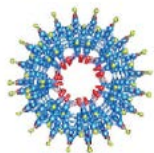


**RIST**



Research Innovation  
Science & Technology

# Innovation en **GRH**

Colloque du 11 juillet 2017

Espace Clery à Paris

#colloqueRIST  
#innovationRH

[www.rist-groupe.fr](http://www.rist-groupe.fr)

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

p 4 - 14

Mot de bienvenue et enjeux de l'université d'été <i>Michel Delanoue et Gabrielle Costa</i>	..... p 4
Quelles spécificités pour manager l'innovation en GRH <i>Pascal Corbel</i>	..... p 6
Quelques repères conceptuels <i>François Fort</i>	..... p 10

## ÉCLATS DE CONVICTION

p 13 - 33

Rêver une GRH stratège <i>Gilbert Font</i>	..... p 14
Aider les acteurs perdus dans les SI <i>Emmanuel Gaudin</i>	..... p 17
Contrôle de gestion : un malentendu <i>Catherine Kuszla</i>	..... p 21
Rêver la transversalité, l'entreprise plateforme, les formes transversales fluides <i>Olivier Leclerc</i>	..... p 24
Le zéro coût et l'immédiateté grâce au numérique et à la désintermédiation qu'il permet <i>Denis Jaquet</i>	..... p 25
Le leadership partagé : une illustration post-moderne de coordination des systèmes coeur-périphérie? <i>Nicolas Lepercq</i>	..... p 26
Réintégrer le corps et l'émotion dans l'entreprise <i>Orianne Vilmer</i>	..... p 28
Rêver la confiance <i>Fabien Blanchot</i>	..... p 31

## REPÈRES ACADÉMIQUES

p 33 - 48

Une fonction GRH / MRH post-moderne? Un grand oxymoron ..... p 34  
*Philippe Portier*

Dynamique organisationnelle, systèmes d'action et corporations ..... p 36  
*Nicolas Aubouin, Frédéric Kletz*

Capital, travail, et intelligence ..... p 38  
*Pascal Corbel*

Grandeurs et misères de l'individu contemporain ..... p 40  
*François Dupuy*

Les tendances nord américaines ..... p 42  
*Alain Gosselin*

## GROUPES DE CRÉATION

p 49 - 59

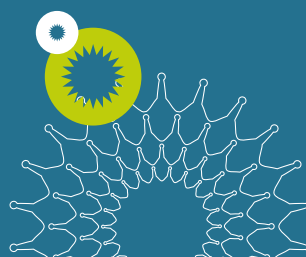
Groupes de simulation de cas d'organisation en croissance ..... p 50  
*Type 1*

Jeux de rôles ..... p 53  
*Type 2*

Test de méthodes de créativité collective pour les fonctions supports du futur ..... p 56  
*Type 3*

## PARTENAIRES

..... p 60





# INTRODUCTION

---

## MOT DE BIENVENUE

*Michel Delanoue , sous directeur adjoint développement RH du  
CNES, Directeur du Colloque RIST*

*Gabrielle Costa, responsable des partenariats extérieurs, Sciences  
Po - Université Sorbonne Paris Cité, membre du meta RIST Lab et du  
comité de pilotage du Tao Tank©*

Cette nouvelle édition de l'Université d'été de RIST, ambiance croisette et Palme d'or, est dédiée à la réflexion et à la création sur le thème de l'Innovation en gestion des ressources humaines. L'ambition est de créer les fonctions supports du futur. C'est en effet dans le cadre du TAO Tank - Think Act Observe - que ce colloque a été conçu, comme un accélérateur sur le chemin de la Pensée, de l'Expérimentation et de l'identification de nouvelles formes d'appui, au service des personnes dans les organisations. Le TAO se fonde sur le programme d'un groupe de recherche qui a vocation à éclairer les réalités contemporaines par une approche à la fois historique et prospective.

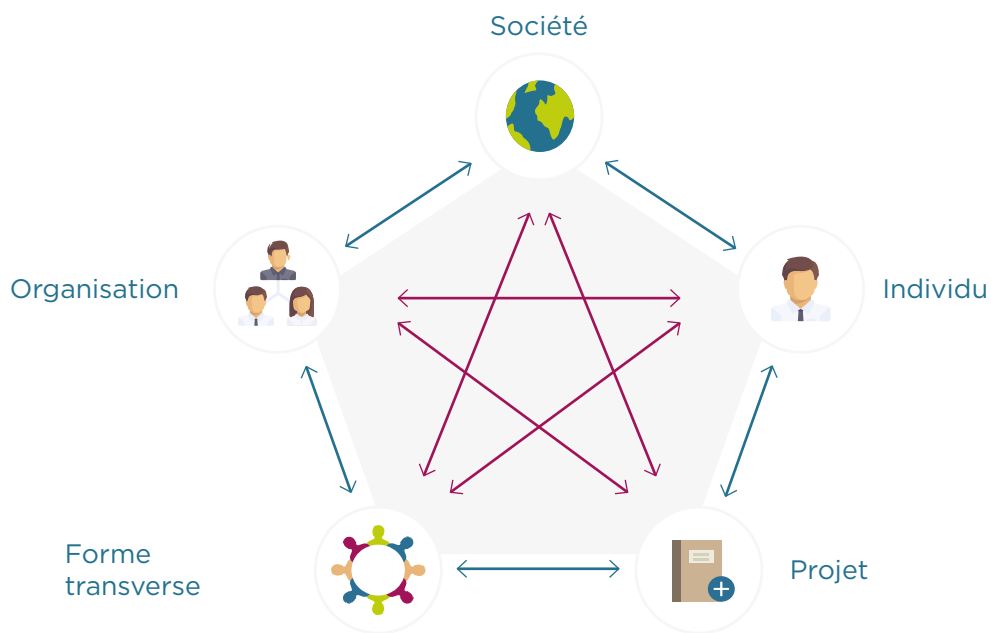
Pour élaborer les formes futures des fonctions d'appui dans une société post-moderne, un outil « heuristique », le *Pentagone*, est proposé par son auteur, François Fort.

Le rôle des responsables d'entreprises et d'organisations est de donner l'impulsion du changement. Dans cette période d'évolution des usages, des outils et de la relation au travail, il est également intéressant de se pencher sur les nouvelles formes de leadership voire un leadership partagé.

La journée s'organise en deux temps : des éclats de conviction suivi d'interventions repères le matin, tandis que l'après-midi est consacrée aux groupes de création, animés par des participants avec l'aide de kits d'animation et de cas de création ou de simulation imaginés par Nicolas Lepercq.

Nous tenons à remercier Marjorie Bertin qui a réalisé la scénographie de la journée ainsi que Florence Martin, qui s'est occupée du marketing de cette Université d'été.

Il faut enfin remercier l'équipe de rédacteurs, Mathilde Lopez, Aurélie Delanoue, Louis Maire, Rémy Boutin, Benjamin Théophile Charenat, Quentin Guitoger, Alexandra d'Hérouville, Cyril Weisang - Hoinard, et Hanna Hallard, ainsi que Jérôme Valette, le réalisateur de ce document interactif.





## QUELLES SPÉCIFICITÉS POUR MANAGER L'INNOVATION EN GRH

*Pascal Corbel, Enseignant-chercheur, Université Paris-Sud, Université Paris Saclay*

Il existe un large consensus sur le fait que la principale richesse des entreprises (et des organisations plus généralement) se trouve dans leur capital humain. Il existe aussi un quasi-consensus sur le fait que le cœur de la compétitivité des entreprises aujourd'hui réside dans leur capacité à innover. Les deux ne peuvent donc que se rencontrer...

Pourtant, en pratique, l'intersection entre les deux ne va pas de soi. Ainsi, si dans Google, on tape « innovation + gestion des ressources humaines », on obtient 1,3 millions d'occurrences et si l'on tape « innovation + GRH », on en obtient 367 000. C'est beaucoup... oui mais : si on tape « gestion des ressources humaines » seul on obtient 30,7 millions d'occurrences (et GRH : 6,2 millions). Le terme d'innovation ne serait donc mis en avant que dans 4% à 6% des contributions sur la gestion des ressources humaines sur le web. Quant à l'innovation seule, ce sont 517 millions d'occurrences qui apparaissent<sup>1</sup>. D'un point de vue quantitatif, l'intersection est donc bien tenue au regard de ce qui a été écrit dans ces deux champs. Pourquoi cela ?

La principale raison est sans doute que les deux domaines se sont développés largement indépendamment l'un de l'autre. C'est vrai au niveau des connaissances. D'un côté, la gestion des ressources humaines s'est d'abord construite sur une base largement juridique (la gestion du personnel) avant d'intégrer de plus en plus des connaissances issues de la psychologie et de la psychosociologie. De l'autre, à partir des travaux pionniers de Schumpeter<sup>2</sup>, le management de l'innovation s'est développé sur un substrat avant tout économique, même si on va aussi emprunter à la sociologie et aux théories des organisations<sup>3</sup>. C'est vrai aussi au niveau de la pratique, l'innovation ayant été longtemps largement assimilée à la fonction R&D, mobilisant des dirigeants, cadres et personnels aux profils bien différents de ceux d'une DRH. Pourtant ces intersections existent bel et bien et peuvent être appréhendées sous deux angles simples, que nous développons successivement : la contribution de la GRH au management de l'innovation et le management de l'innovation en RH.

<sup>1</sup> La comparaison ne peut toutefois pas être faite directement car le terme est identique en anglais.

<sup>2</sup> Voir notamment Schumpeter, J.-A., *Théorie de l'évolution économique – Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz, 1935 et Schumpeter, J.-A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot, 1951.

<sup>3</sup> Avec parmi les grands classiques Burns, T. et Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Oxford University Press, 1961/2000.

## Quelle contribution de la gestion des ressources humaines au management de l'innovation ?

La fonction ressources humaines joue un rôle à tous les niveaux du processus d'innovation. S'il faut se garder d'une vision trop séquentielle de l'innovation, on pourra considérer pour simplifier que la première étape du processus est celle de l'idéation. Si on a une vision étroite de l'innovation, avant tout centrée sur la technologie et les départements de R&D, nous penserons tous à la gestion des carrières des chercheurs, avec notamment ces « doubles échelles » en vigueur dans beaucoup d'entreprises<sup>4</sup>. Si on a une vision plus large d'une innovation pouvant émerger de n'importe qui dans l'entreprise, on pensera aux conditions favorables que la fonction RH peut contribuer à mettre en place même si elles vont souvent passer par le management direct. Enfin, on peut avoir une vision encore plus large, par exemple, si on pense au rôle de la GRH dans la stratégie d'A&D de Cisco Systems<sup>5</sup>.

Ensuite, qui dit management de l'innovation dit management de projet (que ce soit pour le développement de nouveaux produits ou composants ou pour la mise en œuvre de nouveaux procédés ou de nouvelles organisations). Et qui dit management de projet dit recrutement (souvent interne), gestion de la double hiérarchie métier / projet, formation et remplacement des membres de l'équipe projet. Au-delà même de l'équipe projet, la fonction GRH devra gérer les conséquences en matière de

gestion des ressources humaines de l'introduction de ces innovations. On pose souvent de façon « macro » le problème des relations entre innovation et emploi. Mais il se pose aussi directement et plus concrètement au sein des organisations<sup>6</sup>.

Enfin, la fonction RH joue aussi un rôle souvent moins mis en avant – pour ne pas dire négligé – dans la captation des bénéfices liés à l'innovation. La protection par la propriété intellectuelle, notamment, pose pourtant des problématiques RH qu'il convient de traiter en amont<sup>7</sup> : définition des missions en relation avec la propriété des brevets (une invention réalisée dans le cadre des missions d'un salarié appartient à l'employeur mais le cas se complique pour les inventions hors mission), gestion des droits d'auteur qui en France restent fortement associés à l'auteur...

Mais nous avons évoqué la mise en œuvre de nouveaux procédés, de nouvelles organisations... Cela peut bien-sûr s'appliquer aussi à la fonction RH.

<sup>4</sup> Voir par exemple Chanal, V. ; Defélix, C. ; Galey, B. et Lacaze, D. « Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire », *Gestion 2000*, vol.22, n°2, mars – avril 2005, p.102.

<sup>5</sup> Corbel, P., *Technologie, Innovation, Stratégie – De l'innovation technologique à l'innovation stratégique*, Paris : Gualino, Lextenso éditions, 2009.

<sup>6</sup> Pour un lien entre les deux niveaux, voir Corbel, P., *opus cité*, p.228-231.

<sup>7</sup> Voir Corbel, P., *Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle*, Paris : Gualino éditeur, coll. *Mémentos LMD*, 2007, p.180-182.

## Quel management de l'innovation en gestion des ressources humaines ?

Arrivés là, nous sommes obligés de nous confronter à la question soigneusement évitée jusqu'ici : qu'est-ce que l'innovation en GRH ? Ce qui impliquerait normalement de commencer par définir l'innovation. Sauf que le débat nous emmènerait loin : est-elle vraiment si distincte de l'invention ? Doit-il s'agir de quelque chose de vraiment nouveau ? De nouveau dans son secteur ? De nouveau dans l'entreprise ? D'une nouvelle application ?...

Nous allons rester dans une zone consensuelle en considérant l'innovation comme un changement impliquant une nouvelle combinaison de connaissances, existantes ou non. En définissant l'innovation ainsi, cela permet d'aller tout de suite aux sources de l'innovation en GRH et à ses difficultés. Cela permet aussi éventuellement de mobiliser des outils conceptuels à portée pratique, comme la théorie C-K développée par nos collègues de l'école des Mines.

