en plus tôt des leaders potentiels pour ensuite les développer suivant une définition du leadership radicalement différente.

En effet, le principe du « leadership de statut », selon lequel les gens deviennent progressivement leaders en fonction de leur position ou du pouvoir qui leur est conféré, n'est plus opérant. Les leaders de première ligne doivent gagner l'engagement et la loyauté de leurs équipes au travers de leur expertise, leur vision et leur capacité de jugement. L'idée qu'un leader doit définir un objectif qui crée de l'interdépendance, offre un défi et soit porteur de sens, reste toujours pertinente car elle répond à des besoins humains fondamentaux. La définition de cet objectif dans un environnement instable et une organisation poreuse nécessite en revanche des qualités de conceptualisation qui étaient peu sollicitées jusqu'à présent chez les leaders de proximité. Le nombre de collaborateurs dans leurs équipes croît aussi, jusqu'à plus de 10 outre-Atlantique et jusqu'à 13 dans des secteurs tels que la santé<sup>1</sup>. De

<sup>1</sup> O'Leonard and Krider, *Leadership development factbook 2014*.

### Investissement dans le développement par population (très important à important)



telles équipes nécessitent des comportements de coach, et non plus seulement de supervision, pour attirer, développer et fidéliser les talents. Cette dimension est renforcée par la coexistence de générations différentes avec des attentes spécifiques et qui demandent, à l'instar des plus jeunes, à être considérés de façon unique. Enfin, la collaboration devient une compétence essentielle : avec des organisations évoluant d'une intégration verticale à des réseaux et des écosystèmes, les leaders doivent apprendre à travailler de façon transversale, entre fonctions, géographies et avec des équipes externes autant qu'internes.

Dans ce contexte, en dépit d'une augmentation de 10% des dépenses de développement du leadership<sup>3</sup>, seules 13% des entreprises dans le monde considèrent qu'elles excellent à développer des leaders à stature internationale, et 7% ceux de la

génération du Millenium. La qualité et la rigueur de ces investissements restent très inégales entre elles, alors que les meilleures dépensent quatre fois plus que leurs concurrentes. Non seulement elles dépensent plus, mais elles dépensent mieux. Leurs programmes combinent des modèles de leadership spécifiques à leur stratégie, des évaluations détaillées pré et post programmes pour en mesurer l'efficacité et des contenus tirant profit de travaux de recherche. Ils comprennent aussi des projets intermédiaires, un coaching intensif et des opportunités régulières de développement du leadership. Enfin, tout ceci est appuyé par des données, des faits et une approche scientifique. Concernant les jeunes leaders, ces démarches commencent souvent par l'utilisation d'outils en ligne ou d'analyse des données disponibles, pour identifier les potentiels au-delà de la partie émergée de l'iceberg organisationnel. Cela continue par des programmes tels que décrits ci-dessus,

<sup>3</sup> Raju Singarju, Ben Caroll and Eunyun Park, *Corporate Learning Factbook 2015 : Benchmarks, Trends and Analysis of US Training Market*, Bersin by Deloitte, 2015

associant des leaders plus anciens en qualité de mentors. Cela se poursuit avec des enquêtes pour évaluer leur impact sur leur environnement et la performance de leur entité, afin de nourrir leur développement.

### Quelle position pour la France ?

L'importance accordée au leadership par les participants du panel national est de 81%, là où il est de 89% au niveau mondial. Ceci ne s'explique probablement pas par une meilleure préparation des entreprises de l'Hexagone car seuls 40% des répondants français se déclarent « matures » à ce sujet. Ce constat masque des investissements inégaux par population. Si les dirigeants du premier et deuxième cercle font l'objet d'une attention soutenue, les leaders issus de la diversité et ceux de la génération Y semblent faire l'objet d'investissements beaucoup moins importants. Cette situation est légèrement meilleure que le panel mondial. Mais faut-il s'en satisfaire, au regard de la nécessité de dépasser la reproduction des modèles et de développer des leaders plus ouverts intellectuellement et humainement, bref plus inclusifs, dans la décennie à venir ?

Frédéric Mazzela, co-fondateur de Blablacar a 39 ans. Anne-Sophie Pastel a créé AUFÉMININ.COM à 31 ans. Voici quelques années, Jean-Pascal Tricoire, a été nommé à la tête de Schneider Electric à 42 ans. Ces exemples rappellent que la valeur n'attend pas le nombre des années. Les entreprises sont-elles pourtant prêtes à accepter une nouvelle génération de leader, ou même créer un environnement leur permettant d'émerger ?

### Les leçons du terrain

En 2012, Macquarie Group Limited, une banque d'investissement mondiale et un groupe de services financiers, a souhaité revoir son programme de développement du leadership. L'objectif était de s'assurer d'avoir des directeurs capables d'identifier

les opportunités dans un marché complexe et fortement évolutif. Le nouveau programme s'adressait prioritairement aux leaders à fort potentiel et visait à élargir leurs perspectives. Le programme se devait d'être extrêmement pratique et orienté vers les affaires, tout en s'appuyant sur des fondations scientifiques et une pédagogie rigoureuse.

Après six mois d'analyse et de conception, Macquarie a lancé un pilote en 2014, à l'adresse de ses directeurs associés en Europe, Asie-Pacifique et Etats-Unis, qui comprenait deux ateliers de trois jours, chacun sur une période d'un an, complété par des sessions de coaching en face à face, une évaluation à 360° et des actions de bénévolat.

Partant du constat que les collaborateurs de Macquarie appréciaient les défis intellectuels et l'apprentissage pratique, le programme avait été construit autour d'un modèle conceptuel solide et des outils opérationnels, faciles à assimiler. La clé de voûte du programme était d'apprendre aux participants à se poser des questions pour résoudre les défis spécifiques qu'ils rencontraient, plutôt que de leur apporter des solutions générales. Ils n'étaient pas là pour changer de comportements mais pour changer leur façon de penser. Le *motto* du programme était d'ailleurs « Penser. Conduire. Agir ». Construit autour de six compétences clés, telles que « donner la direction », « inspirer » ou « collaborer », cette approche flexible et innovante a permis de s'adapter facilement aux différentes activités et géographies.

Depuis 2014, plus de 500 directeurs associés ont participé à ce programme avec des retours de leur part, et surtout de la part des business, très positifs, indiquant que cette approche centrée sur le commercial et le développement cognitif était plus efficace que d'autres approches plus traditionnelles. Dans une récente

étude de climat interne, les anciens du programme montraient aussi une attitude plus ouverte concernant leur progression de carrière.

### Par où commencer ?

#### **Porter un regard nouveau et critique à son approche du développement :**

60% du panel français de l'étude 2016 déclarent avoir revu leur programme de développement l'an passé ou sont en train de le faire. Le plus important est sans doute de le challenger : apporte-t-il l'impact, les résultats, le vivier de leaders en quantité et en qualité dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain ?

#### **Elargir et préciser tout à la fois sa**

**définition du leadership :** l'évolution des organisations met à mal une définition du leadership uniquement de structure et appelle une conception qui intègre les équipes et les réseaux d'équipes au-delà des limites organisationnelles traditionnelles.

#### **Construire des programmes fondés sur les faits, les données et l'analyse :**

l'analyse des données de performance, culture et climat, et leadership permet de faire ressortir l'ADN des meilleurs leaders de l'organisation. Une approche rigoureuse permet d'identifier les conditions de succès de l'identification, du développement, du coaching, de la progression de carrière, et surtout de l'impact sur la performance, quelle que soit la définition de cette dernière.

#### **Elargir et préciser tout à la fois les méthodes de développement :**

les programmes incluant des rotations accélérées de postes sont une manière efficace d'identifier et de développer les leaders. Des projets transverses, ainsi que des approches moins traditionnelles telles que des actions dans le secteur à but non lucratif, sont aussi une manière d'aborder le développement, en particulier pour

des compétences émergentes telles que l'inclusion.

#### **Identifier et créer des équipes de**

**leaders :** un objectif important pour nombre d'entreprises est de créer des équipes de leaders, combinant différentes générations et perspectives. Le nouveau modèle en réseaux d'équipes nécessite à la fois des équipes de leaders et des leaders capables de motiver et conduire leurs équipes.

#### **Porter une attention particulière aux jeunes leaders et à ceux reflétant la**

**diversité :** le besoin de leaders, et non de superviseurs, en première ligne, ainsi que le phénomène multigénérationnel doit pousser les organisations à identifier le plus tôt possible ceux qui ont un potentiel de leadership et qui savent l'exercer dans une approche inclusive de la diversité.

#### **Repenser la mesure de son**

**investissement dans le leadership :** il ne s'agit pas tant de dépenser plus que de dépenser mieux. Les entreprises les plus en avance à ce sujet font des choix ciblés vers des populations spécifiques, en se rendant « aux évidences » en amont et en aval de leur investissement pour décider.

**En conclusion,** ce double mouvement, celui des organisations en réseaux d'équipes et celui du développement des approches analytiques, ouvre le champ à une révolution du leadership. Il profitera aux professionnels des ressources humaines qui sauront à la fois embrasser la diversité des besoins humains des marchés comme des collaborateurs, et adopter une démarche scientifique.

Pour reprendre le mot attribué au philosophe Alain, « la rigueur et la chaleur sont aux sources du progrès ». En gardant toujours à l'esprit le juste équilibre nécessaire entre les deux.

# Formation : un nouveau virage



# Formation : les apprenants aux commandes

Auteur : Veronique Staat – Associée Deloitte Formation

Plus de sept entreprises françaises sur dix jugent la formation comme un sujet important ou très important cette année. Dans un contexte de fortes mutations technologiques, démographiques et concurrentielles, les entreprises imaginent de nouvelles approches de formation pour que les salariés deviennent acteurs de leur développement et de leur formation. On passe d'une formation descendante et imposée à une proposition d'informations, d'expérimentations et de formations à la carte. Rendre l'apprenant autonome dans le pilotage de son parcours apprenant pour atteindre ses objectifs professionnels est un nouveau défi, et seules 44% des entreprises françaises se disent matures pour le relever.

Pourquoi un tel changement ? Tout d'abord, le niveau de connaissances des collaborateurs doit être adapté en permanence pour faire face aux demandes du marché. Les besoins des clients et les tendances sur les marchés évoluent plus rapidement. Par ailleurs, grâce à l'évolution des technologies et des équipements, la connaissance est maintenant disponible partout et tout le temps. L'apprenant désire en outre avoir le choix parmi les outils pédagogiques et les contenus pour apprendre ce dont il a besoin quand il en a besoin. Enfin et surtout, la formation doit accompagner les formidables mutations - notamment digitales - que vivent les entreprises : au-delà de l'acquisition de compétences, il s'agit de faciliter la conduite du changement vers de nouveaux business,

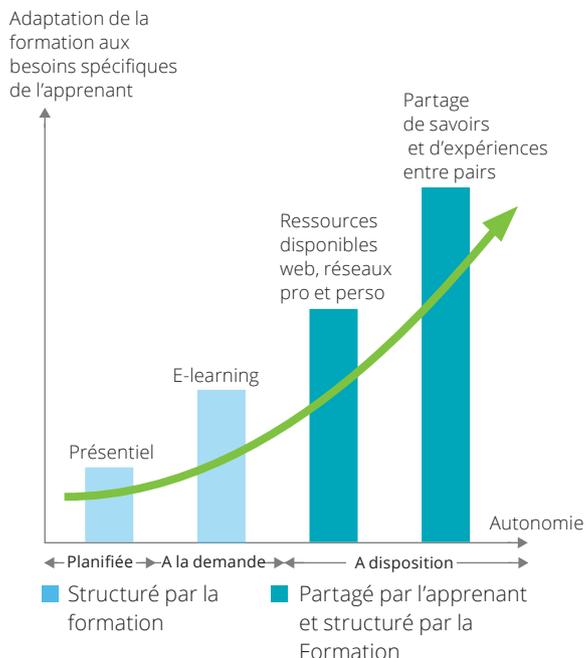
de nouveaux métiers, de nouvelles organisations et de nouvelles formes de travail.

## La formation n'est plus un événement isolé

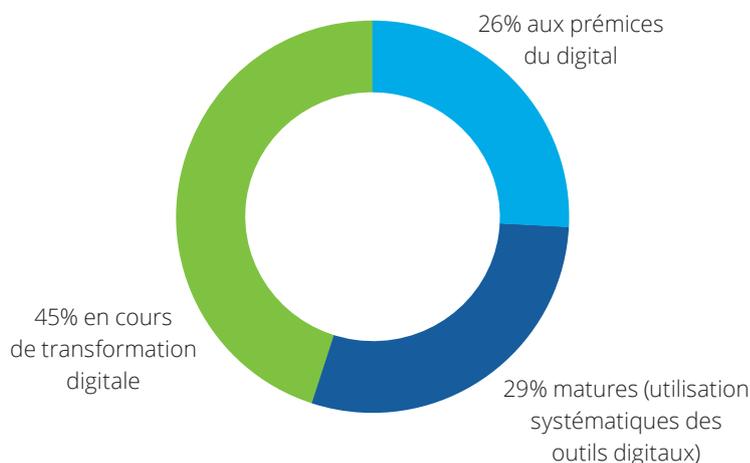
Dans un tel contexte, au-delà de programmes de formation « blended » à déployer, les responsables de formation doivent mettre en place une architecture de formation multimodale, alliant présentiel et distanciel.

Les possibilités d'apprentissage sont variées. Le présentiel continue d'exister mais les contenus et les méthodes d'animation évoluent avec l'intégration d'activités digitales et d'ateliers de co-construction et de co-développement.

## Les possibilités d'apprentissage



## Maturité des entreprises par rapport à l'utilisation du digital en formation



Source : Etude Deloitte et MIT Sloan Management Review, Strategy, not technology, drives digital transformation, 2015

Sept entreprises françaises sur dix (72%) affirment mettre à disposition des cours en ligne ouverts à tous (les MOOCs, Massive Open Online Courses). La majorité des entreprises françaises participantes (53%) propose également des programmes de certification externe. Elles sont un peu plus d'un tiers (36%) à développer des programmes de formation parrainés par des établissements d'enseignement externes. En complément, l'échange entre pairs, la mise en commun de bonnes pratiques sur des réseaux communautaires et le partage des différentes sources d'information internes et externes se développent. Il est de la responsabilité des professionnels de la formation d'orienter leurs activités vers l'animation de plateformes d'apprentissage en ligne où les collaborateurs peuvent facilement trouver les supports nécessaires à leurs besoins : accès facilité à des vidéos, des conférences, des plateformes MOOC, des modules e-learning et diverses informations « fraîches ». Le savoir ne descend plus mais il circule.

### « La nouvelle expérience apprenant »

L'apprenant est donc placé plus que jamais au cœur du dispositif. Il incarne le sens premier du mot apprendre : « prendre à partir de ». Il acquiert des savoirs partout et à tout moment via la technologie à sa disposition et se nourrit de contenus beaucoup plus riches et personnalisés en fonction de ses justes besoins. Un pré-requis : l'apprenant doit savoir « naviguer » entre les différentes possibilités d'apprentissage et optimiser l'utilisation des technologies.

Savoir naviguer nécessite d'être autonome au milieu de toutes les informations et sollicitations dont le collaborateur est submergé. On parle encore une fois « d'infobésité » ! Les responsables de la formation doivent donc accompagner l'apprenant dans cette démarche : il ne s'agit plus uniquement de construire et déployer des programmes de formation en vue de l'acquisition de connaissances, mais de transmettre une méthode pour faire évoluer les compétences en « juste à temps ». Le déploiement de cette « nouvelle expérience apprenant »

constitue une formidable opportunité pour les responsables de formation de pouvoir mettre en exergue toute leur valeur ajoutée dans le développement des hommes. Cela nécessite un changement de posture, un développement de leurs compétences et un recentrage sur les tâches porteuses de valeur ajoutée : eux aussi incarnent le changement !

### Le digital continue sa progression

Près d'un tiers des entreprises sont aujourd'hui suffisamment matures pour véritablement digitaliser la formation<sup>1</sup>. Cette digitalisation se retrouve aussi bien en présentiel, avec l'utilisation en salle de quiz, vidéos, sondages... qu'à distance, en réseaux apprenants ou en e-learning individualisé ou dans la mise en place de plateformes de curation de contenu. La digitalisation de la formation est avant tout une nouvelle manière d'appréhender le développement des compétences, elle est au cœur de la « nouvelle expérience apprenant », elle ne se limite pas à l'utilisation de nouvelles technologies en formation.

<sup>1</sup>Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron and Natasha Buckley, Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise, 2015, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology/articles/deloitte-social-business-study.html>

## Les leçons du terrain

### Les évolutions fondamentales constatées dans les entreprises les plus avancées dans leur transformation de l'approche formation

La formation est constituée d'un ensemble de programmes construits par le département Formation autour d'un contenu et validés par des experts métier.

La formation est un «environnement» et une «expérience» offerts à l'apprenant qui a accès à du contenu et des ressources fournis et recommandés par des experts externes ou internes (et non plus uniquement provenant du département Formation).

Le dispositif de formation est géré par le département Formation. Il se compose essentiellement d'un catalogue de programmes.

Le dispositif de formation se présente comme un site de consommation qui propose des vidéos, des cours, des contenus voire l'accès à des experts ; il comprend les moteurs de recherche.

Les collaborateurs sont invités à suivre des formations obligatoires en fonction de leur rôle dans l'entreprise.

Les collaborateurs apprennent à leur juste besoin en fonction de leurs objectifs professionnels actuels et de leur projection future.

L'accent est mis sur la formation interne validée par l'entreprise.

L'accent est mis sur tous les types de formations internes et externes utiles pour le collaborateur.

La formation est organisée autour d'un expert qui transmet d'une façon académique son savoir.

La formation présentielle est opérationnelle, elle utilise des simulations, des études de cas et des classes inversées.

Les collaborateurs apprennent à développer leurs compétences spécifiques via une formation descendante.

Les collaborateurs apprennent à apprendre grâce à l'animation, à la facilitation et au coaching.

La formation donne toutes les connaissances exhaustives en même temps et à tout le monde sur un sujet précis.

La formation donne une vision globale du sujet ainsi que les clés pour avoir les bons réflexes et trouver ultérieurement les éléments de détail.

Les professionnels de l'apprentissage sont des généralistes qui font tout : de la conception au développement, de la logistique à l'évaluation.

Les professionnels de l'apprentissage sont des spécialistes dans la construction d'architectures agiles d'apprentissage.

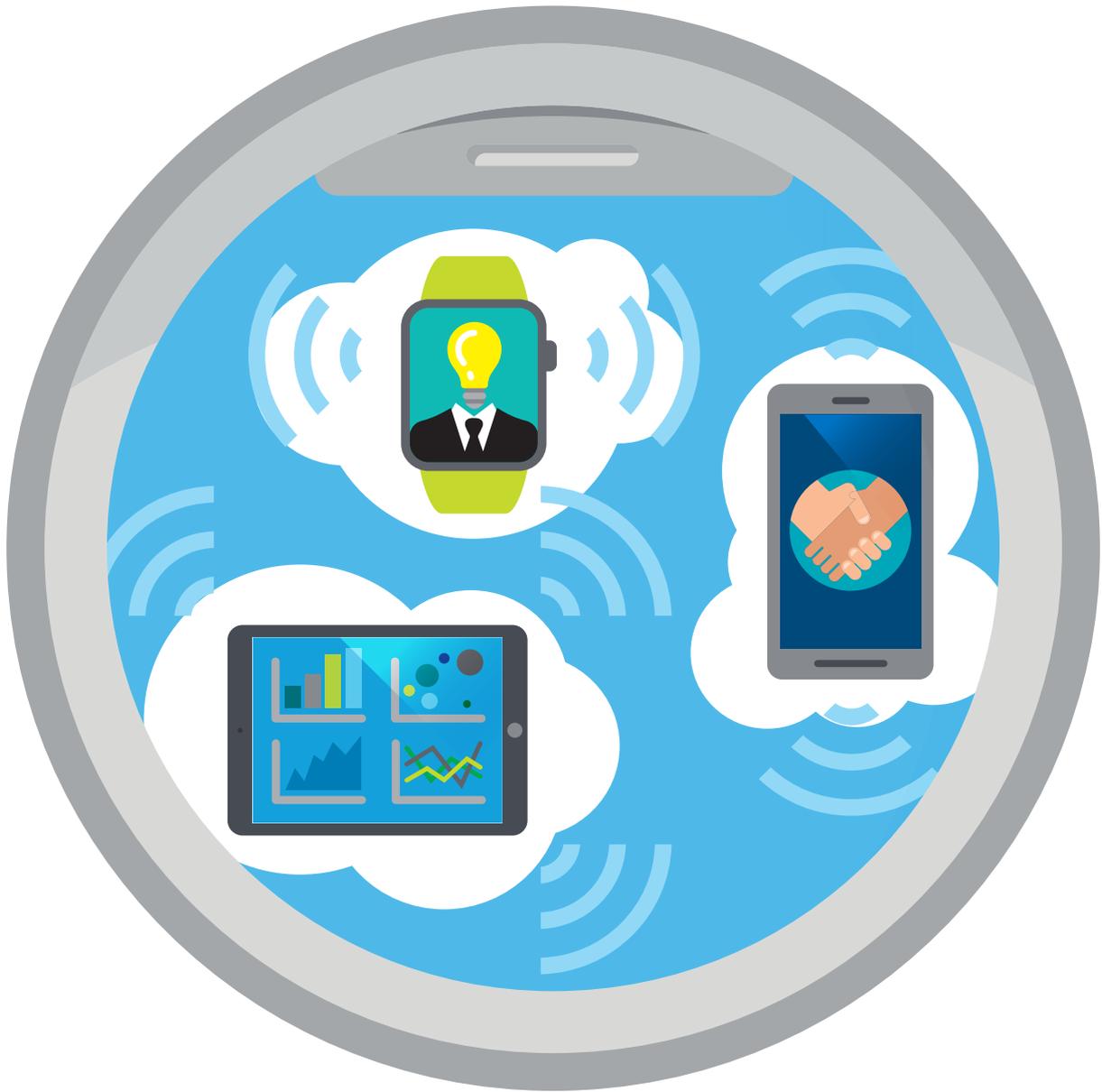
### Par où commencer ?

Chaque outil connecté rend la formation et l'information disponibles partout et à tout moment : la responsabilité de l'apprenant est de savoir en bénéficier, la responsabilité des professionnels de la formation est d'accompagner les collaborateurs dans cette « nouvelle expérience apprenant ».