L'une des applications concrètes de ce type de croisement de connaissances est par exemple l'application de concepts venus du marketing à la GRH : analyse de marché, positionnement, marque-employeur...

Qu'il s'agisse de nouvelles connaissances ou de connaissances existantes mais de nature différente de celles qui sont déjà mises en œuvre, l'innovation en GRH implique donc une forte ouverture. Les départements de R&D sont rôdés à la veille technologique. Est-ce le cas des DRH ? On y parle beaucoup d'innovation ouverte<sup>8</sup>, donc de connexions multiples avec des acteurs d'univers différents. Est-ce le cas dans les directions RH ? Les réseaux ne sont-ils pas avant tout RH ? Crée-t-on souvent les occasions de faire dialoguer un DRH et un data scientist pour qu'ils puissent combiner leurs connaissances et imaginer ensemble des applications RH de l'analyse des données, par exemple ?

Pour moi, c'est ici que l'enjeu principal se situe. Non qu'il faille négliger la mise en œuvre de ces innovations. Ce serait un comble ! Mais en principe, une DRH sait faire.

C'est pourquoi ce colloque à la forme originale (innovante?) a été conçu pour multiplier ces confrontations à des expertises, à des logiques différentes. C'est la raison d'être de la succession d'interventions qui rythme la matinée. Avec une mise en pratique « à chaud » dès l'après-midi...





## QUELQUES REPÈRES CONCEPTUELS

*François Fort, DG RIST-Groupe, enseignant-chercheur, Université Paris Dauphine, PSL*

Il s'agit de rappeler ici de manière synthétique quelques principes qui ont fondé le TAO TANK, dispositif pluriannuel de type « think tank » dans lequel s'inscrit ce colloque. Des principes qui constituent une base heuristique, une manière d'ouvrir les dialogues, de se donner la chance de construire dans notre monde quelque peu chaotique un certain nombre de repères collectifs qui soient à la fois originaux et solides. Ces repères sont au nombre de cinq.

### Le nouveau *pentagone*

Le premier, c'est une nouvelle manière de réfléchir sur l'apport des fonctions d'appui et ce qu'elles doivent appuyer. Jusqu'aux années 1980, de façon un peu caricaturale, on peut dire que la GRH et les autres fonctions d'appui étaient au service de l'organisation. Même si cela passait par un travail avec les individus (salariés, fonctionnaires), les spécialistes RH payés par l'organisation devaient aider à sa performance. Les années 1980 ont vu émerger l'individu comme un être libre et se construisant en fonction de ses propres critères, susceptible de mener des carrières originales pas forcément limitées au territoire d'une

seule organisation. Tout cela bien sûr dans le champ des contraintes du marché de l'emploi, des structures sociales, des capacités individuelles...Les relations entre les individus et les organisations se sont transformées sans que les RH en prennent toujours complètement la mesure.

Et depuis quelques années, de nouveaux acteurs apparaissent sur cette scène. Les individus qui ont des compétences rares, peu substituables, ont tendance maintenant à faire jeu égal avec les organisations. Ils s'engagent dans la relation... ou pas, ils changent d'organisation...ou pas, ils sont sensibles à ce que proposent les projets, les équipes. Ils jaugent l'offre de sens, de sympathie,

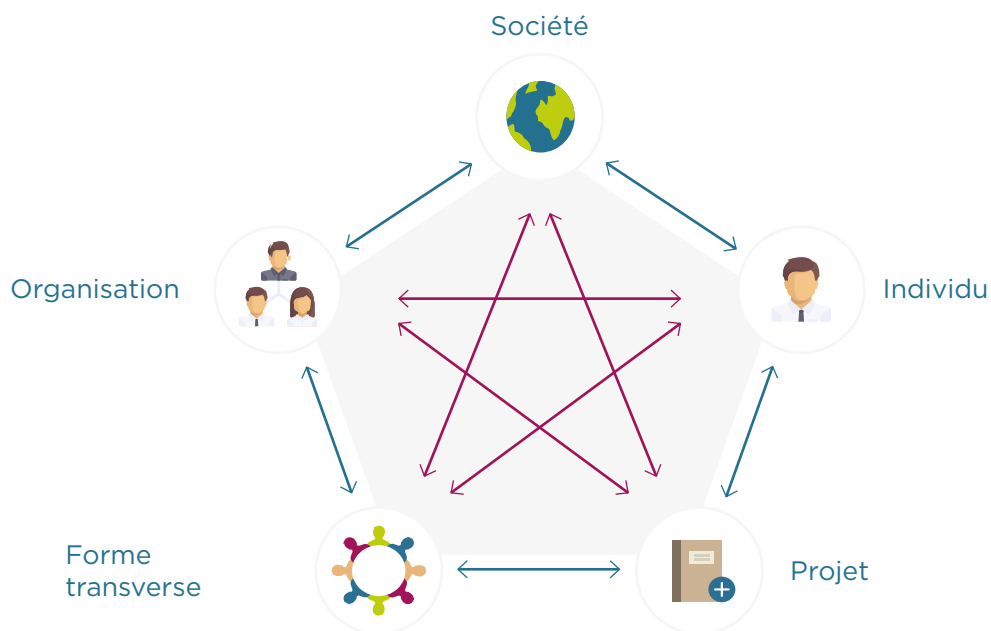
de potentiel de créativité, de lien avec les bons réseaux. Tout cela avant que de regarder ce qu'apporte l'organisation elle-même. Par ailleurs, les individus se constituent librement en tribus plus ou moins formelles, protéiformes, transverses ; ils le font à la place ou en parallèle de leur « vie organisationnelle classique ». C'est ce que nous appellerons les formes transverses fluides...

Face à ce paysage mouvant et complexe, qui aider ? Les individus ? Les projets ? Les organisations ? Les formes transverses fluides ? Chacun à sa manière a sans doute besoin d'aide... Mais qui paie, quels sont les business models, comment articuler les actions des experts fonctionnels et faut-il exacerber ou nier les relations complexes entre les quatre pôles ?

Ce rôle d'articulation, est-ce celui de la Société qui, aujourd'hui, via les réseaux sociaux, les individus, les formes transverses, rentre au cœur des

organisations sans y être forcément invitée. La Société qui peut, par le truchement de puissantes forces institutionnelles, chercher à contraindre les nouvelles libertés, à les contrôler et les normer, ou au contraire à faciliter le déploiement de nouvelles formes de vie professionnelle (ou de vie tout court), ou bien encore à jouer un rôle de médiateur, de régulateur. Ces différentes forces sociétales souvent en tension, en contradiction, ont peut-être elles-mêmes besoin d'aide ?

Il s'agit d'essayer d'appliquer un réflexe de pensée qui nous ferait systématiquement sortir du schème acquis (GRH au service de l'organisation via les salariés), et de considérer chacun des 5 pôles (l'organisation, l'individu, le projet, la forme transverse fluide, et la Société) comme ayant potentiellement besoin d'appui.



*L'autre Pentagone : un outil heuristique pour le TAO*

## De moins en moins de « one best way »

Le second repère concerne la variété des situations et donc des modèles d'appui. Nous pensons que la variété des organisations, des individus, des forces sociétales, etc...s'accroît. Mais, plus encore, que les combinaisons de relations entre les cinq pôles multiplient les types de situations et du coup les formes de besoins et de modalités d'appui. Relations de confiance, de défiance, d'opportunisme, de domination, de malentendu, de connivence transgressive, etc. Il n'y a pas, encore moins qu'hier, une seule bonne façon de faire de la GRH...

## La prise en compte de la dynamique historique

Un autre point clef pour nous, c'est le fait que nos transformations contemporaines sont pour une part issues progressivement de l'histoire. Elles y puisent leurs racines causales. Elles sont même souvent déjà apparues à certaines périodes et n'ont donc pas grand-chose de nouveau. Ce n'est bien sûr pas le cas de tout, et il est vrai que le numérique jaillit plus ou moins soudainement et rebat en partie les cartes. La prise en compte des dynamiques historiques, c'est pour nous le moyen de trier aujourd'hui ce qui est nouveau et important, pour nous concentrer sur les vraies questions. C'est le moyen de nous projeter dans l'avenir avec le plus de chance d'éviter le ridicule...

## Corporations d'appui

Le troisième repère, c'est ce que nous pouvons observer sur nous-mêmes pour peu que nous prenions du recul : c'est notre fonctionnement cloisonné en corporations..Il y a la corporation des Ressources Humaines, celle des CNO, celle des DSI, des spécialistes de l'innovation, etc.

Un rêve serait qu'aujourd'hui, 11 juillet, se ramollissent nos frontières, se construisent ensemble les repères évoqués plus haut, et pourquoi pas même se construisent des formes d'appui partagées...

## La transformation des concepts

Enfin, cinquième repère, c'est le fait qu'avec la mise en place d'un *pentagone* complexe et dynamique se transforme la plupart des concepts repère. Le cinquième repère est la reconnaissance d'une perte de nos anciens repères conceptuels : qu'est-ce que le travail aujourd'hui? Et question centrale pour nous aujourd'hui : qu'est-ce même que l'appui? Appuyer au sens de soutenir ou aller jusqu'à favoriser?





# ÉCLATS DE CONVICTION





## RÊVER UNE GRH STRATÈGE

*Gilbert Font, président de Care and Train, sponsor du TAO Tank©, et membre du metaRISTLab*

La question de la transformation de la fonction RH est devenue au fil des dernières années une sorte de lieu commun. Les constats s'accumulent, convergent vers l'idée que cette transformation est inéluctable, qu'elle est même observable dans certaines entreprises, que le Digital (objet révolutionnaire multi usages) va en être un puissant accélérateur.

Pour autant les acteurs principaux, c'est-à-dire les DRH eux-mêmes, voire leurs mandants c'est-à-dire les Directions générales, n'en paraissent pas eux-mêmes aussi convaincus et les expériences concrètes de DRH stratège pas très édifiantes et nombreuses.

Pourtant cette mutation me paraît aussi indispensable à l'entreprise que le fut en son temps celle de la fonction contrôle de gestion qui s'occupe aujourd'hui beaucoup plus de la Performance de l'entreprise que de faire fonctionner le reporting.

Pourquoi est-ce aussi nécessaire et pourquoi avons-nous en France encore plus de mal qu'ailleurs à franchir le pas ?

Cette transformation est rendue nécessaire en simplifiant, peut-être à l'excès, pour trois causes :

- les talents sont une ressource rare,
- la relation au travail est en profonde mutation,
- le rôle du manager est complètement modifié.

Et pour agir sur ces trois axes, la fonction la plus pertinente est évidemment la Fonction RH.

## La question des Talents

L'entreprise qui joue dans la compétition mondiale doit pour maintenir sa place et conquérir de nouveaux marchés, viser la qualité voire l'excellence et développer constamment sa capacité d'innovation. Elle a donc non seulement besoin de salariés mais de salariés formés, compétents, agiles. Tous les métiers (support ou opérationnels) étant eux-mêmes en transformation constante, la présence dans l'entreprise du bon niveau qualitatif et quantitatif de ressources adaptées, aujourd'hui et en prévisionnel devient clairement une question stratégique. Ceci suppose que des outils comme la GPEC (Gestion Prévisionnelle des emplois et Compétences) non seulement sont clés mais doivent être le plus possible connectés avec la réflexion et la planification Stratégique.

Si la question du recrutement et de l'attraction des talents est évidemment importante, l'action pour les développer et les fidéliser au sein de l'entreprise est capitale. D'ailleurs, les besoins exprimés clairement en matière de gestion de carrière par les générations Y et Z sont éloquentes: « on veut bien s'engager mais sur quel projet et pour quelle création de valeur et comment allez vous valoriser notre potentiel ? »

Ceci veut dire que des domaines RH comme la Gestion, le Développement des Carrières, la Formation, ne sont plus des activités administratives ou d'accompagnement mais des sujets essentiels pour la vie des Business units. Ces questionnements doivent interpeller les Directions Générales et au premier chef la DRH.

## Une autre question majeure est celle du Travail et du rapport au Travail

Il y a une corrélation positive entre la performance de l'entreprise, l'engagement des salariés et la dimension effective de confiance et de bonheur au travail des salariés.

Sur ce sujet aussi, la DRH doit être consciente de son rôle dans cette nécessaire évolution du paradigme social. Le sacro-saint rapport habituel salarié -patron sur les deux piliers du Code du Travail et du Contrat unique va progressivement faire place à des formes plus souples, adaptatives du rapport avec l'entreprise. Le DRH devra répondre à une demande qui ne sera plus forcément celle de l'emploi à vie mais un désir de qualité du projet, un besoin plus fort d'autonomie (petites équipes ,télétravail etc..), un souci de pérennité de l'employabilité.

Il suffit de voir comment fonctionnent les jeunes recrues des GAFAs ou les start up, pour se dire que l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle connaît déjà des évolutions en terme de rapport au travail de grande ampleur.

## Une remise en cause assez radicale du rôle traditionnel du management hiérarchique et la DRH est en première ligne

Une première évolution majeure dans les années 1980 a été celle de la gestion de projets qui a conduit à voir se développer la notion de management transversal. Le salarié avait un double rattachement, celui de son patron et celui de son chef de projet. Le strabisme managérial était d'autant moins facile à gérer que beaucoup de ces projets étaient des projets de transformation ou de changement qui commençaient parfois par impacter le domaine du manager hiérarchique lui-même.