Le changement le plus radical consiste dans le passage de la conception de programmes ayant pour objectif de développer les connaissances et les compétences des collaborateurs à la construction de plateformes innovantes qui permettent aux apprenants de prendre en charge leur évolution professionnelle. Pour y parvenir, les premières étapes suivantes sont indispensables et peuvent faciliter la transition :

1. Admettre que les apprenants sont aux commandes de leur formation
2. Accepter de passer d'une formation descendante à une approche centrée sur l'apprenant
3. Intégrer la démarche de « design thinking »
4. Utiliser les outils digitaux pour enrichir l'expérience apprenant
5. Penser « développement de compétences » au sens large et non plus uniquement transmission de connaissances
6. Aligner la stratégie de développement des compétences à la stratégie de l'entreprise

# Nouvel environnement de vol



# Digital RH : bien négocier son virage

Auteur : Loïc Larbodièrre – Directeur HR Transformation

Le « Digital », qui englobe les technologies sociales, mobiles, d'analyses et cloud (SMAC), est en train de changer la façon dont nous vivons, dont nous travaillons. Ces technologies changent aussi l'organisation et la conduite des opérations en entreprise.

En introduisant le « Digital », la fonction RH a l'opportunité de révolutionner les usages de leurs employés, transformer l'organisation RH via de nouvelles plateformes et applications numériques et changer la manière dont le service RH est délivré en interne mais aussi à l'externe.

Si la volonté de saisir cette opportunité est bien réelle, seulement 7% des entreprises utilisent la technologie mobile pour le coaching, 10% pour la gestion de la performance, 8% pour les emplois du temps, 13% pour le recrutement et la gestion des candidats, et 21% pour les demandes de congés<sup>1</sup>.

## **Le SMAC : des technologies pour assurer la transformation digitale des organisations...**

**Le SMAC**, représente une plateforme combinant quatre technologies désormais matures et destinées à faciliter la digitalisation des entreprises ; cet acronyme pour Social Mobile Analytics Cloud constitue d'ailleurs un bon indicateur du niveau de Digitalisation de l'organisation.

**Le social** symbolisé par les réseaux sociaux d'entreprise a pour vocation de favoriser le travail collaboratif, distiller un management transversal, créer et diffuser du contenu ; ce volet est aujourd'hui couvert par la plupart des organisations à travers des solutions comme LinkedIn, Twitter, Yammer.

**Le mobile** : avec plus de 7 milliards d'appareils mobiles (smartphones, tablettes, mini-portables) dans le monde<sup>2</sup>, qui représentent 40% du trafic internet, **le mobile est devenu le support privilégié** pour les nouveaux usages offerts aux salariés. A ce jour, déjà près de 20% des entreprises ont déployé des

<sup>1</sup> Jones and Cooke, *Smartphone support in talent and HR applications 2015*.

<sup>2</sup> Jason Dorrier, "There are 7 billion mobile devices on earth, almost one for each person," *Singularity Hub, Singularity University, February 18, 2014*, <http://singularityhub.com/2014/02/18/there-are-7-billion-mobile-devices-on-earth-almost-one-for-each-person>.

solutions RH sur des applications mobiles<sup>3</sup>; ce support est privilégié pour repenser les processus existants, le recrutement et le management de la performance en particulier, pour lesquels la réactivité est un moyen de faciliter les nombreuses interactions.

**L'analytics**, dont le concept vise à collecter, analyser et exploiter des données gigantesques, s'appuie sur des technologies de plus en plus sophistiquées ; appliquées au domaine des ressources humaines, ces technologies du Big data offrent une formidable opportunité de construire des analyses prédictives et renforcer ainsi le volet stratégique de la fonction RH.

**Enfin le cloud**, symbolisé par les applications SaaS, constitue également une vraie rupture technologique ; ces applications éprouvées, reposant sur le concept « employee centric » (centrées sur l'employé), sont majoritairement choisies pour accompagner la stratégie RH ; dotés de fonctionnalités pouvant être déployées sur les mobiles, ces outils conviennent parfaitement à une population de plus en plus nomade.

Mises en place, ces fonctionnalités renforcent l'aspect collaboratif « manager / collaborateurs » et « fonction RH / collaborateurs » et contribuent à répondre à une économie plus globalisée, exigeant une réactivité toujours plus importante. L'enjeu pour les DRH est de réussir à combiner ces quatre leviers technologiques pour tirer pleinement profit des nombreux bénéfices associés à la « transformation digitale ».

### Les leçons du terrain

Nous constatons que les entreprises que nous accompagnons dans des projets de transformation souhaitent tirer profit de ces innovations pour améliorer en priorité trois dimensions de la fonction RH :

- le modèle de service,
- la vie du collaborateur,
- l'efficacité opérationnelle.

**En termes d'organisation**, ces nouvelles technologies peuvent contribuer à changer la manière dont la fonction RH délivre son service en travaillant sur une approche multi-dimensions.

### Modèle service RH classique

Transactions et processus intégrés partiellement

Technologie web

Formulaire papier mis au format web

Application centrée sur les processus

SLA's (Service Level Agreement)

Centres de services (partagés) RH

Analytique non intégré

### Modèle service RH mature

Plateforme RH intégrée (politique, processus, système, opérations) combinant les SMAC

Technologie SaaS (« software as a service »), avec déploiement d'applications mobiles

Design Digital intégrant un travail collaboratif

Application "employee centric"

Gestion des KPI intégrés et en temps réel

Mise en place d' « operation centers » en charge de la gestion de la plateforme globale

Plateforme analytique intégrée permettant de sortir des restitutions graphiques de KPI en temps réel

<sup>3</sup> Katherine Jones and Sally-Ann Cooke, *Smartphone support in talent and HR applications 2015*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://bersinone.bersin.com/resources/research/?docid=18536>.

Ces nouveaux modèles de service permettent de gagner en réactivité à travers des solutions de plus en plus connectées et des informations gérées en temps réel.

La mise en place de ces nouvelles plateformes permet également d'apporter des **bénéfices pour l'ensemble des collaborateurs**, à travers la mise à disposition :

- de solutions ergonomiques, facilement accessibles toujours disponibles, facilitant ainsi la vie du collaborateur et des équipes RH au quotidien ; par exemple, les processus de performance ou de formation peuvent être initiés à distance par le manager ou le collaborateur, les gestionnaires RH peuvent opérer à distance leurs tâches transactionnelles ;
- d'environnements de travail dynamiques et innovants pour attirer les meilleurs candidats mais aussi retenir les talents, qui ont besoin de travailler de plus en plus vite et de collaborer de manière plus agile.

Les gains pour la fonction RH sont multiples : introduire des modes de fonctionnement plus efficaces, répondre aux exigences des nouveaux collaborateurs et ainsi contribuer à améliorer sa marque employeur.

Enfin les fonctionnalités proposées par les solutions SaaS permettent d'améliorer l'**efficacité opérationnelle** à travers deux leviers majeurs :

- la simplification des processus RH à travers la prise en compte des fonctionnalités ou des formulaires standard ;
- l'automatisation des activités à faible valeur ajoutée à travers la réduction ou la suppression des flux papier ; la dématérialisation du bulletin de salaire ou du contrat de travail en sont de bons exemples.

### Un nouveau défi que doit relever la fonction RH

La fonction RH est bien évidemment concernée par le développement de ces nouveaux usages. En effet, l'arrivée du digital dans l'entreprise impacte notamment l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés, déplaçant ainsi les frontières traditionnelles des organisations telles qu'on les connaissait jusqu'à maintenant, et conduit de surcroît à réinterroger les modèles de management.

C'est la raison pour laquelle la fonction RH est amenée à accompagner cette transformation digitale dans toutes ses composantes et pour l'ensemble des dimensions de l'organisation. Cela peut passer par :

- la mise en place d'actions personnalisées en raison des niveaux de maturité hétérogènes des employés face à ces technologies et ses usages associés ;
- la prise en compte de l'apparition des métiers émergents qui impliquent l'acquisition, le développement et la fidélisation de nouveaux types de talents (data scientist, community manager, experts SEO<sup>4</sup>, ergonomes Web ...);
- ou encore la mise en place de formations adaptées comme le « reverse mentoring<sup>5</sup> ».

Pour la fonction RH, l'enjeu du digital sera donc double : intégrer et maîtriser ces nouvelles technologies « digitales » au sein de son département tout en accompagnant l'ensemble des collaborateurs pour qu'ils puissent s'approprier les changements et les usages induits par ces nouveaux outils.

### Malgré ce formidable potentiel lié au digital, il reste encore aux RH beaucoup de chemin à parcourir

La digitalisation des RH suscite énormément d'attentes. Parmi celles mises en avant dans notre étude, trois d'entre elles ont été particulièrement citées et couvrent des domaines d'application variés :

<sup>4</sup> SEO pour Search Engine Optimization : optimisation pour les moteurs de recherche

<sup>5</sup> Ou mentoring inversé, qui permet de mettre en position de coach un salarié rompu à l'usage des nouvelles technologies, auprès de salariés moins à l'aise avec celles-ci

- mettre en place des technologies et outils RH à jour, conviviaux et accessibles à distance ;
- offrir des solutions de formation au bon moment grâce aux terminaux mobiles ;
- tirer parti des données sur les employés provenant des médias sociaux pour améliorer le recrutement, l'engagement et la marque employeur.

Pourtant, si la volonté des entreprises de développer leur stratégie digitale RH est bien réelle (70% des entreprises françaises interrogées déclarent qu'il est important voire très important de développer les usages liés aux nouvelles technologies), combinée aux technologies matures, au potentiel énorme du mobile et aux aspirations des salariés, on constate une proportion très limitée d'entreprises ayant lancé des initiatives de la sorte. Cela révèle un niveau de maturité faible par rapport aux attentes et à l'engouement suscité par le digital. En effet, seulement 35% du panel français s'estime suffisamment mature pour lancer des projets liés au digital RH.

Trois raisons peuvent être avancées pour expliquer cette relative frilosité :

- la complexité des projets associant une combinaison d'expertises et de technologies ;
- une diversité de collaborateurs pouvant avoir des aspirations et un niveau de maturité différents par rapport aux technologies ;
- un cadre législatif aux contours encore flous.

### Par où commencer ?

**Evaluer le degré de maturité de son organisation** et y aller pas à pas afin d'accompagner les salariés dans la durée, tout en s'appuyant sur les jeunes générations pour initier cette révolution, particulièrement demandeuses d'innovation et de flexibilité autour des nouvelles technologies.

**Disposer d'une solution « Core HR » robuste** pour disposer d'un socle de la transformation digitale en combinant notamment le cloud, l'analytics et les réseaux sociaux.

### Bâtir une stratégie digitale RH.

L'émergence de l'entreprise digitale, tout comme la digitalisation des RH, ne constitue pas un changement incrémental, mais bien une révolution. Cette stratégie devra être globale et mettre le salarié au cœur du dispositif.

### Encourager le partage d'expérience et les synergies dans l'entreprise.

C'est en collaborant avec les précurseurs du digital dans l'entreprise, généralement le marketing et les opérations, que les RH pourront bénéficier du savoir-faire développé par les équipes. Les communautés d'échanges constituent un vecteur privilégié de ces expertises. Pour insuffler une culture technologique et participer à la transformation digitale, les RH devront se saisir de ces savoir-faire.

### En conclusion

La transformation digitale dans toutes ses composantes dessine de nouveaux enjeux pour l'entreprise dans son ensemble. La fonction RH est ainsi amenée à se transformer et à accompagner également ses collaborateurs dans cette « révolution technologique » qui touche l'ensemble des fonctions de l'organisation avec un double objectif : veiller à ce que les nouveaux usages soient maîtrisés par tous, (y compris par ceux qui sont moins familiers avec ces nouvelles technologies) et qu'ils soient bien conformes par rapport au cadre juridique.