Mais d'autres évolutions encore plus fondamentales sont venues impacter le Management moderne : le Digital, la mondialisation, l'entreprises étendue, la communication, l'accélération générale de l'innovation et des process. Le Manager classique n'a plus le monopole de l'information et du savoir, il n'a même plus dans beaucoup de cas la possibilité de travailler avec des salariés physiquement proches.

Son pou qui était auparavant lié à l'information et l'expertise a disparu. Sa capacité d'embarquer ses équipes et de les faire s'engager dépend désormais de sa force de conviction, de création de confiance, de ses qualités d'animation, de pédagogie pour expliquer les objectifs et la vision.

Inutile de dire que les RH doivent être des protagonistes convaincus de cette évolution du management. Ils doivent au premier rang veiller au développement du Leadership des managers et de façon plus générale au modèle de Leadership de l'entreprise. Une Entreprise qui n'a pas un système de valeurs qui vertèbre les actions de tous ne peut réussir. N'y t il pas de rôle plus exaltant et fondamental pour le DRH que d'en être le grand artisan?

## Dans cette évolution générale, le cas Français

A la fois notre inventivité et notre goût de la liberté teinté d'individualisme nous poussent à nous affranchir des vieux dogmes. Les notions de bonheur au travail, de libération des talents, d'éclosion de la confiance pourraient être aussi des révolutions françaises.

En même temps, des rigidités pour beaucoup liées au passé, freinent les évolutions. Il y a quelques leviers à desserrer : simplifier tous nos process, s'ouvrir à l'international, condamner les corporatismes, développer la Confiance, accepter le droit à l'erreur.

Tout ceci implique des évolutions concrètes de la fonction RH stratège : il faut qu'il travaille lui-même cette transformation et aussi et surtout que les Directions Générales en expriment plus intensément le besoin.



## AIDER LES ACTEURS PERDUS DANS LES SI

*Emmanuel Gaudin, DSI Lagardère*

Les systèmes d'information sont omniprésents depuis la vague productiviste des années 1970 et l'arrivée des « processus métier » et de leur nécessaire automatisation, puis avec ces les projets ERP. L'objectif était de résoudre la complexité de la gestion des activités industrielles et des chaînes logistiques associées tout en offrant une parfaite intégration des données de l'entreprise. Puis l'ordinateur personnel s'est progressivement installé sur les bureaux des cols blancs équipés des fameux outils logiciels de la firme de Redmond, permettant à chacun de gagner en autonomie lorsque les téléphones mobiles puis les smartphones se sont glissés dans toutes les poches.

De cette époque sont nés et ont grandi des acteurs majeurs de l'informatique comme SAP, Oracle, IBM, HP, DELL, Microsoft, CISCO etc...

Depuis les années 2000, l'écosystème des applications internet (avec de nouveaux standards, des langages de

développement et des logiques de structure de bases de données...) soutenu par l'émergence de communautés open-source très agiles et puissantes, inspire les solutions de l'entreprise allant jusqu'à créer une nouvelle direction en charge du numérique ou du digital.

A la maison dans notre salon puis même dans nos poches dans le métro ou dans nos voitures, se sont multipliés les « hardwares » ou encore les points de connexion au réseau internet comme la tablette, le PC familial, le téléphone et très bientôt le compteur, le système de domotique de la maison connectée, la borne de commande vocale, la machine à laver et le frigo connecté etc... faisant émerger à ce jour 153 licornes dans le monde (nouvelles entreprises ayant une capitalisation boursière supérieure à 1b\$).

## Les systèmes d'information sont-ils devenus un produit de consommation, à la portée de tous ?

Nous sommes en effet dans un monde où les cloisons sont de plus en plus fines : que ce soit entre le « pro et le perso, entre le bureau et la maison, entre un client et ses partenaires, entre des sociétés concurrentes, entre le développeur et les opérations, entre les bases de données elles-mêmes, et même entre le salarié et sa hiérarchie...

Dans le domaine des systèmes d'information, c'est la révolution du « cloud computing » qui a le plus d'impact sur la relation entre une direction des systèmes d'information et tous les autres métiers de l'entreprise.

Aujourd'hui, une direction marketing peut choisir une CRM sur étagère et l'intégrer en quelques semaines au plus proche de ses pratiques « terrain ».

Une DirCOM fait développer ses outils web grâce à ses agences préférées ; une direction juridique va stocker ses contrats et ses sociétés dans un outil en ligne, une direction financière ou une direction des achats peut succomber aux sirènes d'un éditeur spécialisé lui promettant un outil en ligne adapté à ses besoins et surtout facile et rapide à mettre en œuvre (sous-entendu sans passer par la DSI qui est restée au siècle dernier avec son système comptable de la fin des années 1990!...

Et même une DRH peut se doter elle-même d'un système d'information spécialisé capable de gérer individuellement des politiques salariales, des plans de carrière, plans de formation, plans de transition, en complément de la paye qui est de toute façon déjà externalisée.

## Mais quelle est la valeur apportée par une direction des systèmes d'information en 2017 ?

Dans ce contexte, où les applications et les ressources informatiques sont accessibles de manière plus simple et où il semble que les utilisateurs peuvent activer un CRM, comme ils activeraient leur compte mail personnel, dans quelle mesure le rôle traditionnel de la DSI est-il encore pertinent ?

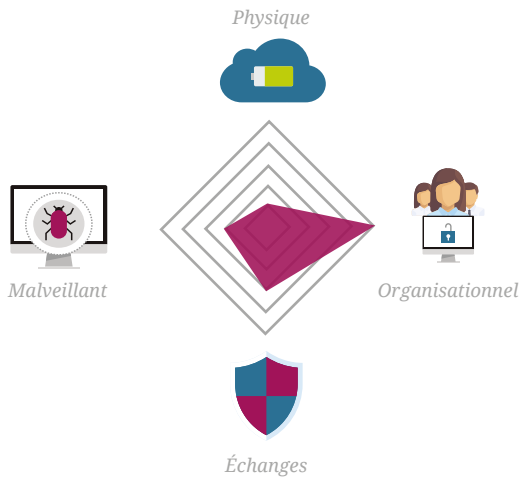
Bien sûr, la vision limitée au côté utilisateur est incomplète : il faut prendre en compte les nouveaux enjeux (intégration, sécurité, contractualisation, réversibilité, etc.).

C'est là que la DSI a un rôle capital à jouer : sans refuser l'utilisation de services Cloud, elle doit être capable de mettre en place un cadre d'intégration pour faciliter, optimiser et sécuriser la mise à disposition de services Cloud aux utilisateurs. Cela inclut bien sûr une partie technique (sécurité, intégration), une partie juridique (contractualisation, analyse des contraintes légales), une partie financière (facturation et refacturation de l'utilisation du service), et bien sûr une partie métier (usages, intégration, formation). La DSI s'inscrit comme acteur central permettant le fonctionnement optimal de ces services Cloud dans l'entreprise.

Concrètement elle prend le rôle de fournisseur de services avec la capacité à proposer des services, les encadrer, mais aussi à former et aider les utilisateurs en cas de problème ou de nouveaux besoins. De ce fait, la DSI apparaît comme un partenaire privilégié des métiers, et non comme le gendarme moralisateur à la recherche de solutions non validées par ses services.

## Sécurité

## Confiance



Enfin, une fois toutes les applications disponibles au niveau de chacun des métiers, se pose le problème de l'intégration (entre elles et avec les systèmes traditionnels). La réponse à ce besoin est les API (Application Programming Interface). Interface d'échange standardisée, elle permet d'exposer ou de consommer des données, dans le but de lier deux ou plusieurs applications distinctes. Ici l'enjeu est majeur, car dans une application en ligne, l'instance est unique et le code partagé par tous les utilisateurs : pas de place pour les développements spécifiques. Les APIs, qui s'activent sans impacter le code standard, comme une couche supplémentaire exposant ou consommant des données, sont la réponse à ce manque de personnalisation : nouvelles fonctions, intégration, migration de données.

La DSI doit donc accompagner l'entreprise, ses métiers et sa stratégie avec un besoin fort de rapprochement entre DSI et directions métiers, comme le propose ce modèle d'alignement stratégique d'Henderson et Venkatrama :



Ceci suppose de préparer la DSI, non pas avec des schémas prédéfinis, qui ne seraient pas adaptables, mais avec des étapes à passer systématiquement, permettant de maîtriser les risques et d'améliorer la capacité de la DSI à fournir des solutions adaptées.



## Conclusion

- 1. Maîtrise des données** pour être capable d'avoir une cartographie des données impliquées dans le projet à venir, pour savoir rapidement comment les intégrer et comprendre les enjeux liés à chaque type de données.
- 2. Analyse du TCO** (Coût total de possession) avec une mise en évidence rapide de tous les coûts associés aux solutions Cloud (réversibilité, licence, intégration etc.).
- 3. Maîtrise du cadre légal et contractuel** afin de prendre en compte les SLA (niveau de service), la notion de réversibilité, de dédommagements en cas de non-respect des engagements, mais aussi de localisation des données et de législation.
- 4. L'intégration**, garante du bon fonctionnement de l'application au sein d'un environnement SI déjà existant. Cette intégration est autant technique que fonctionnelle.
- 5. L'impact sur les organisations** et la gestion du changement, par une maîtrise du contexte et de la communication.

En conclusion, dans une informatique tirée et poussée par les usages, les experts techniques et les utilisateurs doivent parvenir à travailler ensemble pour la performance de l'entreprise, en éliminant les tensions et les effets de silo. Pour ça, la DSI doit se repenser afin de devenir un partenaire stratégique des Directions métiers. Cela passe non seulement par une évolution des compétences, des mentalités et de la structure des équipes, mais aussi par sa place dans l'entreprise : elle dépasse son rôle d'expert technique, pour intégrer des expertises transverses, telles que celles des métiers mais aussi celles liées aux nouveaux enjeux du Cloud. Pour réussir, cette organisation doit avoir une gouvernance adaptée, qui insuffle une stratégie commune et où cette nouvelle DSI, méta-DSI, a, au même titre que les métiers, le pouvoir décisionnel suffisant.



## CONTRÔLE DE GESTION : UN MALENTENDU

*Catherine Kuszla, Enseignant-chercheur, Université Paris-Ouest Nanterre La Défense*

Pourquoi évoquer le contrôle de gestion lors d'une journée dédiée à l'innovation en gestion des ressources humaines ? Pourquoi inviter les contrôleurs de gestion, ces compteurs de haricots, rabat-joie, obnubilés par la performance financière au mieux, budgétaire au pire ? Peut-être car il est temps de dissiper quelques malentendus. J'ai choisi aujourd'hui de vous en soumettre trois :

1. Premièrement, le contrôle de gestion est une fonction de contrôle/vérification certes mais surtout de maîtrise (« control » au sens anglo-saxon).
2. Deuxièmement, le contrôle/maîtrise ne s'occupe pas de gestion mais de management.
3. Troisièmement, enfin, plus qu'une fonction, le management control est un processus *interactif* et *collectif* aujourd'hui compte-tenu des évolutions économiques et sociétales.

**Reprenons le premier malentendu, malentendu de traduction : le contrôle de gestion est une fonction de contrôle au sens strict de vérification mais surtout de maîtrise, au sens anglo-saxon du terme control.**

Historiquement, le contrôle est effectivement une fonction de vérification du travail du comptable, comptable qui inscrivait sur un rouleau de parchemin, un roll ou rôle, ses écritures au fil de l'eau. Le contrôleur tenait un contre-roll pour s'assurer que le comptable n'oubliait rien, ni ne dissimulait rien. C'est une fonction de ce que nous nommons aujourd'hui le contrôle interne. La fonction de contrôle interne s'est professionnalisée à travers l'émergence d'un métier particulier, l'audit interne, souvent très comptable, fonction clé de la maîtrise du risque financier, renforcée aujourd'hui dans tous les secteurs, bancaires et assurantiels notamment, suite à divers scandales financiers.

Mais, un auditeur ne pourra jamais assurer la maîtrise de la régularité comptable ou normative au quotidien, ne pourra jamais faire porter ses audits sur tous les fonctionnements irréguliers. Le seul acteur qui se trouve face aux comportements ou aux enregistrements irréguliers est le « contre- rolleur ». Encore faudrait-il aujourd'hui reconnaître à cet acteur ce rôle clé dans le contrôle interne !

## Deuxième malentendu de traduction : le contrôle de gestion ne contrôle pas uniquement la gestion mais le management, et corollairement les managers.

Le management control est né dans la grande entreprise américaine, divisionnalisée, du début du 20e siècle pour permettre à des dirigeants proches d'actionnaires engagés de maîtriser le développement de l'organisation, motiver leur managers et évaluer la performance de ces mêmes managers responsabilisés. Si à cette époque, l'objectif financier était prégnant (cas de General Motors), la responsabilité managériale n'occultait pas nécessairement la responsabilité sociale (cas de General Electric). Depuis lors, la profession de Controller n'a eu de cesse d'affirmer son rôle d'appui à la direction pour organiser au mieux la maîtrise des processus de management et corollairement des managers. Le rôle que la profession des Contrôleurs de gestion ne cesse de revendiquer, depuis les années 30 aux USA et depuis la fin des années 50 en France, est celui de support à la déclinaison stratégique, d'autres diraient l'alignement stratégique. Il ne s'agit plus de contrôler l'imputation des factures et la concordance entre facture et commande, il faut maintenant anticiper,

réviser, intégrer le business model dans sa dimension financière certes, mais surtout dans sa dimension stratégique (offre, processus opérationnels et ressources ou actifs clés), en saisir les facteurs clés de succès et de risque, développer les outils visuels et analytiques de pilotage. Et aujourd'hui, dans cette mission stratégique, la fonction se trouve face à différents enjeux comme : la complexification des business models, leur renouvellement, les transformations technologiques, digitales, numériques et collaboratives, le traitement et l'analyse de données de masse, le renforcement de cadres réglementaires dans des domaines divers.



Ce qui m'amène au troisième et dernier point que je souhaitais vous présenter :

**Dans cet environnement économique et sociétal en évolution, plus qu'une fonction, le management control est un processus interactif et collectif.**

Le management control, comme d'autres fonctions dites de support, a fondamentalement un rôle de connexion, et aujourd'hui de reconnexion :

- Une connexion stratégie/opérations via la ligne managériale, c'est le rôle théorisé, dès les années 60 par Robert Anthony, professeur de Harvard, sauf qu'aujourd'hui la connexion n'est pas nécessairement réalisée à travers une ligne hiérarchique, de manière top-down, mais la connexion stratégie/opérations peut être à double sens. Sont possibles certes l'alignement des opérations à la stratégie mais aussi l'alignement de la stratégie à des opérations. Le medium change mais la connexion demeure.
- Une connexion stratégie /finance : toute modification d'offre, de manière de réaliser l'offre et de mobilisation de ressources matérielles ou immatérielles génère un flux financier : une recette, un coût ou un besoin de financement à long ou court terme. Ce fonctionnement économique demeure quelle que soit la nature des

financeurs (publics, privés) d'ailleurs. Et là où certaines fonctions vont se préoccuper d'un aspect du business model en particulier : les ressources humaines, les ressources informatiques, les ressources financières ou le facteur clé de succès particulier que peut être la qualité ou les facteurs de risque, le contrôle de gestion est censé modéliser l'articulation de ces différents aspects de la performance. Personne n'est propriétaire d'un aspect de la performance ou des risques, les contrôleurs non plus mais il faut pouvoir mettre au jour les interactions. En cela le travail du contrôleur de gestion devient nécessairement plus collectif et interactif. Les contrôleurs de gestion aujourd'hui, depuis les années 2000, période des premiers scandales, sont enfermés dans un rôle gestionnaire de fabricants de reporting financier destiné à rassurer des marchés financiers, et cet enfermement profite notamment aux autres fonctions support, traditionnelles ou nouvelles comme les risk managers. Néanmoins, les entreprises ne pourront fonder leur réussite sur une division du travail de contrôle/maîtrise entre différentes fonctions supports qui ne coopèrent pas. Le processus transversal collectif et interactif nécessaire aujourd'hui est donc à inventer, réinventons le donc ensemble.



## RÊVER LA TRANSVERSALITÉ, L'ENTREPRISE PLATEFORME, LES FORMES TRANSVERSALES FLUIDES

*Olivier Leclerc, co-fondateur des Hactivateurs, «Innovation catalyst & Intrapreneurship activist» chez SAFRAN*

L'année 2015 est une année bascule. Les organisations ont pris conscience qu'il fallait activer l'intelligence collective et l'innovation. Une bascule amplifiée par les nouvelles postures induites par le numérique : partager, être curieux, se connecter aux autres. Les organisations doivent être ingénieuses pour faire sous contrainte, vite et mieux.

S'appuyer sur les collaborateurs et les opportunités du numérique pour se réinventer est devenu incontournable. Sans pour autant passer à «l'entreprise libérée », elles doivent développer la confiance, s'autoriser à exprimer des idées et agir, challenger l'existant.

Le constat est fait que partout on rencontre des gens qui prennent des initiatives pour créer de la valeur, individuellement ou au sein de communautés. Cependant de nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à faire évoluer leur business model car penser à l'avenir, c'est penser différemment. Elles ne sont pas toujours entraînées et connaissent peu les tendances externes.

L'innovation n'est pas une notion abstraite, c'est une remise en question, un processus social qu'il faut nourrir d'échanges humains grâce à des « Hactivateurs », des personnes qui essaient d'innover dans leur contexte. Les Hactivateurs sont porteurs d'une conviction : on peut être innovant avec peu de ressources si l'on s'appuie sur les collaborateurs. Pour cela, il est nécessaire d'abaisser leur niveau d'autocensure, souvent conséquence d'une culture d'entreprise généralement très, voire trop normative. Les collaborateurs sont dépositaires d'envies et de savoir-faire qu'ils ont une légitimité à faire valoir.

La question du sens est essentielle : pourquoi on est là ? à quoi on sert ?

Les individus se posent ces questions, mais pour les organisations, c'est plus compliqué. Leur mission est d'engager les personnes en co-construisant avec elles. Un constat est aujourd'hui clair : une organisation qui perdure dans un modèle impliquant d'un côté ceux qui pensent et font la stratégie, et de l'autre ceux qui appliquent, cela ne fonctionne plus.

Il s'agit de bouger les lignes et pour ça, l'envie est le bien le plus précieux. Dans les organisations il existe déjà dans les silos des hommes et des femmes prêts à relever le défi de l'organisation de l'entreprise qui cherchent à changer les rigidités des process. Ils n'attendent pas un changement de culture pour casser les silos. Pourquoi n pas capitaliser sur eux pour introduire le changement?



# LE ZÉRO COÛT ET L'IMMÉDIATÉTÉ GRÂCE AU NUMÉRIQUE ET À LA DÉSINTERMÉDIATION QU'IL PERMET

*Denis Jaquet, président de l'Observatoire de l'Ubérisation*

**La notion d'immédiateté est devenue centrale, quelles questions pose-t-elle ? Est-ce la vraie réussite ? L'aboutissement de la vie, le bonheur ?**

Il s'agit de la fin d'une forme de consumérisme, pour palier à cela, à la fin de l'envie de cumuler, le nouveau plaisir et « d'avoir tout de suite ».

Le coût 0 en est une autre représentation, le prix bas permettant la rapidité d'acquisition, mais pose la question de l'économie du travail ou économie du partage.

La numérisation permet une sortie des frontières très positive et intéressante mais entraîne aussi une perte de repères, des dérives politiques qui mènent au choix du passé plutôt que de l'avenir.

Cette variation du temps, rupture la plus importante provoque un ancrage des individus dans le présent « espérant la vague pour avoir l'impression de faire un voyage ». On entre dans le temps répétitif.

L'accès à certaines notions nouvelles pouvant être difficile (liées au nouveau monde du travail, NTIC...), les individus vont vers ces notions et les adoptent par soumission et non par adhésion.

Le risque représenté par tout cela est très important.



# LE LEADERSHIP PARTAGÉ : UNE ILLUSTRATION POST-MODERNE DE COORDINATION DES SYSTÈMES COEUR-PÉRIPHÉRIE?

*Nicolas Lepercq, Université Paris Dauphine, président Club Dauphine RH*

## Qu'est-ce que le leadership partagé ?

- « Un processus **d'influence interactive et dynamique** entre les individus dans des groupes dont **l'objectif est d'amener l'un et l'autre à l'atteinte des objectifs de l'organisation ou du groupe, ou les deux...** [L]e leadership est largement distribué parmi un ensemble d'individus plutôt que d'être centralisé dans [la] main d'un seul individu qui agit en tant que supérieur hiérarchique. » Pearce et Conger (2003)

On voit dans l'idée d'interactivité que le groupe apparaît comme un système sans hiérarchie ou sans prédominance d'un individu (qui serait le cœur) sur le reste des membres (qui seraient la périphérie). Le terme « dynamique » s'opposant à statique, les rôles, les places, les fonctions ne seraient pas établies, figées par exemple au sein d'un organigramme.

La seconde idée que l'on peut retenir ici est que peuvent (ou doivent) coexister

la recherche d'atteinte des objectifs du groupe et de l'organisation ceux-ci n'étant pas forcément les mêmes. Si l'objectif de l'organisation peut être perçu comme une « commande » de cette dernière donc déterminée en dehors du groupe, les objectifs du groupe semblent être collectivement définis.

## Quelles caractéristiques de ce mode de leadership ? (Sources Wood et Field, 2007)

- Les comportements des individus sont agrégés par opposition aux comportements simples ou multiples. C'est l'anti-division du travail pré-agricole et plus encore anti-taylorien.
- La structure est décentralisée vs centralisée et hiérarchique.
- Les membres sont autonomes et autodirigés vs dépendant et exécutant une tâche ou une mission définie.

- La vision du projet ou de l'objectif est partagée et consensuelle et non plus celle du leader ou dérivée de celle du leader.

## Quelle organisation pour ce mode leadership ?

Nos représentations de l'activité humaine ayant été forgées par le taylorisme, on peut ne pas comprendre quelles peuvent être les organisations « viables » avec une approche aussi peu structurée que le leadership partagée proche du mode de fonctionnement de la tribu néandertalienne.

Edith Luc, professeur à HEC Montréal a présenté dans un article récent (2016) différentes organisations qui ne sont ni des start-up de copains de Fac, ni des associations post soixante-huitarde poursuivant un combat idéologique depuis 50 ans, ni des adeptes d'une pratique sportive originale ou d'une philosophie orientale émergente.

3 exemples illustrent le propos :

- « **W. L. Gore & Associates**, firme fondée en 1958, est un manufacturier de produits de polymères fluorés où 10 000 employés vivent dans un contexte de culture de leadership partagé où on met l'accent sur la collaboration, les pratiques égalitaires en matière de prise de parole, de résolution de problèmes, d'innovation, d'évaluation de la performance et de la rémunération des collègues ainsi que la prise de décisions non pas en fonction du rang hiérarchique mais des compétences. Cette entreprise a reçu de nombreux prix non seulement pour ses innovations mais aussi parce qu'il fait bon y travailler.
- **Southwest Airlines**, fondée en 1967, est une compagnie aérienne qui a réussi à créer une culture où les employés sont traités comme la priorité des priorités. Les atouts de cette culture comprennent le partage des profits et la prise de décisions partagée avec les employés sur tout aspect qui les concerne et auquel ils peuvent contribuer. Les résultats sont éloquentes : profitabilité continue depuis 31 ans et plus faible nombre de plaintes des clients parmi toutes les compagnies aériennes.
- **Le groupe agro-alimentaire français Poulit**, deuxième vendeur de biscuits en France, a révolutionné ses façons de faire en 2006 en réduisant considérablement le nombre de paliers hiérarchiques et en permettant à des collectifs d'employés de décider des salaires, des investissements et des innovations à apporter. Depuis cette révolution, la productivité a doublé !

Aucune étude académique n'a démontré d'incidence ou de liens directs et uniques entre un style de leadership et un indicateur de performance économique ou sociale, les explications avancées sont plutôt multifactorielles. La dimension postmoderne (et préhistorique) serait de développer des organisations solides et suffisamment profitables pour garantir leur survie et laisser une place suffisante aux individus et au groupes d'individus dans leur fonctionnement garantissant ainsi une plus grande égalité, une plus grande diversité et par le choix de ses partenaires de travail éviter la consanguinité et les relations de domination. Nous serions ainsi alternativement le cœur et la périphérie dans une organisation parfaitement flexible.



## RÉINTÉGRER LE CORPS ET L'ÉMOTION DANS L'ENTREPRISE

*Orianne Vilmer, ingénieur SUPELEC, Fondatrice de la Fabrique de la Danse*

Après avoir été longtemps tabou, le corps prend une place obsessionnelle dans la société ces dernières années. "Aujourd'hui s'occuper de son bien-être est devenu une obligation morale qui s'impose à chacun de nous".

Le corps devient pour une grande partie de la population, un moyen de se réaliser, voire un but en soi : chirurgie esthétique, pratiques sportives intensives, intégration de salles de sport sur les lieux de travail, développement du yoga... Le bien-être et l'hygiène de vie sportive sont presque devenus une idéologie.

Dans l'entreprise, le corps, anciennement outil de production, est aujourd'hui pris en considération lorsqu'il affiche ses limites : accidents du travail, arrêts maladies, troubles musculo squelettiques, maladies professionnelles, burn out. C'est lui qui manifeste le mal-être des individus, quand ces derniers ne trouvent pas les mots ou le courage de l'exprimer. "Le corps exprime ce que les mots ne peuvent pas dire" disait Martha Graham. Cette question du corps va devenir centrale dans la gestion des ressources humaines du fait de l'allongement du report de l'âge de départ à la retraite. Quel corps pour quel métier?

Quel métier pour un corps vieillissant? Comment le corps jeune et le corps âgé co-existent, mieux se complètent?

Avec la virtualisation de la société, l'éclatement géographique et culturel des structures, l'émergence du télétravail, un besoin viscéral de redonner une dimension charnelle aux relations humaines émerge. Le besoin de faire corps, de s'unir, de se réunir, même ponctuellement. Et sur ces moments éphémères de rassemblement physique, les individus à la plus grande intelligence corporelle, aptes à décoder le langage corporel, à se synchroniser avec leur auditoire, feront la différence... D'autant que l'usage de l'anglais, langue majeure des entreprises internationales, reste parfois approximatif. Les nuances de la langue disparaissent dans les échanges interpersonnels, et le langage corporel, véhiculant actuellement 55% du message, prendra encore plus d'importance.