# Design Thinking : ré-enchantez l'expérience de vol

Auteur : Yannick Bigot – Directeur Capital Humain

## **(Ré)inventer les modes de travail en adoptant une logique « collaborateur-centrique »**

A l'ère de l'avènement des technologies, plus aucune direction marketing ne développe une application ou un service sans mettre en avant l'expérience utilisateur. Mais qui prend en compte le point de vue du collaborateur ?

Vineet Nayar, le dirigeant d'HCL Technologie, a donné une existence médiatique à l'expression : « Employee First, Customer Second ». En France, des PME comme Chronoflex ou les Biscuits Poulit cherchent à replacer leurs collaborateurs au centre de la vie de l'entreprise.

Et s'il suffisait de simplifier la vie des collaborateurs pour (ré)enchanter le travail et gagner en efficacité ? Quelles applications RH ont été conçues autour de l'expérience collaborateur ?

Les logiciels RH sont bien souvent conçus pour ... les RH ! Les logiciels sont conçus autour des processus, des formulaires mais pas des collaborateurs. Or, chaque personne passe un temps considérable sur des logiciels professionnels qui n'ont pas été pensés pour lui. Il en découle des pertes de temps, d'énergie et d'efficacité. Deux tiers des entreprises dans le monde considèrent que la complexité est un frein à l'efficacité<sup>1</sup>. Les DRH y voient bien un problème et ... une opportunité !

Le Design Thinking consiste justement à repenser l'ensemble des processus, des outils et des modes de travail en remettant l'expérience collaborateur au centre des réflexions, et cela dans une optique de simplification.

En France, 78% des répondants à notre étude considèrent cette tendance comme importante ou très importante. Par contre,

seuls 38% des répondants se disent matures ou très matures sur ce sujet du Design Thinking.

A y regarder de plus près, les entreprises qui se disent matures appliquent cette logique centrée sur l'utilisateur dans des secteurs bien précis : marketing (49%), développement de produits (43%) mais pas réellement dans les processus RH (27%) !

Même ceux qui se soucient de l'expérience utilisateur le font plutôt pour leurs clients que pour leurs collaborateurs.

Pour autant, on voit se développer de nombreuses initiatives qui vont dans le sens d'une transformation des modes de travail. Certains DRH se font ainsi nommer « Chief Happiness Officer » et plus fréquemment « Chief Employee Experience Officer ».

<sup>1</sup> Deloitte, Etude sur les tendances RH 2014, « L'employé sur-sollicité »

Au-delà d'un titre, engager une transformation des modes de travail passe par une vision holistique de la manière de travailler ensemble qui s'analyse autour de 6 dimensions :

- Socialisation : améliorer la coopération pour plus d'efficacité
- Créativité : mobiliser l'intelligence collective pour faire naître des idées nouvelles
- Proximité : développer une proximité physique et virtuelle
- Partage et apprentissage : (ré)inventer le partage de connaissance communes
- Nomadisme : travailler de partout et n'importe quand
- No meetnapping : vers une nouvelle gestion du temps

Adopter une vision collaborateur implique plusieurs modifications des façons de « faire des RH », au même titre que les entreprises ont adopté une vision client :

- **Se concentrer sur la personne** plutôt que sur le processus, à la manière d'Air France qui installe, autour de la table du conseil, une chaise vide pour matérialiser le client, et le remettre au centre des discussions
- **Comprendre** le comportement au travail et identifier les différents profils types de collaborateurs comme Crédit Agricole - Consumer Finance qui développe une organisation spécifique pour ses salariés les plus nomades. Une caisse régionale de banque a ainsi identifié 6 types de collaborateurs (Ultra-nomades, Collectifs, etc.) dans le cadre de son projet immobilier
- **Tester des prototypes**, se mettre dans une logique de Test & Learn, c'est-à-dire tester et apprendre, comme chez Biscuits Poult avec son programme d'entreprise « Open Innovation » qui valorise la prise

de risque et reconnaît le droit à l'erreur afin d'encourager l'innovation collaborative de tous

- **Faciliter la vie** des collaborateurs, lever les freins, dans tout ce qu'ils font au quotidien comme Danone qui promeut l'auto-formation via « One Learning A Day »

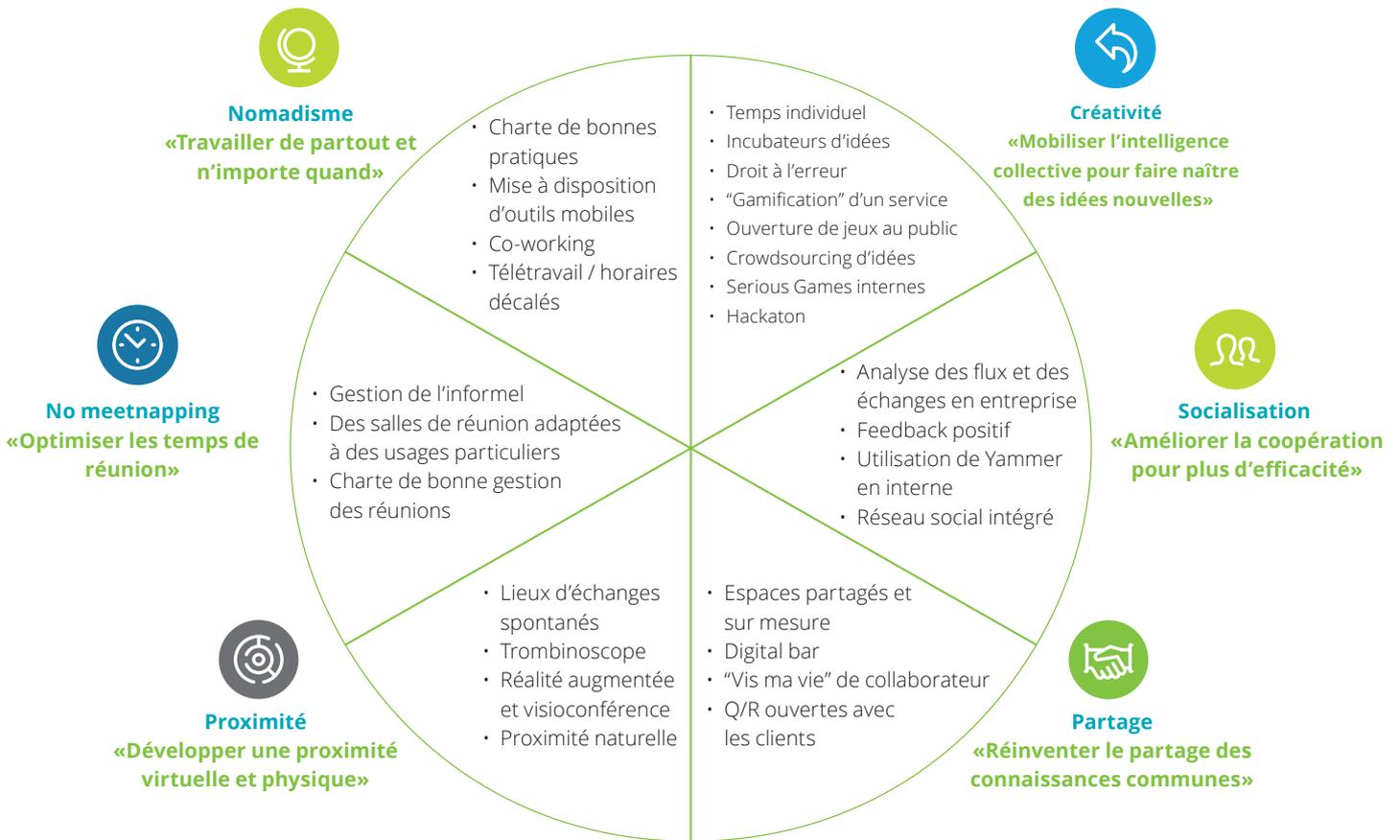
Les gains sont doubles : développer le bien-être et l'efficacité au travail.

Des entreprises comme Zappos (entreprise américaine de vente de chaussures sur Internet), qui ont mis largement en avant une organisation complètement tournée vers leurs collaborateurs, ont amélioré leur image de marque et l'attractivité des meilleurs talents. Et l'expérience commence dès le site de recrutement : 50% des candidats pour qui l'expérience sur le site recruteur a été mauvaise, développent une mauvaise image de marque de l'employeur<sup>2</sup>. De nombreuses entreprises prennent également des initiatives en matière de formation (par exemple : Nestlé, QualCom, Deutsche Bank) visant à rendre l'expérience plus stimulante pour favoriser l'intégration des connaissances.

La mise en place du télétravail peut générer plus de 10% de productivité (20% dans certains cas)<sup>3</sup>. Dans une banque de finance et d'investissement française, 100% des collaborateurs et 100% des managers de télétravailleurs ont jugé qu'ils étaient individuellement et collectivement plus efficaces dans la résolution de problèmes.

Ainsi, notre étude sur les tendances RH 2016 révèle que les entreprises qui se disent prêtes sur cette tendance ont 10% de croissance de plus que leurs concurrents.

<sup>2</sup> Talent Board, CandE Awards, <http://www.thetalentboard.org/cande-awards/>, accessed February 11, 2016



### Les leçons du terrain

Telstra, entreprise australienne de télécommunications en croissance, recrute plusieurs milliers de collaborateurs chaque année. Chaque nouveau collaborateur doit assimiler de nombreuses informations techniques, culturelles et manières de faire. Turnover et engagement font partie des défis quotidiens. L'entreprise a donc mené un projet adoptant une approche de Design Thinking, autour de l'expérience collaborateur, afin de développer une expérience d'intégration pour chaque nouvel arrivant.

Le projet s'est articulé autour de plusieurs étapes d'analyse :

- Entretiens avec les dirigeants pour comprendre les enjeux et les objectifs du nouveau programme d'intégration
- Etude terrain : interviews et ateliers de travail « Focus Groups » avec les employés, RH et managers pour comprendre les réalités terrain et les difficultés de l'intégration

- Rapport d'étonnement : comparaison de l'étude terrain avec les données chiffrées de recrutement et turnover pour identifier les axes d'amélioration dans l'expérience utilisateur
- Prototypes : développement et tests de nouvelles pratiques RH et opérationnels
- Visualisation : « concrétisation » de l'expérience d'intégration avec des exemples de parcours d'intégration basée sur du « vécu »

Les résultats d'analyse ont montré que les trois premiers mois dans l'entreprise étaient clés pour l'intégration et la réussite du nouvel arrivant dans l'organisation. Fort de ce constat, Telstra a élaboré un programme d'intégration en 90 jours autour de l'expérience collaborateur et visant quatre objectifs :

- S'intégrer : vivre une expérience personnelle mais rapidement se sentir comme un membre de l'organisation

- Apprendre : avoir du temps pour s'approprier les savoirs et pouvoir les mettre en œuvre rapidement
- Contribuer pour gagner rapidement en efficacité
- Grandir en permanence

Ce programme d'intégration, au-delà de l'attractivité, a permis de renforcer la cohésion et de régler des problématiques opérationnelles.

**Par où commencer ?**

Au-delà de développer une vision globale articulée autour des 6 tendances : socialisation, créativité, proximité, partage et apprentissage, nomadisme, et no meetnapping, chaque organisation peut simplement :

- Développer les compétences des équipes RH en matière de Design Thinking
- S'inspirer de ce que font les services clients
- Régler d'abord les irritants
- Tester et généraliser, ou abandonner

**Et pour développer de nouveaux modes de travail, 3 leviers sont mobilisables simultanément : les espaces, les outils, les pratiques**

**Premier levier : agir sur les outils**

Les outils utilisés par les collaborateurs sont nombreux, et bien souvent irritants. Dans une entreprise néo-zélandaise, l'irritant majeur des salariés ultra-nomades était l'outil de saisie des notes de frais qui était complexe, s'interrompait et représentait perte de temps et stress. Sa refonte avec une logique de Design Thinking a permis de développer l'efficacité des équipes.