La pratique corporelle régulière en entreprise est une solution pour accompagner les organisations dans cette transformation. En effet, les neurones miroirs, à l'origine de la compréhension du langage corporel, sont particulièrement

développés chez tous les danseurs et plus largement les praticiens du mouvement.

En terme d'innovation aussi le corps sera clé. Dans un contexte de course à la créativité entre les organisations, l'individu se doit d'être inventif, de penser différemment, de surprendre. Et cela passera par le corps, un levier souvent oublié dans la créativité, et identifié par Spinoza en son temps. Solliciter son être différemment pour produire des idées nouvelles... Cela induit encore une pratique corporelle régulière dans l'entreprise. Cette réappropriation du corps et des sensations fait écho au courant lancé par Isadora Duncan au début du 20ème siècle et développé depuis par les artistes de la danse contemporaine. C'est pour cette raison que des entreprises s'aventurent à faire danser leurs managers qui redécouvrent le sensible et éveillent donc leurs sens. Cela prend toute son importance dans un monde où tout devient "expérience", où le marketing sensoriel est roi. Saint Gobain, avec son Domolab, lieu d'expérimentation des sensations de confort et d'inconfort thermique, visuel et acoustique, a fait le choix de valoriser l'expérimentation par le corps des matériaux avant l'argumentaire technique des innovations des ingénieurs. A noter que le toucher est actuellement le sens le plus délaissé dans le marketing sensoriel. Une pratique de la danse contact permettrait de créer une nouvelle connexion entre les collaborateurs et donc de développer ce sens.

## Les émotions au service du leadership en entreprise

Le leadership est le « processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun. » (Peter NORTHOUSE, Leadership - Theory and Practice, Sage). Le leadership est donc une autorité

d'influence, basée sur les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe. Cela implique pour le leader d'exercer une influence puisqu'il ne peut obliger personne à se soumettre, d'analyser les variables de son environnement afin d'adopter les comportements requis dans un contexte particulier et de communiquer efficacement avec les membres du groupe pour faire adhérer l'équipe à ses idées, projets, vision.

En définitive, c'est grâce à ses habiletés sociales qu'un leader propage son influence dans toute l'organisation.

Les émotions font de plus en plus irruption dans la réflexion sur le leadership et les compétences des managers, rompant avec un modèle exclusivement fondé sur une logique gestionnaire et rationaliste : les modes de travail se transforment et la notion de coopération se substitue à celle de hiérarchie ; les dernières découvertes des neurobiologistes (Damasio, 1998) placent les émotions au coeur de la prise de décision ; enfin, grâce à de nombreuses recherches récentes, l'empathie est aujourd'hui identifiée comme la qualité commune aux plus grands leaders.

C'est ainsi que l'intelligence émotionnelle devient une compétence clé.

L'intelligence émotionnelle est « l'habileté à percevoir ses propres sentiments et émotions ainsi que ceux des autres, à les analyser et à les utiliser dans son raisonnement et ses actions » (Trottier, 2006).

D'après la théorie de Goleman (1995), elle se compose de cinq facteurs : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation interne, l'empathie, les aptitudes sociales.

Donc il devient aujourd'hui nécessaire de cultiver les émotions et l'empathie. Les études de chercheurs en neurosciences cognitives révèlent « que les danseurs non seulement reconnaissent mieux les émotions, mais que leur corps répondait de manière plus sensible à ces dernières ».

L'apprentissage de la danse peut être un moyen de rendre les personnes plus conscientes des émotions. « On peut même supposer, ajoute Julia F. Christensen que la danse rend plus empathique, car elle permet d'apprendre à réagir automatiquement et de manière plus sensible aux expressions des autres et donc à mieux réagir ». La danse aurait un "potentiel fascinant".

Le cerveau intestinal est le lieu où la peur, l'anxiété et les phobies prennent leur source, et c'est aussi là que naissent l'intuition, l'appréhension, les prémonitions, le désir de contrôle et les obsessions.»

La danse serait un moyen de reconnecter ces deux cerveaux, de reprendre conscience de son corps, et d'explorer ses émotions...

## Corps et émotions

Au travers des recherches des scientifiques neuro-gastroentérologiques, il a été établi que 90% de la sérotonine est produite produite et stockée dans la paroi intestinale. «Tel un jumeau bienveillant, le cerveau intestinal ressent, prend en charge et assimile les émotions et les problèmes engendrés par son grand frère et, qui plus est, il enregistre le retentissement émotionnel des événements marquants dans nos entrailles, écrit Irina Matveikova.





## RÊVER LA CONFIANCE

*Fabien Blanchot, Université Paris Dauphine PSL, enseignant-chercheur*

Quand on nous sollicite pour une intervention dans un colloque, c'est qu'on nous fait confiance. Qu'est-ce que cela signifie ?

Deux choses :

- Que l'organisateur croit que nous agirons d'une manière conforme à ce qu'il attend de nous, autrement dit, qu'il croit que nous sommes dignes de confiance
- et qu'il accepte, en conséquence, de se mettre en situation de vulnérabilité (risque d'échec du colloque).

Cet exemple permet d'établir un premier constat : la confiance peut être une réalité.

Mais que se passerait-il si l'organisateur du colloque n'avait pas confiance ?

- Soit il ne ferait pas appel à nous, ce qui pourrait menacer l'existence du colloque,
- Soit il nous encadrerait très étroitement au risque de s'épuiser (ou de nous dissuader d'intervenir.)

Cela signifie que la confiance a des avantages. En particulier elle est un levier de la coopération, de l'autonomie et contribue à réduire le besoin de contrôle formel. C'est notre second constat.

Or, la coopération et l'autonomie sont de plus en plus indispensables dans le monde d'aujourd'hui, pour des raisons socio-techniques :

- poids croissant des générations Y et Z, qui aspirent à des marges de manœuvre importantes dans leur travail.
- complexification des produits et quête d'innovation qui impliquent de s'appuyer sur l'intelligence collective et de placer le pouvoir de décision là où est le savoir.
- turbulence de l'environnement et diversité des contextes locaux, qui requièrent une capacité de décision rapide et adaptée aux problèmes locaux.

Si l'autonomie et la coopération sont de plus en plus nécessaires et si la confiance est un facteur d'autonomie et de coopération et d'autres avantages, alors, on peut

en déduire que la confiance est, sinon indispensable, tout au moins souhaitable dans bon nombre d'organisations : c'est notre troisième constat.

On pourrait donc en conclure que la confiance doit naturellement se développer dans les organisations, sous la pression des forces susmentionnées, et qu'il n'est donc pas besoin de la rêver. Pourtant, force est de constater que la réalité est différente : beaucoup d'organisations se caractérisent encore par un climat de défiance peu propice au développement de l'autonomie et de la coopération.

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer ce paradoxe :

- la confiance ne se décrète pas mais se construit.
- le modèle de gouvernance dominant (théorie de l'agence) encourage la méfiance plutôt que la confiance car il repose sur l'hypothèse d'une possible divergence d'intérêt entre agent et mandant,
- la technocratie dans les organisations est un puissant antidote de la confiance, en raison de son sentiment de supériorité et de son intransigeance
- l'approche historique du management met l'accent sur le command and control et beaucoup de managers peuvent avoir le sentiment de ne pas exercer pleinement leur rôle s'ils abandonnent cette approche classique.

La confiance, même si elle est souhaitable, peut donc n'être qu'un rêve. Comment faire que ce rêve devienne davantage réalité dans les organisations ?

Il faut s'engager de manière volontariste dans un management par la confiance, c'est à dire qu'il faut promouvoir la confiance et ses leviers.

Cela signifie qu'il faut :

- une volonté affirmée des dirigeants
- surmonter les obstacles au développement de la confiance, qui tiennent au profil des acteurs et à la culture de l'organisation.

Pour ce faire, il faut en particulier s'assurer que :

- ceux à qui on demande de faire confiance n'ont pas une grande aversion au risque et une conception négative de la nature humaine;
- ceux auxquels on doit faire confiance sont bien dignes de confiance, en cherchant à vérifier s'ils ont les compétences, l'intégrité et la bienveillance requises;
- le droit à l'erreur est permis, faute de quoi la prise de risque du trustor pourrait être dissuadée.

Disons, enfin, que si l'on souhaite que le rêve ne se transforme pas en cauchemar, il faut aussi s'assurer qu'il ne se développe un « impératif de la confiance », une confiance aveugle, notamment parce que tous les acteurs ne sont pas dignes de confiance.



# REPÈRES ACADÉMIQUES





# UNE FONCTION GRH / MRH POST-MODERNE? UN GRAND OXYMORON

*Philippe Portier, enseignant-chercheur à l'École de Management de Lyon*

La postmodernité désigne la dissolution survenue dans les sociétés occidentales à la fin du XXème siècle de la référence à une Raison transcendante conduisant à un Progrès indéfini. Cette révolution anthropologique semble être insuffisamment prise en compte par les chercheurs et praticiens en gestion, et parmi eux, par les premiers concernés, ceux de la fonction GHR/MRH. L'hypothèse développée par Philippe Portier est que la postmodernité rend caduque la fonction GRH/MRH au sein des organisations. Cette hypothèse s'articule en trois moments :

- L'individu postmoderne est a-manageable par définition
- La fonction GRH/MRH est déqualifiée par la Postmodernité
- Toute organisation se réduit à un a-management postmoderne

## L'individu postmoderne est a-manageable par définition

L'infrastructure psychique de l'individu postmoderne est dominée par le totalitarisme narcissique du Ca (disparition du Surmoi, inutilité du Moi, Idéal du Moi). La saisie intime du nouveau psychisme postmoderne constitue la condition préalable à toute compréhension de l'individu postmoderne. D'autre part, l'individu postmoderne nie le Temps comme tension entre un Passé hérité et un Futur à construire, actualisé par un Présent maîtrisé, au profit d'une immédiateté absolue des catégories de la perception. L'invasion de la société par le Moi détermine les collapsus de toutes les instances de socialisation verticales, le "Moi-je" se subsumant en "Société des individus" où le je efface tout nous.

## La fonction GRH/MRH est déqualifiée par la Postmodernité

Le rejet des engagements à long terme caractérise les narcissiques postmodernes

au profit de relations liées à leur intérêt à court terme. Par ailleurs l'attachement au groupe est rejeté en raison de l'indifférence pour toute aventure collective, d'un désengagement psychologique, l'individu postmoderne affichant une indifférence, ou un détachement systématique. La mission de la GRH/MRH vis à vis de ces narcissiques primaires est quasi impossible. Et vis à vis des managers, la tâche est ardue car la fonction GRH/MRH est prise en tenailles entre l'individu postmoderne et l'injonction paradoxale des "nouvelles élites" de libérer l'entreprise de ses carcans bureaucratiques inspirés par ses rigidités paternalistes. La figure de l'idole émerge comme fantasme de succès narcissique, où il s'agit moins d'être admiré pour ce que l'on a accompli que d'être adulé pour soi-même, sans réserve ni esprit critique. Et celle du narcissique pervers comme prototype archétypal du winner capable de jouer sans tabou du double levier séduction/menace afin d'atteindre à tout prix leur objectif.

## Toute organisation se réduit à un a-management postmoderne

En Postmodernité, l'individu est la Société; de même l'Organisation devient individu. Ainsi, l'Individu se confond avec l'Organisation. Quels rôles pour une fonction GRH/MRH, écartelée entre attraction/répulsion des ressources substituables et séduction/menace des ressources vitales? Les ressources substituables : attirer les talents/rejeter les râlants. Les nouvelles organisations bureaucratiques sont conduites à mettre d'autant plus d'énergie à maintenir un contrôle indifférencié sur leurs ressources humaines plutôt qu'à améliorer la productivité, que leur emprise social sur les individus postmodernes se réduit continûment. Par exemple la médiocratie

fondée sur une standardisation des tâches, l'émergence des planneurs, la déstabilisation des communautés de travail, etc..) Les ressources à potentiel ou l'idéalisation narcissique primaire : S'agissant des profils à potentiel, l'accent est mis sur les dispositifs d'intégration du capital humain à travers des dispositifs foisonnants d'"idéalisation narcissique" (challenges internationaux, graduate programs). L'organisation n'est plus vue comme un collectif générant des devoirs, mais comme une opportunité transitoire d'ascension personnelle la plus rapide possible en exploitant ses ressources comme un marchepied à sa propre autopromotion (LinkedIn). Les relations entre individus et organisation sont marquées par l'angoisse permanente du chantage à la "promotion concurrentielle" pour l'organisation, ou au "départ pour divergences stratégiques" pour le collaborateur.

La fonction GRH/MRH se définit par sa double contribution d'organisation et d'intégration: fournir les ressources susceptibles de réaliser les tâches définies au sein des différentes activités de la chaîne de valeur, ainsi que développer leur communauté d'appartenance. ces deux fonctions sont rendues caduques par la postmodernité comme rupture anthropologique. L'individu Postmoderne appréhende les organisations sur des modes purement instrumentaux. Les organisations deviennent exclusivement fondées sur un management postmoderne des ressources humaines hors tout autre projet institutionnel. Sans passé ni futur, les nouvelles élites postmodernes projettent sur les GRH/MRH leur propres valeurs : attraction opportuniste, engagement provisoire, disruptions systématiques, starisation narcissique... autant de dispositifs de barbarie douce débouchant sur une civilisation du malaise dont on peut douter de la durabilité générationnelle.



## DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE, SYSTÈMES D'ACTION ET CORPORATIONS

*Nicolas Aubouin et Frédéric Kletz, Enseignants-chercheurs à Mines ParisTech*

Le monde des organisations est d'une grande complexité, et les travaux de recherche en gestion ont mis l'accent sur des modes d'appréhension différents. Certains courants de recherche soulignent ainsi soit le caractère mécaniste des organisations, soit l'importance des relations sociales ou du pouvoir, soit l'influence de l'environnement. Tous insistent sur le caractère bloqué des organisations, empêtrées dans des fonctionnements bureaucratiques. Il est vrai qu'on ne peut qu'être frappé par les multiples manifestations de l'incapacité des organisations à se réformer, à la multitude des formes de résistance au changement, aux conséquences parfois tragiques des difficultés des entreprises à s'adapter à leur environnement...

Cependant dans l'ombre des résistances des organisations se cache souvent la lumière du changement. Il existe en effet une autre manière de percevoir les organisations, un autre point de vue qui souligne cette fois leur dynamique et leur capacité à s'adapter à de nouvelles conditions de production, à se transformer, à innover, à concevoir de nouveaux produits

et de nouveaux services,... Ces capacités de transformations sont intimement liées au caractère vivant de l'organisation qui contraste avec ses constituants formalisés, figés, prescrits. Autrement dit, une organisation n'est pas seulement un ensemble de procédures, d'outils de gestion, de hiérarchie, d'organigramme, mais surtout une combinaison complexe d'objets vivants et structurants qui pèsent sur les rouages du fonctionnement : des métiers, des corporations, des nœuds de compétences. Et il existe une dialectique entre la dynamique de l'organisation et la dynamique des métiers. Métiers qui en sont un de ses constituants, mais qui dépassent également les frontières de l'organisation, car ils se nourrissent de référents externes (formation initiale, continue, associations professionnelles, règles du métier,...) et créent ainsi une dynamique de l'organisation, en modifiant ses savoirs, ses représentations, les modes de coopération internes.

L'organisation est ainsi nourrie par ses métiers, lui conférant alors un caractère dynamique et une capacité d'innovation. Mais en retour, l'organisation contribue à la

dynamique du métier. En lui donnant une occasion de s'incarner dans une réalité de fonctionnement, en lui offrant une forme de reconnaissance, en le nourrissant à son tour de nouveaux savoirs acquis dans des nouvelles coordinations avec d'autres métiers.

D'où le rôle essentiel de la GRH, chargée de l'articulation entre ces deux dynamiques. Comment l'organisation construit-elle les métiers ? Dans quelle mesure façonnent-ils les dynamiques organisationnelles ? Quels rôles spécifiques jouent les corporations dans la construction des systèmes d'action ?

Nous répondrons à ces questions à partir de différents travaux de recherche-intervention dans des organisations culturelles (Universcience, Ministère de la Culture,...) dont les métiers connaissent à la fois des dynamiques d'émergence et de renouvellement et, concomitamment, une recherche d'assise professionnelle autour de différentes formes de corporations et d'outils spécifiques. En effet face aux enjeux d'accompagnement des profondes transformations qu'elles subissent (baisse des subventions publiques, vague de rationalisation, introduction des approches du new public management, virage numérique, activités hors les murs,...), les organisations culturelles cherchent à mettre en œuvre de nouvelles formes de gouvernance et de gestion des ressources humaines reposant sur une logique de compétences, susceptible de compléter une conception de la gestion du personnel cognitivement limitée. Ces démarches correspondent, par ailleurs, à une demande des salariés de ces institutions qui cherchent une meilleure reconnaissance de leurs compétences et de leur métier, ce qui contribue à forger leur identité.

L'idée principale qui prévaut derrière ces démarches est de reconnaître que les objectifs de performances des

organisations ne peuvent être atteints sans la participation active des salariés et sans que soit reconnue l'existence chez les agents d'une dynamique de compétences, qui nécessite d'être valorisée. Ces approches innovantes s'inscrivent dans une entreprise de production de connaissances : il s'agit en effet de faire remonter des savoirs sur la dynamique des métiers de l'institution, et d'acquérir une connaissance fine et experte sur ce qui fait le métier et sur les compétences mises en œuvre dans son exercice concret.

Ces démarches s'appuient également sur la construction d'outils de gestion, tels que des référentiels d'emplois et de compétences. Un référentiel métiers se conçoit autant par rapport à un projet de connaissance que selon des enjeux de reconnaissance : reconnaissance sociale de l'importance (et de l'existence) du travail des porteurs du métier, et capacité cognitive à reconnaître un emploi « in vivo » (processus d'identification).

C'est ainsi surtout comme nouvel outil de gestion, support concret d'un nouvel « objet de gouvernement », pour reprendre les termes de Michel Foucault (1986) que les référentiels peuvent être envisagés, c'est-à-dire comme des outils devant favoriser l'apprentissage d'une forme nouvelle d'action sur le métier (former, recruter, le faire évoluer, agir sur les compétences...). On retrouve donc dans ce cas un mode d'existence de l'outil de gestion d'avantage axé sur l'accompagnement de la mutation ou l'exploration du nouveau que sur la conformation.

Dans cette perspective, ce type d'outils de gestions RH comme les corporations (à travers le cas des métiers) ne sont pas vues comme des formes de résistance aux dynamiques de l'organisation, mais constituent au contraire des moteurs de cette dynamique.

A photograph of a man with glasses, wearing a pink shirt, speaking into a microphone. He is standing in front of an audience of people seated in a lecture hall. The background is dark with grey curtains. The text 'CAPITAL, TRAVAIL, INTELLIGENCE' is overlaid on the image in white capital letters.

## CAPITAL, TRAVAIL, INTELLIGENCE

*Pascal Corbel, enseignant-chercheur, Université Paris-Sud, Université Paris Saclay*

En essayant de rationaliser a posteriori ma décision – chose très courante si on en croit les théories de la décision –, je me suis dit que c'était sans doute que cela faisait écho à la façon dont mon directeur de thèse, André Maisseu, et son propre directeur de thèse, Robert Le Duff, appréhendaient l'évolution des facteurs de production.

En effet, on considère en général en économie que la production est fonction d'une combinaison de ressources naturelles, de travail et de capital. Selon eux, il fallait ajouter un quatrième facteur : le savoir, appelé à jouer un rôle dominant. Ils défendaient cette thèse dès la fin des années 1980, bien avant que le terme d'économie de la connaissance ne soit devenu à la mode.

Ces quatre facteurs sont présents depuis le début mais des gains de productivité importants sur l'un de ces facteurs a en quelque sorte propulsé le suivant au premier plan. La maîtrise des ressources naturelles a longtemps été l'élément clé de l'économie et la base du système médiéval. La révolution agricole a permis une très forte hausse des rendements

et a ainsi pu libérer de la main-d'œuvre pour l'industrie, dans laquelle on utilisait beaucoup le facteur capital pour augmenter la productivité de la main-d'œuvre.

Aujourd'hui, on utilise avant tout le savoir pour essayer de limiter notre consommation de ressources naturelles (avec des problématiques de développement durable qui sont venues se greffer aux problématiques strictement économiques), de travail et aussi de capital. Cette citation de Robert Reich, qui date de 1993, me semble parfaitement illustrer cette domination : « En 1920, plus de 85% du coût d'une automobile servait à payer les ouvriers et ceux qui avaient apporté le capital. En 1990, ces deux groupes ne reçoivent que 60%, le reste allant aux dessinateurs, ingénieurs, stylistes, planificateurs, stratèges, spécialistes du financement, dirigeants, avocats, publicitaires, responsables du marketing, etc. Aujourd'hui, à peine 3% du prix d'un circuit intégré vont aux fournisseurs de matières premières et de l'énergie, 5% à ceux qui possèdent les usines, 6% au travail courant. Plus de 85% rémunèrent des services spécialisés

de développement, et les brevets et copyrights sur les découvertes passées faites en fournissant ces services ». Ce dernier cas est intéressant car il montre que les interactions entre facteurs sont complexes. A force de réduire la finesse de gravure des transistors sur les plaques de silicium, on bute d'une part sur des problèmes de physique mais aussi des problèmes économiques car le coût des usines augmente lui aussi considérablement à chaque nouvelle génération, rappelant que notre monde « digital », s'il est effectivement dominé par le facteur savoir, n'est pas un monde sans capital physique. Il ne faut pas oublier que l'un des atouts concurrentiel de Google est son réseau de serveurs permettant à nos requêtes d'être traitées dans des temps record.

## Quels problèmes cela pose-t-il en GRH ?

- Celui de la transition des métiers puisque l'on mobilise de plus en plus l'intellect et de moins en moins la force physique. Mais on parle aussi de plus en plus d'intelligence embarquée dans les objets qui nous entoure : il faudra donc aussi se préparer à l'automatisation de certaines tâches intellectuelles;
- Celui de la mesure de la performance : le rendement des ressources naturelles est assez aisé à mesurer ; la productivité du travail pose quelques problèmes techniques très bien maîtrisés par les directions RH ; la productivité du capital est déjà nettement plus difficile à mesurer car il s'agit d'additionner des équipements très différents, dont le seul élément commun peut-être une valeur monétaire - et on sait que la valeur comptable des actifs matériels est largement conventionnelle.

Comment est-ce que je mesure la valeur d'une vieille machine, déjà amortie, mais qui me sert encore ? Mais la mesure de la productivité du facteur savoir est plus redoutable encore. En témoigne la mesure de la productivité des chercheurs : nombre de publications et de citations, ce qui veut dire qu'en passant du temps ici, je réduis ma productivité apparente...





## GRANDEUR ET MISÈRE DE L'INDIVIDU CONTEMPORAIN

*François Dupuy, sociologue des organisations*

Cette intervention répond à deux questions posées par François Fort qui a réalisé l'interview:

En tant que sociologue des organisations vous explorez les entrailles des organisations. Que pouvez-vous dire des individus post-modernes? Quel poids représentent-ils selon vous?

François Dupuy : je travaille essentiellement sur la population des cadres qui ne correspond pas à ce que l'on appelle les hommes post-modernes ou hyper-modernes. Ce sont plutôt des gens qui subissent pour la plupart la bureaucratie envahissante qui se développe dans les grandes entreprises... Les systèmes coercitifs cherchent à mettre les comportements sous contrôle, à travers l'abondance d'outils de contrôle et de reporting. Les cadres essaient de s'en sortir le mieux possible avec tous ces outils et systèmes de contrôle, qui deviennent contradictoires et inapplicables, ce qui ré-ouvrent aux acteurs en question des marges de manoeuvre qu'ils savent très bien utiliser.

En revanche, les arbitrages qui se font aujourd'hui entre vie professionnelle et vie privée ne sont plus ceux de la génération précédente. Aujourd'hui le fait de se réaliser dans le travail n'est plus la préoccupation première. La génération actuelle ne voit pas ce que cela veut dire. Une étude réalisée en 1974 avec Michel Crozier portait sur 600 cadres du groupe Saint Gobain. Parmi les questions posées, seriez-vous d'accord avec la proposition : "la vie professionnelle se place au dessus de tout" : aujourd'hui cette question n'a plus de sens.

A l'époque 77% des cadres étaient d'accord avec cette proposition. Les cadres d'aujourd'hui ont une conception instrumentale du travail, ils vont travailler pour acquérir les ressources nécessaires qui leur permettront de se réaliser dans ce qu'ils appellent la "vraie vie" et avec la communauté de leur choix qui n'est pas celle du travail (sportive, de quartier, ONG, etc...) mais extérieure au travail. De ce point l'associant Financielles a fait une étude sur les cadres Femmes et Hommes tout à fait intéressante du point de vue de la réponse à la question : qu'est-ce

que l'entreprise peut faire pour vous aider à mieux articuler vie personnelle / vie professionnelle, la réponse était "que l'entreprise surtout ne s'en occupe pas, je m'en occuperai moi-même". La génération actuelle a beaucoup de distance par rapport à ce qui se passe dans l'entreprise et s'intéresse à aménager une vie à l'extérieur. Par rapport au travail dans les start-up, une étude montre que le travail est particulièrement éreintant. J'observe par ailleurs autour de moi, un certain nombre de jeunes experts qui ont une valeur marchande bien identifiée sur le marché et qui fuient le travail en entreprise. Ils sont prêts à passer des accords avec des entreprises et privilégient la liberté. A une époque où le monde syndical se bat pour maintenir

Dans votre histoire personnelle, on peut dire que vous êtes un exemple de cet expert qui quitte l'organisation pour créer sa vie professionnelle. Quelles seraient à titre personnel, vos grandeurs et vos misères?

François Dupuy : Je constate que sur une carrière de 35 ans, j'ai travaillé dans une organisation, dirigé deux cabinets de conseil et travaillé en Free Lance, le meilleur moment de ma vie professionnelle. En tant que spécialiste des organisations, je cherche à les fuir. Mon métier de sociologue est mondialisé, c'est un peu une misère. La grandeur, c'est d'avoir pu atteindre un niveau d'excellence.



Cliquez ici  
pour visionner  
l'interview

A photograph of Alain Gosselin, a man with glasses and a patterned shirt, speaking into a microphone. He is holding a document in his left hand. The background shows an indoor setting with plants and a staircase.