**Deuxième levier : agir sur les espaces**

Beaucoup d'organisations se veulent plus ouvertes et coopératives. Cela ne se décrète pas mais, par exemple, des espaces plus ouverts permettent une meilleure circulation de l'information, des contacts plus informels. Tous les projets immobiliers d'entreprises apportent maintenant un soin particulier aux espaces d'échanges. On est passé des salles de réunion uniformes à des modèles très ouverts, parfois sans table.

Il s'agit aussi d'organiser concrètement la localisation des équipes en proximité physique pour créer des interactions (formelles et informelles) afin de garantir une meilleure circulation de l'information, un partage plus systématique. Dans une organisation en multi-sites, par exemple, il s'agit notamment de mettre des équipes de back office en proximité immédiate des front office qu'ils accompagnent.

**Troisième levier : révolutionner les pratiques !**

Les outils et les espaces ne suffisent pas. Equiper un télétravailleur de tous les outils et lui aménager son espace, s'il est managé par les horaires, ne fonctionne pas. Aucune de ces transformations ne sont efficaces sans (ré)interroger les pratiques, et notamment les pratiques managériales, plus en profondeur.

Ces trois leviers essentiels ne sont pas suffisants. Dans une interview dans Harvard Business Review, Jon Kolko (Austin Center For Design) explique : « Il y a un besoin criant de simplicité, d'intuitif dans les interactions à l'intérieur de l'entreprise », et il poursuit : « Mais il ne faut pas faire de Design Thinking pour rien. Il faut d'abord comprendre comment chacun se perçoit et où il apporte de la valeur. »

RH : nouveau co-pilote ?



# ARRIVÉES

LES COMPÉTENCES

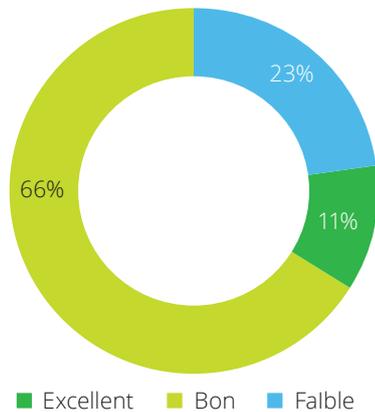
à MANUTENIR

à MAINTENIR

# Compétences RH : reprenez les commandes

Auteur : Yvan Matraire – Directeur HR Transformation

## Capacité à préparer les équipes RH à l'élaboration de programmes en adéquation avec les besoins business

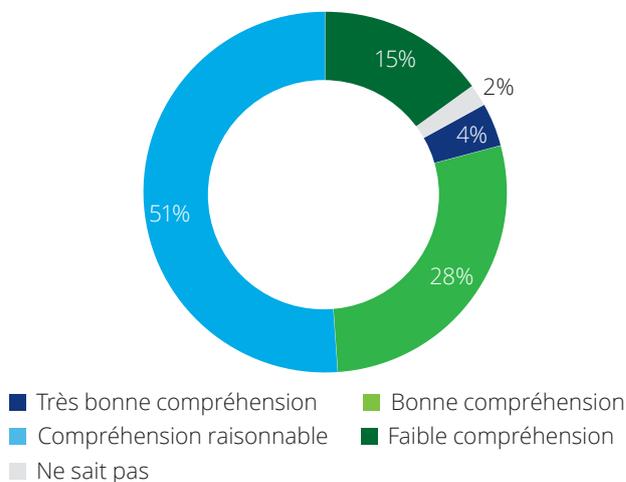


## Une fonction RH en cours d'alignement sur les enjeux métiers

La fonction RH est de plus en plus soumise à la pression du management des entreprises afin de concevoir ou d'identifier des approches de gestion des talents innovantes, d'être davantage alignée sur les objectifs stratégiques et enfin de fournir des données favorisant la prise de décision. Mais la fonction RH est-elle prête ?

Les Tendances RH 2016 tendent à répondre favorablement, bien qu'un travail important reste à fournir. Ainsi, même si les fonctions RH sont mobilisées sur de nombreux chantiers, on constate en écho à la volatilité des marchés et au besoin de profils toujours plus pointus, un travail d'alignement des politiques RH sur les enjeux business, une volonté d'innover au service du management et des salariés et, une élévation globale des compétences des acteurs RH.

## Comment évaluez-vous la compréhension par vos RH des produits, des services, de la concurrence et des modèles de profit de votre entreprise ?



L'édition 2015 avait souligné la nécessité d'une rénovation en profondeur de la fonction RH, compte tenu des niveaux de compétences, de son positionnement et de missions davantage orientées production que conseil.

Même si tout n'a pas été réglé en un an, force est de constater que son rôle a évolué. Ainsi, après l'introduction de la gestion des talents, au-delà des processus cœur RH, une étape de transformation des acteurs RH vers un rôle de consultant innovant, dont le rôle est de concevoir, simplifier et améliorer l'expérience du salarié et du candidat se dessine.

D'un point de vue opérationnel, les managers RH – renforcés par de nouvelles générations – ont concentré leurs efforts sur trois points clés.

### L'alignement des équipes RH sur les enjeux business

Les chiffres 2016 montrent un écart entre réalité business et compréhension par les RH : seulement 32% des entreprises françaises évaluent cette compréhension comme étant très bonne ou bonne. Cette réalité entraîne une incapacité des équipes RH, d'après 43% des sondés, à accompagner un changement majeur impactant leur stratégie ou leur positionnement. Des programmes de certification interne ou d'immersion dans les entités opérationnelles commencent à être déployés afin d'améliorer l'expérience business des acteurs RH.

Or, c'est un enjeu majeur de faire en sorte que les équipes RH soient connectées au business, afin d'être totalement performantes dans la gestion des talents, et la mise en place de l'expérience employé. Il en va de l'image des RH pour sortir de cette vision de fonction support.

## La modernisation des SIRH avec la mise en place de solutions cloud et mobile, notamment sur le Talent Management

Cette troisième vague d'évolution des technologies (on premise / SaaS / Apps) nécessite une réinterrogation des processus RH, compte tenu de la simplification des approches des éditeurs et de leur orientation « salarié » plutôt que « Fonction RH ».

Ces nouveaux SIRH devront également intégrer les évolutions de la gestion de la performance basée sur l'évaluation en temps réel – performance snapshot – et faciliter la collaboration des équipes opérationnelles et RH.

### L'introduction d'une dimension prédictive à la réflexion autour des HR Analytics

Cette tendance doit permettre aux RH et au management opérationnel d'améliorer et d'accélérer leurs prises de décisions notamment sur l'absentéisme, le présentisme, le turnover, le désengagement ou encore la performance. A cette fin, la majorité des éditeurs de SIRH / Talent Management proposent des modules Analytics embarqués même si leur richesse fonctionnelle n'atteint pas à ce stade le niveau d'analyse proposé par les éditeurs de niche.

Conséquence directe de ces trois points ? Une perception d'une augmentation des compétences RH de 14% depuis 2014. Concernant la France, l'appréciation des compétences des fonctions RH sur les niveaux bon et très bon est de près de 80%, soit une image extrêmement positive.

Alors que les entreprises pourraient être tentées de digérer ces différentes actions, il s'agit pour autant de ne pas ralentir.

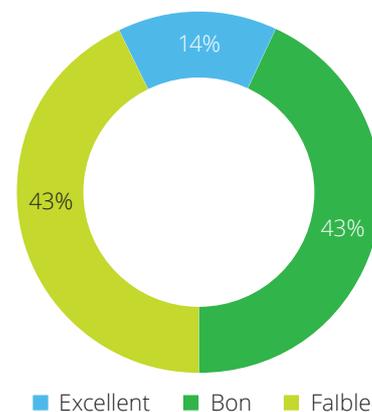
Aujourd'hui, les organisations à fort impact RH ont pour objectifs d'accompagner les « talents », afin d'enrichir leur expérience au sein de l'organisation. Dans le même temps, les rôles de RH traditionnels pourraient

être externalisés vers des Centres de Services Partagés (CSP) afin d'améliorer la performance globale. En d'autres termes, nous sommes en train de digérer le passage d'une RH centrée sur ses fonctions régaliennes vers un rôle de prestataire, alors que l'on attend déjà les RH comme accompagnateurs de la gestion des talents intégrés au business.

57% des équipes RH apparaissent capables d'accompagner les changements majeurs... mais 43% ne sont pas encore en ordre de marche ! Cette compréhension partielle freine les DRH et pénalise leur crédibilité au moment d'accompagner la transformation.

Les organisations RH doivent elles-mêmes se pousser vers ces changements, sans attendre l'urgence d'un alignement. La fonction RH devra donc s'appuyer sur les technologies numériques afin d'améliorer l'expérience des employés et former les managers de demain qui devront comprendre, intuitivement, la vie, les besoins et les attentes de la nouvelle génération de salariés.

Capacité à accompagner un changement majeur pour le business de l'entreprise



## Les leçons du terrain

### Entretien avec Rémi Boyer, Directeur des Talents et du Top Management du Groupe PSA

**En 2015, l'étude Tendances RH soulignait la nécessité d'une rénovation de la fonction RH. Les résultats de l'édition 2016 mettent en évidence des évolutions positives. Qu'en est-il au sein du Groupe PSA ?**

Historiquement, la fonction RH a toujours été positionnée à un niveau stratégique chez PSA, de par la culture et les valeurs du Groupe. A titre d'illustration, Xavier Chéreau, DRH du Groupe, préside le comité des coûts fixes lui permettant d'avoir un regard transversal bien au-delà de la RH sur l'ensemble des entités du Groupe, tant opérationnelles, fonctionnelles que géographiques.

Concernant la problématique des compétences, les dernières évolutions organisationnelles nous ont permis de renforcer une fonction RH sur nos trois niveaux : Corporate, Centres de Services Partagés et HR Business Partners.

Enfin, le Groupe PSA suit une stratégie RH construite autour de six axes :

- Renforcer les compétences des acteurs de la fonction RH au regard des enjeux digitaux
- Communiquer sur les métiers de la fonction RH : Gestion administrative & Paye, C&B, Relations sociales et Développement RH
- Créer des passerelles entre ces quatre grands métiers
- Diversifier les recrutements afin de donner une dimension davantage internationale au Groupe

- Réinterroger les ratios d'efficience de la fonction RH en lien avec les objectifs RH Groupe
- Structurer le réseau des assistantes du Groupe

L'ensemble de ces axes concourent à une élévation globale du niveau de compétences RH.

### Comment évaluez-vous l'alignement des équipes RH sur les enjeux business ?

Au-delà de l'ancrage stratégique fort, l'organisation de la fonction RH s'est appuyée sur la structure matricielle du Groupe. De ce fait, chaque entité ou zone géographique peut s'appuyer sur un DRH dépendant directement et hiérarchiquement de son responsable opérationnel et fonctionnellement du DRH Groupe. Cette organisation a permis de rapprocher les RH des problématiques métiers. Il s'agit d'un des points forts du système. De plus, depuis 2013, chaque projet présenté au COMEX se doit d'intégrer une dimension RH afin d'assurer au Groupe de disposer des talents nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Dans cette optique, notre volonté est d'ailleurs de faire évoluer les rôles de HR Business Partner et celui de HR Strategic Partner afin qu'ils deviennent de véritables « facilitateurs » de la réalisation des projets business.