## LES TENDANCES NORD-AMÉRICAINES

*Alain Gosselin, Directeur de l'École des Dirigeants de HEC Montréal*

Dans cette présentation, deux sujets sont abordés :

1. Le nouveau contexte qui se met en place et ses conséquences
2. Les nouvelles priorités RH qui vont en émerger

Une mise en garde :

- Il est de plus en plus difficile de faire des prédictions. Qui aurait dit en 2007, lorsque l'iPhone a été lancé, que cet outil de communication allait mettre en péril, quelques années plus tard, les nombreux emplois chez les chauffeurs de taxi et les femmes de chambre dans les hôtels.
- Les divers milieux de travail seront impactés différemment. On ne peut certainement pas généraliser à tous les secteurs, contextes et entreprises. Par exemple, le milieu manufacturier est depuis quelques années sous une grande pression (perte d'emplois, robotisation, imprimante 3D) alors que les emplois liés aux soins pour personnes âgées sont en croissance tout en connaissant peu de changements dans les façons de faire.
- Les divers intervenants sur les sujets abordés tendent à se diviser en deux camps : les optimistes et les pessimistes. Il faut ajouter que les optimistes semblent maintenant moins nombreux et que leur prise de position est beaucoup moins étayée (nous nous sommes toujours ajustés dans le passé!).

## Un nouveau contexte – une fonction RH sous pression

### Les organisations changent

#### Les priorités stratégiques dans les organisations s'ajoutent les unes aux autres

Qualité et service dans les années 90 + excellence opérationnelle dans les années 2000 + innovation + agilité dans les années 2010 + ... années 2020?

#### Les structures organisationnelles sont de plus en plus plates, complexes et organiques

Pyramide inversée + matricielle + par projets + par processus (transversal) + holacracie

#### La pression monte pour les dirigeants et les managers

Domination du court-terme + délais plus court pour réagir + marge de manœuvre plus étroite (risque plus élevé)  
Futilité de la planification et de la recherche de solutions dans un tel contexte

#### Le terrain de jeu s'agrandit pour les entreprises

Mondialisation – clients, fournisseurs, employés (marché mondial du travail)  
La délocalisation des emplois devient de plus en plus attrayante et possible

### Le travail change

#### Où, quand et avec qui nous travaillons est en transformation rapide

Travail à distance (besoin seulement du cerveau) + disponibilité 24 heures/7 jours + travail avec des collègues virtuels + une personnalisation accrue des horaires, lieux de travail et mandats + une surveillance accrue dans le travail (ex. email, géolocalisation)

#### La technologie est plus puissante et plus accessible que jamais

La technologie est généralement plus lente à impacter les employés que les consommateurs par exemple. Les 10 ans qui sont généralement nécessaires pour transformer notre façon de travailler sont déjà en cours. Les entreprises à l'avant-garde sur ce plan deviennent plus nombreuses (ex. l'ubérisation de certaines tâches accordées en sous-traitance à des individus via une plateforme électronique de talents). À partir du moment où il y a 16 à 20% des entreprises qui adoptent une nouvelle façon de faire, il y a un effet d'accélération – la courbe d'adoption devient exponentielle.

Selon le Brookfield Institute (*Future Proof : Preparing young Canadians for the future of work, 2017*), seulement 5% des emplois sont sujets à une pleine automatisation. Par contre, les emplois peuvent être morcelés en multiples tâches (*micro-tasking*) qui elles peuvent être automatisées. Selon la firme McKinsey (voir le rapport *Technology, Jobs, and The Future of Work* paru en 2017), c'est le cas de 30% des activités dans 60% des emplois. Plusieurs de ces tâches peuvent être dès maintenant accomplies de façon beaucoup plus efficace par des systèmes experts + robotique + assistant cognitif + intelligence artificielle.

McKinsey propose le processus suivant (voir *Organizing for the Future* paru en 2016) : départager les tâches qui seront l'apanage des humains de celles qui devraient être assumées par des systèmes/ machines et ensuite déterminer à quels individus, dans ou hors de l'organisation (en mode *crowdsourcing* par exemple), ces tâches regroupées seront confiées via une plateforme virtuelle (*digital workforce platform* de type Uber) qui optimise l'adéquation entre la nature de la tâche et le talent disponible.

Selon Edelman Intelligence (*Freelancing in American : 2016*), environ 35% des travailleurs se déclarent freelancers (un bon exemple est Uber), dont 63% par choix plus que par nécessité.

### Les exigences montent

Les tâches dévolues aux humains seront principalement de quatre types : tâches créatives (artistiques) ou artisanales, services de personne à personne (soins de santé, counseling), analyse de résultats générés par les algorithmes qui traitent les données brutes (big data) et recherche de solutions à des problèmes complexes et non usuels. Cet éventail de tâches requiert des compétences différentes mais toutes exigeantes.

### Les lieux de travail se réinventent rapidement aussi

Les innovations dans les aménagements de travail peuvent être déjà observées dans les édifices récents : peu de bureaux privés, aménagement de travail ouvert, zones communes propices aux rencontres, environnement lumineux et flexible. Le but est d'économiser des mètres carrés et de réduire les coûts, mais surtout de briser les silos en encourageant la communication, le transfert des connaissances et les échanges d'idées.

## Les personnes changent

### L'insécurité est omniprésente

Statu quo et volatilité des revenus, précarité des emplois, écart grandissant entre riches et pauvres, santé fragilisée (obésité, drogues, stress), retraites menacées. Selon la International Labor Organization, plus de 61 millions d'emplois ont été perdus depuis la crise financière de 2008, frappant surtout les jeunes.

### La diversité des personnes est à la hausse

Ethnique, style de vie, parcours, valeurs/attentes/besoins

### La démographie nous bouscule

Vieillesse + longévité + plusieurs générations au travail + pénurie ciblée

### Les comportements évoluent

Fidélité à la baisse + impatience + expression de ses attentes

### Les liens d'emploi se diversifient

TC/TP, précarité, à son compte

## Quelles sont les tendances négatives qui inquiètent les pessimistes?

- Industrialisation (nos mains) + digitalisation (nos cerveaux) - une croissance accélérée sans travailleurs
  - > «Our newest industries tend to be the most labor-efficient: they don't require many people... What may be looming is an era of technological unemployment... Some of the most sober economists are beginning to worry.» (A World Without Work, The Atlantic, 2015)
- Plusieurs types d'emploi sont à risque
  - > 47% des catégories d'emplois sont à risque d'être automatisées d'ici 20 ans (voir *The Future of Employment*, Working paper, University of Oxford, 2014)
- Le nombre d'employés surqualifiés et sous-qualifiés vont s'accroître (un ajustement difficile à une nouvelle réalité)
- Plus de confusion entre le travail et la vie personnelle
- Les inégalités vont s'accroître
  - > La part de revenus du top 1% est passée de 9% à 22% en 40 ans. (*The Economist*, 18 janvier 2014, p. 9)
- La surveillance au travail va s'accroître, donc devenir plus invasive (voir *They're Watching You at Work* paru dans *The Atlantic* en 2013).
- Liberté 75! La vie professionnelle va se prolonger.

## Quelles sont les tendances positives qui rassurent les optimistes?

- À l'évidence, elles sont peu nombreuses
- On n'est pas à notre première transformation du monde du travail. Jusqu'ici, les individus et la société a toujours su s'adapter. Si nous pouvons détruire des emplois, nous savons aussi en créer.
  - > «*Although innovation kills some jobs, it creates new and better ones.*» (*The Economist*, 18 janvier 2014, p.9)
- Plusieurs occasions de se développer, des défis immenses. Dans tous les cas, on ne s'ennuiera pas!

## Quelles seront les nouvelles priorités RH?

### Proposer un alignement optimal pour réussir une stratégie RH gagnante et durable

L'alignement s'impose comme un concept clef dans le domaine des ressources humaines. Il a fait l'objet récemment de colloques et de numéros spéciaux de revues professionnelles. Les notions d'alignement vertical et horizontal sont apparues, il y a plus de 20 ans, dans les modèles théoriques de GRH stratégique. Elles font maintenant partie des exigences incontournables auxquelles la fonction RH doit répondre.

Une série d'articles critiques à l'égard de la fonction RH (ex. *Why We Love to Hate HR* dans *Harvard Business Review* en 2015) a mis en évidence le fait que les dirigeants questionnent de plus en plus la cohérence des choix faits en RH en lien avec ce que l'entreprise veut accomplir. Ils demandent aux DRH de revoir leur

portfolio de pratiques pour mettre en place une véritable stratégie RH créatrice de valeur. Une des meilleures propositions dans ce sens vient de John Boudreau, l'auteur du moment en RH (*Beyond HR, Retooling HR*), qui propose de s'inspirer des autres fonctions pour revoir le coffre à outils des DRH (ex. portfolio financier et la logistique pour revoir la gestion des talents).

L'alignement vertical met l'accent sur la cohérence qui doit exister entre la capacité stratégique que l'organisation essaie de développer via ses ressources humaines (ex. service exceptionnel, innovation) et la performance (résultats et comportements) attendue des employés. Ce lien doit être clair (compris) et significatif (sens) pour les employés. Dans une logique de création de valeur, la performance attendue correspond aux résultats RH (émotions, attitudes et comportements) qui ont été identifiés comme les conditions préalables à l'atteinte des résultats organisationnels et financiers fixés dans les plans stratégiques. L'alignement horizontal met l'accent sur la cohérence (synergie) qui doit exister entre les différentes décisions prises en ressources humaines. Trop souvent les décisions ont été prises à des moments différents, par des gens différents poursuivant des objectifs différents. Les pratiques RH tendent alors à se sédimenter dans un tout qui apparaît incohérent aux yeux des employés. Par exemple, nous les formons au travail d'équipe et ensuite nous les rémunérons au mérite, donc en compétition les uns avec les autres. Les études portant sur les entreprises ayant une stratégie RH gagnante (ex. Wegman's, Southwest Airlines, SAS) montrent que les choix RH se renforcent mutuellement en proposant un message cohérent qui tisse un fil rouge entre ce pourquoi un employé a été embauché, formé, évalué, payé, ...

### Proposer une segmentation optimale des talents

Tous les sondages montrent que les enjeux relatifs à la gestion des talents se maintiennent dans le top 3 des préoccupations des dirigeants depuis les cinq dernières années. Depuis que l'enjeu de la guerre des talents s'est imposé au tournant des années 2000, les raisons de cette situation sont maintenant évidentes (dépendance accrue envers le talent qui reste rare, difficile à attirer et à satisfaire). Mais l'attention a surtout porté sur les employés à haut potentiel (le 3 à 5 % d'individus exceptionnels sur lesquels l'entreprise compte pour gérer son risque associé à la relève dans les postes stratégiques).

Cette approche essentiellement exclusive est de plus en plus remise en question car elle néglige d'autres segments cruciaux parmi le personnel d'une entreprise. Prenons par exemple les experts qui eux aussi présentent des enjeux spécifiques (ex. plafonnement de carrière, obsolescence rapide des connaissances) exigeant une stratégie RH unique à ce groupe.

Le DRH doit déterminer les segments de personnel qui ont une réelle valeur stratégique, au-delà des hauts potentiels, et amener la direction à porter une attention soutenue sur ces segments.

### Bâtir une culture organisationnelle forte

Les travaux de Jim Collins (*Good to Great, Great by Choice*) sur plus de 20 ans ont montré toute l'importance qu'une culture forte apporte à la performance d'une entreprise (20-30% du différentiel de performance). Développer une culture de collaboration, d'innovation ou de performance prend beaucoup de place dans le discours des dirigeants. Un bon exemple est la situation vécue par Marysa

Meyer lorsqu'elle a pris la direction de Yahoo, il y a plus de 5 ans, avec le mandat de transposer la culture performante de «Google» chez cet ancien joueur dominant en perte de vitesse. Les résultats décevants ont montré que cela s'avère beaucoup plus difficile qu'anticipé.

Les DRH sont interpellés en premier lorsque vient le temps de faire évoluer une culture organisationnelle. Toutefois, le concept de culture et le coffre à outils pour la faire évoluer dans une direction donnée restent imprécis. Selon Bersin - Deloitte (*Predictions for 2017*), bien que 86% des dirigeants disent que la culture soit une priorité, seulement 14% affirment savoir ce que signifie avoir la bonne culture. À cet égard, plusieurs travaux récents montrent des pistes intéressantes dont les DRH peuvent s'inspirer (ex. les travaux de Katzenbach - *Cultural Change that Sticks* paru dans *Harvard Business Review* en 2012). Le mandat de transformer une organisation dans ce qu'elle a de plus profond (sa culture), le tout dans un contexte caractérisé par des attentes à court-terme, devient une entreprise quasi impossible que les DRH doivent quand même assumer.



## Développer le leadership à tous les niveaux

S'il y a un consensus dans les rapports sur les priorités RH en Amérique du Nord c'est certainement le besoin de renforcer l'efficacité (fluide, étanche) du pipeline de talent. L'enjeu du leadership a toujours été présent mais il a pris une importance telle qu'il traduit un sentiment d'urgence face à l'écart grandissant observé entre les leaders dont les entreprises ont (auront) besoin et les leaders dont elles disposent présentement.

Un des défis souvent mentionnés, au plan du leadership, est l'importance que les DRH doivent accorder au fait de (re) bâtir la confiance envers l'entreprise et ses dirigeants. Cette confiance qui reste essentielle au succès est en baisse continue dans les sondages d'opinions des employés depuis plusieurs années. Une reprise en main doit passer entre autres par une plus grande transparence. Cela se manifeste par la place grandissante que l'on accorde au développement d'une «speak-up culture», au fait de donner une «voix» aux employés par des mécanismes de participation directe ou indirecte. En France, cela se manifeste par l'approche de l'entreprise libérée. Les attentes envers les leaders incluent désormais la tâche de créer un dialogue honnête et continu avec son équipe en réduisant la peur et le sentiment de futilité (voir *Can Your Employees Really Speak Freely?* dans *Harvard Business Review*, 2016).

En plus, un autre défi immense confronte les DRH. Dans la foulée du nouveau contexte décrit plus tôt, il devient impératif de revoir en profondeur (réinventer) le travail des managers. Des employés plus compétents, plus autonomes, plus diversifiés, plus exigeants et disposant de formes horizontales de soutien entre collègues (peer coaching) exigent une révision en profondeur de qui est leur patron et de ce qu'il contribue à leur performance et bien-être au travail.

Chez les managers, on peut déjà

entrevoir une diminution du rôle de coordination (intermédiaire) en faveur d'une augmentation du rôle de gestion de la connaissance et d'idéation (idées d'amélioration continue). Beaucoup reste à faire sur ce plan. Il faudra fragmenter le travail du manager.

## Mener à terme la transformation de la fonction RH

Enfin, une priorité récurrente, depuis les 20 dernières années, est de transformer la fonction RH (voir la proposition du CLC plus bas). Le processus de transformation est en marche depuis déjà un certain temps mais il reste inachevé dans la plupart des entreprises. Les récents développements dans les systèmes intégrés RH viennent donner un nouveau souffle à cette transformation.

Pour le moment, l'offre de services renouvelée du département RH est à peaufiner. La proposition de Dave Ulrich (voir plus bas - *Are We There Yet? What's Next for HR?* paru dans la revue *Human Resource Management Review* en 2015), reste encore la plus pertinente. Les partenaires d'affaires RH sont présents depuis plusieurs années mais les entreprises éprouvent de la difficulté à trouver les bonnes personnes pour ces rôles stratégiques. D'anciens spécialistes RH ne font pas nécessairement de bons partenaires d'affaires.

En ce qui concerne le rôle de consultant interne, on peut observer un retour en force du secteur développement organisationnel (DO), très présent en Amérique du Nord, mais qui semble plus absent en France, du moins sous cette forme. Cet effort pour internaliser, au sein de la DRH, la gestion du changement et l'accompagnement personnalisé des managers dans leurs interventions (ex. consolidation des équipes) permet à la direction RH de prendre le leadership dans des dossiers stratégiques plutôt que

de les confier à des consultants externes. Une lecture en transversal de ce qui se dit et s'écrit sur le repositionnement de la fonction RH peut se résumer en cinq types d'évolution (voir plus bas). On attend de la DRH qu'elle se préoccupe davantage des résultats (et moins de ce qu'elle fait), propose des solutions intégrées et déployées dans le temps (et non pas seulement des programmes ou initiatives isolées), offre des services facilement accessibles dans une logique 24/7, réagisse rapidement (plutôt que de prendre des mois d'analyse et de consultation) et finalement fait les choses simplement (plutôt que de proposer des processus qui s'étalent sur plusieurs étapes et qui exigent un temps élevé que les managers n'ont pas). La discussion intense qui a cours autour de la refonte des pratiques de gestion de la performance (voir *The Performance Management Revolution* paru dans Harvard Business Review en 2016) est un bel exemple de l'évolution attendue par les dirigeants.

Enfin, une autre priorité qui a occupé beaucoup d'espace dans les enjeux chez les DRH concerne le profil de compétences des professionnels RH. Les études longitudinales effectuées par l'Université du Michigan sur plus de 20 ans auprès de plusieurs dizaines de milliers de professionnels RH et de managers conduisent à un profil de plus en plus diversifié et exigeant (voir la version 7 plus bas). Au Québec, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées est actuellement en plein processus de révision (une fois de plus) de son profil de compétences menant à l'examen d'admission et de son offre de développement continu.

### Les autres priorités RH qui apparaissent sur le radar

- Accroître la capacité de changement dans l'organisation
- Briser les silos qui contraignent le potentiel de performance des organisations
- Simplifier le travail afin de réduire la surcharge d'informations sur les employés (techno-stress) (voir *Simplification of Work: The Coming Revolution* paru dans *Global Human Capital Trends* publié par la firme Deloitte en 2015, p.87-92)
- Expérimenter davantage avec de nouvelles idées en RH (prendre plus de risque)
- Plus de rigueur dans l'identification du talent et du suivi des individus à haut potentiel

# GROUPES DE CRÉATION

Les groupes de création, d'une durée de 3 heures, se sont déroulés en parallèle. Ils ont abordé la question des besoins et des formes futures d'appui de 3 manières différentes :

- La simulation d'un cas d'organisation en croissance (un cas différent par groupe): quels besoins émergents de fonction d'appui, notamment en GRH
- Les jeux de rôles utilisant l'outil heuristique *Le pentagone*, autour d'un thème questionnant aujourd'hui les fonctions d'appui, notamment du point de vue des formes futures et des futurs besoins
  - > La mobilité dans un contexte post moderne
  - > Quid des syndicats dans un contexte post moderne ?
  - > Quid des cadres intermédiaires dans un contexte post moderne ?
  - > Le décroisement du travail (géographique, temporel, équilibre vie professionnelle / vie personnelle)
  - > Renforcer et valoriser les compétences des individus-clé peu substituables
  - > Renforcer et valoriser les compétences des individus très substituables
  - > Développer l'emploi au sein d'un bassin territorial
  - > Les systèmes d'information dans un contexte post moderne
- Test de méthodes de créativité (méthode CK et DBA) pour esquisser les fonctions supports du futur

Chaque groupe a produit une courte vidéo accessible depuis ce document à la suite de la courte présentation de chacun des groupes.



## GROUPES DE SIMULATION DE CAS D'ORGANISATION EN CROISSANCE

Type 1

### Agence immobilier - ubérisation

**Méthode :** Simulation Agency uber immobilier, échange de données via une plateforme.

- **Collecte des données :** clients / environnement / produit
- **Fiabilité :** (qualité des délais) - données / transactions / promesses faites / protection des données / acteurs
- **Réseaux :** recrutement du réseau (internet / application) / vendeurs / acheteurs / experts / collecteurs de données / analyse de données
- **Recrutement des compétences :** par l'ensemble des acteurs
- **Fidéliser :** rapport contribution / rétribution



Cliquer pour visionner la  
vidéo du groupe Dry Martini

## La Fabrique de la danse

- la fabrique de la danse est vue comme une fonction d'appui au chorégraphe tout au long de sa carrière, qui l'aide à traduire son projet artistique dans un monde économique. Elle valorise et solidifie des compétences souvent dans l'ombre (entrepreneuriat...)
- la fabrique de la danse transforme les métiers de la danse : déniche
- les perles rares à la place du programmeur : il faut donner confiance aux programmeurs de ce changement pour éviter que le fait d'être passé par la fabrique de la danse soit un obstacle pour le chorégraphe à se faire programmer
- la formation de la fabrique de la danse devrait intégrer la gestion de carrière/ l'aide à l'autonomie dans sa formation, en parallèle avec la trame RH recrutement - formation - développement - gestion de carrière. Intégrer également une formation à la gestion assurance/mutuelle
- intégrer la reconversion des danseurs (blessure, retraite anticipée) dans des formations destinées à gérer cette reconversion ou des formations animées par ces reconvertis
- améliorer le recrutement des chorégraphes incubés (le problème rencontré est un manque de motivation de certains) : imposer aux candidats de montrer leur motivation et leur assiduité en les invitant à venir à plusieurs événements avant de les recruter
- introduire l'idée de collaboration : l'incubé reçoit mais donne aussi à la fabrique de la danse
- Création d'une communauté de collaboration comprenant tous les précédents incubés



Cliquer pour visionner la vidéo  
du groupe Elixir d'amour



## Développement d'une filiale

Brainstorming sur le développement de l'Entreprise.

Hypothèses de pistes de développement stratégique : Objectif devenir le 1er site en ligne de pronostics participatifs.

Déclinement de notre plan d'action :

- Filiale de 7 personnes... Difficile de mettre en place une fonction RH interne car l'effectif est tel que chaque individu échange sur les perspectives futures et la vision stratégique.
- Leadership partagé.
- Chaque membre gère ses ressources et l'identification des compétences dont il a besoin.

En termes de développement :

- Utilisation du réseau social comme outil de communication et comme proposition de contenu.
- Pas de besoin fonction RH en interne à ce niveau-là de maturité de l'entreprise, puisque les fonctions administratives RH peuvent être externalisées chez La Française des Jeux.
- Utilisation des outils de la Maison Mère en recrutement.

Cliquer pour visionner la vidéo du groupe  
Le Loup de Wall-street





## JEUX DE RÔLES

Type 2

### Le décroisonnement du travail

**Méthode de création :** Petits groupes (1 ou 2) représentant chaque élément du *pentagone* pour énumérer les possibilités de cloisonnements de chacun des acteurs du *pentagone*. Mise en commun.

Parmi les propositions :

- Susciter la coopération et l'échange, faciliter l'intégration
  - > Ex : Espace de coworking, organiser les projets en mode plateau intégrant les parties prenantes, « vis ma vie » chez collègue et client
- Favoriser l'inclusion et la capacité d'engagement
  - > Ex : Parcours d'intégration des autres entrants avec mentor (avec mélange des âges et des sexes), cooptation, appel à projet à destination d'un public ciblé (porteur de handicap...)
- Développer l'ouverture vers l'écosystème
  - > Ex : soutien à l'adhésion à des communautés de pratique,
- Concilier les temporalités organisationnelles et individuelles
  - > Ex : mettre un budget pour les primes/temps exceptionnels



Cliquer pour visionner la vidéo du groupe Sex Appeal

## Quid des syndicats dans un contexte post-moderne ? Quelle articulation avec les fonctions appui ?

**Méthode :** travail en binôme réparti sur chaque base du *Pentagone*. négocier entre les parties -> in fine : propositions concrètes

### Pour favoriser la co-construction :

- meilleure représentativité du salarié au sein de l'entreprise = revalorisation de l'individu : autonomie + reconstruction de la confiance + proximité
- nouvelle définition du syndicat : élargir son influence sur les instances.
- initiative pour des nouvelles règles éthiques = nouveaux repères pour les syndicats (ex : délocalisation vs subventions)
- créer un environnement propice à l'émergence de syndicats pour les indépendants non-salariés (toutes branches de free-lance confondues) + chômeurs
- redéfinition de la pluralité des statuts de l'individu et améliorer les accès aux syndicats (malgré l'éclatement)
- création d'un réseaux de communauté destinés à rassembler.
- système deux instances = deux vitesses : destinés à traiter l'immédiat et le long terme
- palier au problèmes d'organisation des syndicats face au nouveau mode de travail (sur-mobilité/éclatement)

**Proposition finale :** La société doit édicter une nouvelle éthique business pour les organisations. Elle doit être incluse au sein du projet de développement économique libéral dans lequel l'individu est protégé par l'entreprise et la société (qu'importe son statut). Les syndicats doivent bénéficier d'une représentation plus forte et d'un ancrage plus conséquent au sein de chacune des bases.



Cliquer pour visionner la vidéo du groupe B52



## La mobilité dans un contexte post moderne

**Méthode de création :** Division en plusieurs groupes (5 binômes se répartissant les 5 pôles du *pentagone*) afin de définir les enjeux et lien en entre 5 pôles. A travers l'exemple d'un réseau social (Linkedin).

Mise en évidence sous forme de débat et d'accord entre binôme.

### Localisation = impact sur la mobilité.

- Identification des appuis nécessaire en tant qu'individu :
  - > Hiérarchie/confiance/autonomie/popularité/prestation.
  - > (RH et DSI) Construction offre/bourse pour la demande.
  - > (DSI) management distance (DRH) condition de vie.
  - > Direction digitale utilisation 5 média.
  - > RH : facilitateur (Cooptation).
- Innovation : RH/mobilité
  - > Capacité organisation par réseau social pour mobilité.
  - > Prendre en compte besoins/attentes des individus.
  - > Evolution management accompagné par RH pour gestion temps/activité et pour transversalité et casser les silos.

### RH = rôle de précurseur dans le contexte post modern pour individu/dirigeant/manager.

- Réflexion/piste/question de recherche (pour chercheur)

Utilisation de l'outil heuristique "*Pentagone*"

Mobilisation des 5 enjeux des 5 pôles du *pentagone* pour aboutir à une restitution par accord des liens avec les 5 pôles.



Cliquer pour visionner la vidéo  
du groupe le Blue Lagoon





# TEST DE MÉTHODES DE CRÉATIVITÉ COLLECTIVE POUR LES FONCTIONS SUPPORTS DU FUTUR

Type 3

## Méthode CK

Qu'est ce qui définit ce que l'on fait dans la vie ? Ce qui nous rémunère ? Ce qui nous occupe ou ce qui nous passionne ?

### Définition de la méthode C-K par Dominique Lafon

K (Knowledge) La connaissance établie - C (Concept) Le monde du rêve

Au commencement, Il y a une connaissance d'origine puis de nouvelles connaissances

Il y a un concept racine puis des sous concepts. Et un inconnu désirable

Ex : une entreprise