### Quels outils pour les acteurs de la fonction RH ?

Les 1 300 acteurs de la fonction RH et les managers en charge de l'ensemble des collaborateurs du Groupe n'ont pas tous les mêmes besoins ou la même appétence pour les outils RH. Un travail important de transformation du SIRH a été entrepris en 2010, sans pour autant que l'on intègre la nouvelle dimension digitale RH et la mise à disposition de nouveaux process via des solutions de type Apps. Or, les métiers

sont aujourd'hui en attente. La fonction RH doit donc également évoluer et réussir une nouvelle mutation : en plus d'être responsable de processus RH agiles et efficaces, elle doit devenir apporteuse de solutions SI, qu'il s'agisse d'Apps comme de solution Analytics.

### Par où commencer ?

#### **S'assurer de l'alignement de la politique RH à la stratégie de l'entreprise**

La DRH se trouve à un tournant en termes de positionnement et de contribution au projet d'entreprise. Elle se doit d'avoir une feuille de route claire, portée par la Direction générale et partagée par l'ensemble du management. Dès lors, la politique RH est-elle définie ? Intègre-t-elle bien les leviers RH d'aujourd'hui et de demain ? Est-elle suffisamment agile pour répondre aux exigences du marché ?

#### **Décliner la stratégie RH sous forme d'offre de services positionnant l'expérience salarié au cœur du dispositif**

Les entreprises doivent envisager des programmes de développement sur mesure, spécifiquement conçus pour aider les acteurs RH à comprendre leurs nouveaux rôles et à augmenter leur capacité à répondre aux attentes des opérationnels et des enjeux business.

Votre offre de services RH est-elle formalisée, connue et partagée ? Alignée sur la stratégie RH ? Créatrice de valeur pour les acteurs opérationnels ? Les programmes de certification interne et d'immersion des acteurs RH dans les entités opérationnelles, et inversement, sont des exemples de mise en œuvre de cet effort.

#### **Repenser la structure organisationnelle RH**

Quelle organisation de la fonction RH et quel degré d'intégration des professionnels RH dans la sphère opérationnelle et inversement ? La DRH doit-elle toujours être le centre de décision RH ? Quelle cartographie des compétences RH dans l'entreprise pour quels besoins demain ?

#### **Mettre à niveau la technologie**

Plus de 40% des entreprises mondiales sont engagées dans l'évolution de leur technologie RH vers des solutions SaaS.

Votre SIRH vous permet-il de mettre en œuvre votre stratégie et vos offres de services RH ? Comment créer de la valeur à partir d'un SIRH ouvert aux salariés et candidats ? Comment faire de votre SIRH un outil prédictif au cœur des processus de décision ? Quel intérêt et quelle place pour les applications mobiles dans le SIRH ?

#### **Intégrer les HR Analytics**

Comment passer d'une exploitation des données essentiellement rétrospectives, basées sur des outils bureautiques chronophages, avec des risques en termes d'interprétation vers une utilisation prédictive et contextualisée au service de l'optimisation des ressources ?

# HR Analytics : prenez de l'altitude !

Auteur : Philippe Burger – Associé responsable Capital Humain

## Un avantage compétitif significatif dans un contexte de plus en plus mouvant

La modernisation des systèmes d'information et l'émergence du digital et du Big data ont incité les entreprises à transformer la façon dont elles exploitent les données en leur possession pour analyser les impacts de leurs investissements et prévoir leur performance future. Les professionnels RH n'échappent pas à cette évolution avec le développement des HR Analytics.

De plus, dans un contexte mouvant, incertain et multidimensionnel, et où le **digital** occupe une place de plus en plus prépondérante, les organisations se doivent d'être de plus en plus **agiles** et flexibles. La fonction RH se doit donc de se renouveler afin d'**accompagner au mieux ces transformations**, et d'incarner le rôle de **partenaire stratégique** au service de l'organisation.

Si elles n'ont pas vocation à automatiser les Ressources humaines, les HR Analytics représentent un **puissant outil d'aide à la décision** permettant aux professionnels RH de modéliser **les impacts** des politiques RH sur la performance de l'entreprise, tout en adoptant une **attitude proactive**. L'utilisation des HR Analytics peut alors constituer un **avantage compétitif significatif**, tout en mettant fin à l'évolution « en silo » des différents processus RH (rémunération, mobilité, gestion de carrières ...) en créant des synergies entre ces différents processus.

## En France, le chemin reste encore long à parcourir

Face à ce constat, moins d'un tiers des entreprises françaises interrogées (29%) se considèrent comme « matures » sur ce sujet, et moins de deux tiers d'entre elles le considèrent comme « important » (60%), soit une baisse de 21 points par rapport à l'an dernier.

Ce désintérêt pour l'analytics peut s'expliquer par le fait que **les entreprises manquent souvent de compétences en interne et n'arrivent pas à consolider et à fiabiliser les données en leur possession**. Ainsi, plus de la moitié des répondants (54%) considèrent avoir une compréhension limitée des HR Analytics, ce qui les empêche de s'emparer totalement de ce sujet. Près de la moitié des répondants (45%) estiment aussi avoir en leur possession des données dont la qualité est jugée comme « faible » ou « passable ».

Ce décalage entre la perception de l'importance du sujet et les capacités réelles des entreprises à le mettre en œuvre représente une véritable problématique pour les organisations. Alors que l'ère du digital est en plein essor, les organisations doivent veiller à **ne pas prendre un retard en termes d'investissements et de compétences sur ce sujet**.

### L'analytics s'inscrit dans la transformation digitale et culturelle des organisations

Le déploiement des HR Analytics réclame un investissement **à l'échelle de l'ensemble de l'organisation**. Cet engagement ne peut être pris sans un **changement de culture** plus adapté au fonctionnement de l'entreprise digitalisée.

En effet, mettre en place une démarche de HR Analytics n'est pas qu'une question de compétences ou d'outils, quand bien même ces derniers se sont largement sophistiqués au cours de ces dernières années. A la manière des projets de lean management, la mise en place de HR Analytics représente un **projet d'entreprise** qui nécessite un **investissement important** en termes de coûts et de temps.

Il s'agit d'un **véritable changement de mentalité** au sein des organisations, en insufflant une **culture fondée principalement sur les « data » et la performance**. De nombreuses entreprises, notamment nord-américaines ainsi que dans les secteurs high-tech et digital, ont déjà adopté cette culture dans laquelle la démarche de HR Analytics se fonde naturellement.

**L'implication des dirigeants** et une **conduite du changement sur le long terme** sont indispensables à la réussite de ce projet. De même, ce type d'investissement nécessite aussi de la patience, beaucoup de temps et de déploiement d'énergie de la part des acteurs concernés, que cela soit en termes de moyens financiers mais aussi de temps passé.

L'implémentation des HR Analytics est donc **fortement dépendante de la culture de l'entreprise et de son ambition à moyen et long terme**. Il s'agit bien d'une volonté du top management de changement de culture et d'organisation dans un contexte où les organisations se

transforment de plus en plus, deviennent agiles et se digitalisent.

Il revient alors à la fonction RH d'assurer cette transformation en insufflant cette nouvelle culture, en s'équipant d'outils qui permettront non seulement de collecter et de fiabiliser l'information mais également de la rendre plus accessible et visuelle, et enfin en se dotant de nouvelles compétences en interne.

### Les leçons du terrain

#### Interview d'une Directrice Talent d'un grand groupe de luxe

#### Aujourd'hui, quelles sont les utilisations de l'analytics au sein de la fonction RH ?

Aujourd'hui, l'application principale des HR Analytics au sein du Groupe se concentre sur les reportings, notamment ceux liés au bilan social. Nous venons tout juste de développer et diffuser un outil interactif avec une quinzaine de tableaux de bord permettant de faire des analyses multidimensionnelles (par pays, par marque, etc.). Cet outil s'adresse principalement aux DRH de division, ainsi qu'aux responsables Talent. Il a été conçu pour être esthétique et facile d'utilisation : un DRH peut ainsi faire des requêtes directement sur son mobile ou sa tablette.

Une fois par an, nous conduisons une revue de nos talents au niveau de chaque maison, qui par la suite conduit des analyses très approfondies. Ceci est partagé avec le senior management du Groupe et les membres de direction de chaque maison.

#### A quels besoins l'utilisation de ces outils répond-elle au sein du Groupe ?

La réalisation du bilan social est un processus qui mobilise deux fois par an près de 2 000 personnes au sein du Groupe. C'est un processus chronophage et qui nécessite de collecter des quantités importantes de données. Or, ces données sont souvent sous-exploitées alors qu'elles

sont très riches en information. Nous avons donc souhaité nous recentrer sur les fondements de l'analytics, c'est-à-dire conduire des analyses simples pouvant être réalisées instantanément avec une forte valeur ajoutée pour les RH.

De plus, nous répondons à un changement de comportement vis-à-vis de la consommation de données : auparavant, les RH venaient chercher une information ; aujourd'hui, nous nous servons des outils digitaux pour la pousser et mettre en lumière les données les plus pertinentes pour prendre des décisions. Les analyses conduites lors de l'Organizational Management Review répondent à un besoin stratégique, à la fois de réflexion sur nos talents, leur développement, les compétences à ajouter, nos besoins organisationnels ainsi qu'une projection de nos talents à l'issue de notre plan à trois ans.

#### **Quelles sont les prochaines étapes en termes de HR Analytics ?**

Aujourd'hui, nous sommes encore loin d'être en mesure de réaliser des analyses prédictives. En effet, les niveaux de maturité ainsi que les besoins de chaque Maison dans le domaine de l'analytics varient fortement. Notre objectif est avant tout de sensibiliser les acteurs RH à l'analytics et à ses intérêts dans la gestion des hommes et des talents.

Nous sommes cependant confiants dans l'avenir du HR Analytics : « la data appelle la data ». Le lancement de l'outil est une première pierre à l'édifice en permettant de démocratiser la data au sein du Groupe, et d'explorer les différentes utilités de l'analytics pour les embarquer sur ces problématiques. Il s'agit donc d'abord de changer les mentalités et d'insuffler une culture de la data, pas à pas, au sein de l'organisation.

Concernant le domaine des RH, l'analytics a un rôle très important à jouer notamment dans la gestion de la performance individuelle, les plans de succession et de carrière, l'égalité professionnelle hommes/femmes, etc. A terme, il s'agit pour nous de

pouvoir piloter la fonction RH : c'est-à-dire de prendre des décisions, d'anticiper et de corriger nos actions et politiques.

#### **Quel est le rôle dans l'implémentation de l'analytics au sein du Groupe ?**

Il n'existe pas encore actuellement de services transverses digitaux permettant de casser les silos au sein de notre organisation. Cependant, nous sentons un fort intérêt de la part d'autres Directions du Groupe, telles que la DSI ou la Direction financière. Les RH sont donc moteurs dans ce projet de data analytics, et il y a un échange de plus en plus fréquent de « best practices » entre les différentes directions qui voient un potentiel important dans la gestion du business. Nous avons un rôle très important dans cette transformation digitale en tant qu'acteur et support au changement au sein de l'organisation.

#### **Par où commencer ?**

##### **L'« Analytics Journey » proposé par Deloitte**

L'implémentation des Workforce Analytics au sein des organisations a été conceptualisée en une méthodologie qui repose sur quatre étapes. On estime que la très grande majorité des entreprises se situe au niveau des deux premières étapes, c'est-à-dire le **reporting**.

La première étape est celle du **reporting opérationnel** : il n'y a pas d'outils de reporting permettant d'intégrer et de partager les données. Les données ne sont pas fiables il est donc difficile de pouvoir prendre des décisions pertinentes en se fondant sur ces données.

La seconde étape est celle du **reporting avancé** : ces entreprises consolident leurs données entre différents départements. Afin de les fiabiliser, elles instaurent des indicateurs s'assurant de la qualité des données lors des reportings. Elles produisent également des tableaux de bord multidimensionnels qui permettent

de visualiser la situation actuelle de l'entreprise de manière panoramique et de servir de support dans la prise de décision.

Maîtriser complètement cette deuxième étape est indispensable dans l'implémentation des HR Analytics. Une fois ce stade atteint, il s'agit de **passer d'une posture réactive à une posture plus proactive** permettant à la fois d'orienter les décisions prises en matière de politique RH, et d'en modéliser les impacts. Ce passage se révèle souvent complexe pour les organisations qui éprouvent de nombreuses difficultés à pouvoir **exploiter un volume de données important pour en extraire les informations** clés et de les analyser. Or, peu de professionnels RH savent appréhender ce type de problématiques. Ils doivent donc faire appel à de **nouvelles compétences**, comme les data analysts, qui interviennent à la base dans d'autres domaines de l'organisation, notamment le marketing.

Seule une minorité des organisations a aujourd'hui atteint cette phase d'**analyse stratégique des données**. A ce troisième niveau, les données et indicateurs sont donc totalement fiables et affichent un historique consolidé de plusieurs années. Les organisations commencent alors à utiliser des modèles statistiques sophistiqués, et prédictifs, sur leurs données pour en extraire les informations clés sur leurs ressources et orienter la prise de décision stratégique en termes de capital humain. Les tableaux de bord sont personnalisables et régulièrement utilisés pour la prise de décision stratégique et opérationnelle. Les organisations commencent à agir de manière proactive en ayant une vue d'ensemble sur les tendances en termes de ressources.

Enfin, la quatrième et dernière étape de cet *Analytics Journey* constitue la finalité des HR Analytics : c'est-à-dire l'**analyse prédictive des données**. Au-delà du recours à des experts de l'analytique, il s'agit pour

les Ressources humaines de maîtriser l'analytique RH et de pouvoir identifier des liens de causalité et de les modéliser, non plus de manière uniquement linéaire, mais multidimensionnelle avec des analyses multivariées.

« Cela permet de mettre en relations des phénomènes apparemment sans lien évident comme, par exemple, l'impact du lieu de résidence sur l'absentéisme ou la surcharge de travail »<sup>1</sup>. Ces organisations utilisent donc les HR Analytics, non pas seulement comme un outil d'aide à la décision à un instant, mais de prédiction qui permet d'orienter et d'anticiper les prises de décision stratégiques, notamment sur les problématiques de gestion de talents ou d'organisation.

<sup>1</sup> Charles Henri Besseyre des Horts, "L'analytique RH" nouveau graal des DRH ?, 2014

# Main-d'œuvre à la demande : attention aux turbulences

Auteur : Didier Rannou – Directeur Capital Humain

## **La révolution du travail est en marche, les entreprises performantes sont celles qui anticipent les nouvelles formes du travail et les accompagnent**

De rapides changements dans la nature des relations au travail sont en cours. Ces changements sont issus des évolutions des modèles économiques, principalement dans les services (la mobilité, le logement de courte durée, la livraison de repas, les services à la personne...) : « Uber » économie, économie à la demande, capitalisme de plateforme..., mais aussi la vague de la 4<sup>e</sup> révolution industrielle, celle du numérique incluant des secteurs comme l'intelligence artificielle, l'impression 3D, la robotique, le Big data.

La combinaison de ces (r)évolutions, du facteur temps – disposer de tout,

toujours plus vite et plus connecté – d'un monde global en perpétuel changement... nous amène à remettre en question de nombreuses hypothèses fondamentales du capitalisme du 20<sup>e</sup> siècle : les entreprises avec une force de travail stable et rentable ; les travailleurs avec la sécurité de l'emploi, des augmentations et des avantages.

Il n'est plus besoin de disposer de bureaux physiques, ni de salariés à plein temps, ni de contrats de travail, ni de managers... Car aussi bien pour le particulier comme pour l'entreprise, il est aisé de trouver des personnes hors de l'entreprise (en ligne, n'importe quand et n'importe où dans le monde et souvent à proximité géographique) pour réaliser une variété de tâches plus ou moins complexes et de plus en plus importantes. Selon notre étude Tendances RH 2016,

7 entreprises françaises sur 10 (72% précisément) estiment que leur entreprise est en forte ou très forte capacité à recourir aux talents à temps partiel et occasionnels.

Certes, ces évolutions présentent un vrai challenge pour la gestion du capital humain par les entreprises :

- Quelles sont mes ressources et où se trouvent-elles ?
- Comment capter, engager les talents avec un coût optimum, quelle que soit leur forme de relation de travail avec l'entreprise ?
- Comment optimiser la mixité de talents, de compétences et de types de relations de travail avec mes besoins de ressources par rapport au business ?

- ... Mais les formes du travail et la protection des actifs sont-elles adaptées ?

### L'enjeu sera de garantir la protection des salariés face à ces nouvelles formes de travail

Aujourd'hui, plus d'un travailleur américain sur trois travaille comme indépendant, et les chiffres vont augmenter de 40% d'ici 2020<sup>1</sup>. La relation professionnelle « salarié » s'est développée et est devenue le modèle hyper-dominant depuis plusieurs décennies, mais les changements évoqués nous mènent vers une remise en cause de l'emploi salarié stable à temps plein et des modalités du travail.

A titre d'exemple, Internet a fait du télétravail une solution viable pour davantage de personnes, ce qui a donné naissance à de nouvelles formes d'emploi semi-indépendant.

### Quelles sont donc ces « nouvelles » formes de travail ?

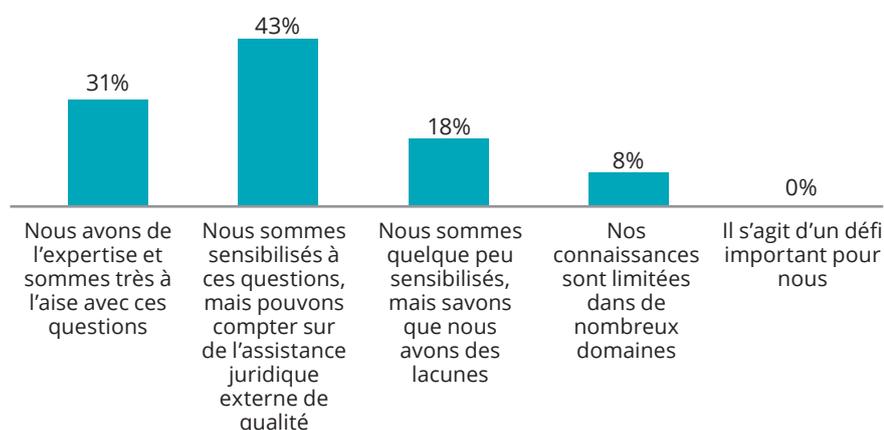
Les contrats courts dominent l'embauche. Parallèlement, s'observe un certain renouveau du travail indépendant en France<sup>2</sup>. Et depuis peu, l'émergence des plateformes numériques conduit à une diversification des formes d'emploi (le

statut des travailleurs sur plateforme est dans les faits variable : salariés de société prestataire de services, cumul de statuts...). Le modèle des plateformes peut s'appliquer à des professionnels proposant des offres de services à haute valeur ajoutée, demandeurs d'autonomie, ou s'imposer à des actifs faiblement qualifiés, offreurs par exemple de services à la personne.

### Différents scénarios sont imaginés par les entreprises en fonction de la volonté de réforme du législateur

Les changements des modes de travail devraient inévitablement avoir, dans les années à venir, des impacts sur les protections liées à la relation au travail et aux droits de protection sociale en France. En effet, sur le plan des protections liées à la relation au travail, des sujets de temps de travail, de nature de contrat, de négociation collective pour les salariés sur les plateformes, de droits d'expression doivent être mieux réfléchis et plus imbriqués. Et cela concerne également les droits de protection sociale en particulier sur la couverture de la perte de revenus – perte d'emploi ou baisse d'activité subie et sur le plan de la retraite.

### Dans quelle mesure comprenez-vous les questions juridiques entourant la main-d'oeuvre à temps partiel, occasionnelle et contractuelle dans les régions où vous exercez vos activités ?



<sup>1</sup> Lauren Weber "One in three US workers is a freelancer", Wall Street Journal, Septembre 4, 2014

<sup>2</sup> INSEE : Emploi et revenus des indépendants

Plusieurs scénarios peuvent être envisagés :

### Les leçons du terrain

- Maintien des statuts « salarié » et « indépendant » en protégeant davantage les carrières mixant les différentes périodes de travail sous statuts différents, ce qui se met en place avec par exemple le Compte personnel d'activité au 1er janvier 2017.
- Imaginer un statut « hybride » intermédiaire entre salarié et indépendant avec des droits et des protections rattachés à la personne, comme on le voit se développer chez nos voisins espagnols et italiens : le TIED (Travailleur indépendant économiquement dépendant)<sup>3</sup>.
- Refondre en profondeur des statuts et des protections en un nouveau statut générique du « droit d'activité professionnelle » à partir d'un corpus commun de droits et de protections rattachés à la personne et non plus aux statuts, comme c'est le cas du Compte personnel de formation (CPF) et du Compte personnel d'activité (CPA).

Mais sommes-nous prêts ? Le législateur aurait-il la volonté et les moyens de réformer le système en France ? Quid des protections des salariés et de leurs représentations dans les entreprises, dans les systèmes de partage du travail sous toutes ces formes ?

### Point de vue juridique par le Cabinet d'affaires Guillemin Flichy – Avocats à la cour

#### A quels risques juridiques s'exposent les entreprises lors du recours à des travailleurs indépendants ?

Ils se manifestent le plus souvent lors de la rupture de la relation contractuelle, à l'occasion de laquelle le travailleur est tenté de puiser dans le Code du travail tout moyen d'obtenir une indemnisation.

Le travailleur peut, en effet, saisir le Conseil de prud'hommes et l'inviter à caractériser l'existence d'un lien de subordination avec son donneur d'ordres. Celui-ci, reconnu comme employeur, pourra alors être condamné au paiement de dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. Le donneur d'ordres s'exposera aussi notamment au risque d'un rappel de cotisations sociales et d'un rappel de salaires après un calcul minutieux du nombre d'heures travaillées.

#### Quelles solutions existent pour sécuriser la relation de travail indépendante ?

S'il existe plusieurs solutions, celles-ci ne sont pas infaillibles. Le travailleur peut créer sa propre entreprise/société commerciale, ou choisir le statut d'auto-entrepreneur. Reste que l'existence d'une société commerciale ou d'une immatriculation du travailleur ne résistera pas forcément à l'examen factuel des conditions de travail par le juge.

Cas moins classique, le travailleur peut aussi proposer ses services via un contrat de travail à durée indéterminée intérimaire, ou sous la forme d'un portage salarial. Ces solutions impliquent toutefois un formalisme exigeant et génèrent des coûts peu compatibles avec la souplesse initialement souhaitée par les parties.

<sup>3</sup> Etude Commission Européenne : Travailleur Indépendant Economiquement Dépendant - Mesures statistiques, enjeux et opportunités

### Quels autres freins peuvent ralentir le recours au travail indépendant ?

Les incertitudes quant à la nature du contrat conclu et sa potentielle requalification soulèvent, en fait, la question de la protection économique et sociale des travailleurs indépendants. Celle-ci doit être à la fois suffisante pour protéger le travailleur, et peu contraignante pour ne pas freiner sa dynamique professionnelle. Elle aura, certes, pour conséquence de surenchérir le prix des prestations fournies par le travailleur, mais c'est le prix à payer pour le donneur d'ordres ne souhaitant pas avoir recours au recrutement d'un salarié suivant un contrat de travail classique.

### Quelles évolutions juridiques sont nécessaires ?

L'activité des plateformes émergentes de mise en relation entre professionnels indépendants et donneurs d'ordres doit être encadrée. Il est en effet nécessaire d'équilibrer le rapport de force entre la plateforme et le professionnel, certes juridiquement indépendant, mais dont l'activité dépend largement d'elle.

Là-encore, le risque que pourrait représenter la requalification en contrat de travail doit être encadré par le législateur, car menaçant la pérennité même de ces plateformes, qui répondent pourtant à une demande réelle.

Il est, en conséquence, de l'intérêt de tous les acteurs de permettre le développement d'une activité professionnelle indépendante sécurisée. Une fois les contours de celle-ci établie, restera à définir le cadre juridique nécessaire aux défis et opportunités que représente, pour les actifs de demain, l'émergence de la robotisation et de l'intelligence artificielle.

### Par où commencer ?

#### Porter un regard neuf sur les talents du 21<sup>e</sup> siècle

Les organisations doivent anticiper les conséquences de l'économie ouverte sur le besoin certes en talents, mais surtout en combinant les natures des relations de travail : CDI, CDD, indépendants, prestataires... Ces analyses doivent intégrer en prospective à moyen terme (3 à 5 ans) et à plus long terme (5 à 10 ans) l'impact des nouvelles technologies et de l'automatisation. Le processus commencerait par la réalisation d'un « plan de main-d'œuvre » élargi qui intégrerait proactivement les talents « au bilan » et « hors bilan », mais également des combinaisons de robotiques, machines intelligentes, et des nouvelles collaborations hommes-machines.

#### Désigner une équipe de leadership transverse pour le planning de la main-d'œuvre et de l'automatisation

La planification de la nouvelle force de travail est un exercice complexe, nécessitant l'implication des Directions métiers, de la Direction de la stratégie, du Chief Digital Officer s'il existe, de la Direction des systèmes d'Information et de la Direction des ressources humaines. Cette fonction de planification n'est rattachée à aucune fonction particulière, c'est très souvent une zone de flou. Toutes ces directions doivent s'unir à la RH pour produire des plans réalistes et fiables prenant en compte les différents types de travail et les « combinaisons technologiques ».

#### Se concentrer sur l'acquisition à la fois de personnes et de machines

Une fois que les entreprises ont identifié les profils de compétences dont elles ont besoin, elles peuvent se concentrer sur le recrutement et la rétention de chaque segment d'employés ciblés. Les viviers de

talents doivent inclure les personnes que les entreprises recrutent et retiennent de différentes manières. Les technologies et les machines peuvent venir en complémentarité des employés et être pris en compte dans les budgets.

#### Élargir et accentuer le focus sur la productivité

La productivité et son pendant, l'engagement, sont en train d'être repensés et modifiés du fait de la nouvelle force de travail et des opportunités d'automatisation. Ces nouveaux modèles de force de travail et les nouvelles combinaisons hommes – machines sont critiques pour améliorer la productivité de l'entreprise. Les approches de planification de la nouvelle force de travail intégrant des segments de main-d'œuvre multiples, l'automatisation et des technologies cognitives amélioreront la productivité, le produit et la qualité de service.

#### Développer les nouveaux modèles de force de travail et d'automatisation axés sur l'engagement et les compétences de la main-d'œuvre critique

Augmenter l'engagement des collaborateurs est un des challenges RH les plus importants actuellement. Les entreprises d'aujourd'hui doivent apprendre comment utiliser les nouveaux segments de main-d'œuvre et les technologies pour améliorer la qualité, le sens et la valeur du travail de leurs employés.



# Biographies



## **Philippe Burger**

### **Associé responsable - Capital Humain**

Philippe a près de 20 ans d'expérience en matière de gestion des ressources humaines. Associé en charge des activités Capital Humain, il dirige les différents domaines de conseil RH du cabinet : Rétribution globale, Transformation RH, Organisation & change. Conseil auprès des Directions Générales sur les implications humaines des grandes opérations de transformation stratégique, réorganisation, fusion, acquisition... Il est également expert dans la conception et la mise en œuvre de programmes de rémunération (variables, fixes, LTI...) et d'avantages sociaux (retraite, prévoyance...).



## **Véronique Staat**

### **Associée - Deloitte Formation**

Véronique Staat a piloté de façon opérationnelle les principaux cycles de la gestion des talents et dispose à ce titre d'une expertise reconnue des problématiques d'attraction et de rétention des talents et de développement des compétences métiers et managériales. Une expérience variée d'auditrice puis de consultante depuis 25 ans auprès de clients français et internationaux favorise une bonne prise de hauteur sur les enjeux de transformation au sein des entreprises. Elle dirige Deloitte Formation, l'organisme de formation dédié aux clients de Deloitte et siège au Conseil d'administration de Deloitte en tant que Vice-Présidente.



## **Olivier Lagrée**

### **Principal - Transformation & Change Management**

Olivier, Principal au sein de Deloitte Conseil, est un spécialiste du développement du leadership, de la gestion des talents et de la conduite de changements stratégiques. Formé à la sociologie d'entreprise par Renaud Sainsaulieu (Sciences Po) et au coaching par Robert Copenrath (Lominger), Olivier accompagne depuis 25 ans des managers et des dirigeants depuis l'émergence d'un besoin et d'une volonté de transformation jusqu'à l'intégration des changements dans le quotidien des organisations et des individus.



**Yannick Bigot**  
**Directeur - Capital Humain**

Spécialisé en RH et conduite du changement, Yannick intervient depuis 15 ans sur le développement du capital humain. Sociologue de formation, il a débuté sa carrière chez Elior où il a occupé différents postes RH dont l'emploi et le développement RH. Il accompagne les organisations à s'adapter au changement perpétuel, autour de deux thématiques clés : installer de nouveaux modes de travail et aider les managers à devenir 3.0 !



**Loïc Larbodièrre**  
**Directeur - HR Transformation**

Loïc dispose de 18 années d'expérience professionnelle dans l'opérationnel, puis dans le secteur du conseil (Pricewaterhousecoopers, IBM Business Consulting Services, Atos Consulting). Il a rejoint Deloitte Conseil en 2012 en apportant son expérience sur des projets de transformation de la fonction Ressources humaines. Fort d'une expertise sur les systèmes d'information, Loïc accompagne les Directions Ressources humaines de la phase stratégique (étude d'opportunité, business case, AMAO SIRH) à la phase de mise en œuvre ; il participe également au développement de la practice Human Resources Technology.



**Denis Lesigne**  
**Directeur - Capital Humain**

Denis a rejoint Deloitte en 2012, après plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans le domaine des Ressources Humaines au sein de cabinets de conseil et en entreprises. Au sein du cabinet Hay Group, Denis a dirigé la ligne d'activité « Stratégie de rémunération », puis « Rémunération des dirigeants », et conduit de nombreuses missions d'analyse de rôles et des organisations, de politique de rémunération, de développement de systèmes de rémunération variable. En entreprise, Denis a créé le poste de Directeur de la rémunération au sein de la société L'Oréal, développé le système de classification du Groupe et structuré la politique de rémunération.



**Yvan Matraire**  
**Directeur - HR Transformation**

Yvan a plus de 15 ans d'expérience en matière de gestion des ressources humaines pour le secteur public comme privé, du cadrage stratégique de programme à la mise en œuvre effective de solutions comme dans le cadre d'évolution de fonction RH. Directeur au sein des activités Capital humain – HR Transformation, il intervient sur les offres HR Strategy & Planning, Organization Design, HR Service Delivery et Workforce Analytics. Il est également expert sur les problématiques RH dans le secteur public.



**Didier Rannou**  
**Directeur - Capital Humain**

Didier a rejoint Deloitte, après plus de 25 ans d'expérience professionnelle dans le domaine des ressources humaines au sein de cabinets de conseil (BPI Group, Capgemini Consulting). Il a dirigé la ligne d'activité « Stratégies d'emploi » au sein de BPI Group et conduit de nombreuses missions RH de GPEC, de restructuring, d'audit social, d'organisation de la fonction, de mise en place de SIRH pour des grands groupes, PME et ETI dans le secteur privé et le secteur public. Didier a également été Directeur des Ressources humaines pendant 2 ans (négociation d'accords, président de CE et de CHSCT).



**Damien Ribon**  
**Directeur - Capital Humain**

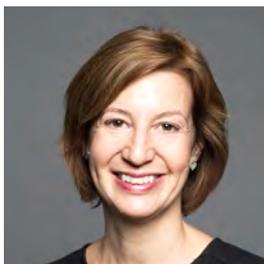
Damien a rejoint Deloitte en juin 2014, après plus de 20 ans d'expérience professionnelle dans le domaine du développement des personnes et de l'efficacité des organisations. Il accompagne des entreprises dans des contextes de changement, en concevant et en facilitant des interventions afin de les aider à réaliser leur potentiel et à améliorer leur performance. Il s'intéresse en particulier à la dynamique entre l'intention stratégique, la culture de l'organisation et les comportements requis des leaders pour que « l'ambition devienne réalité ».



**Gabriel Bardinet**

**Senior Manager - Observatoire du Capital Humain**

Gabriel possède près de 10 ans d'expérience dans les domaines des rémunérations et des ressources humaines. D'abord dans un département Ressources humaines sur des rôles de contrôle de gestion sociale, puis pour un cabinet de conseil spécialisé (Hay Group) sur des sujets aussi divers que les politiques de rémunération fixe ou variable, les classifications, les benchmarks de rémunération, l'optimisation des organisations ou l'accompagnement au changement.



**Alexia Cassimatis**

**Senior Manager - Organisation, Transformation & Talent**

Avec plus de dix ans d'expérience en RH dans des entreprises en France, en Europe et en Asie, Alexia est une experte en Learning & Development et en transformation des organisations en collaboration avec des dirigeants, des RH et des managers. Formée en coaching individuel, elle est passionnée par l'amélioration de la performance d'organisations et des individus, tout en assurant un bon alignement entre la culture de l'entreprise et les enjeux du business. Elle anime régulièrement des formations et des ateliers pour renforcer les compétences managériales, ainsi que sur des sujets comme la conduite du changement, la mixité, et le leadership. Alexia a rejoint Deloitte Capital humain en 2015.



**Soulene Hak**

**Manager - Capital Humain**

Soulène est Manager au sein de la ligne de service Capital humain de Deloitte France. Son expérience dans des projets de transformation organisationnelle et fonctionnelle lui a permis d'acquérir des connaissances solides dans la fonction RH et dans l'accompagnement du changement. Elle a notamment participé à la définition de la cible organisationnelle et fonctionnelle des fonctions RH et Communication dans le cadre du projet de fusion de deux mutuelles de santé. Elle a également participé à la mise en place d'un centre de services partagés RH au niveau européen, suite à l'externalisation d'une partie des fonctions RH d'une entreprise pharmaceutique.

Notes

# Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

© 2016 Deloitte SAS. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited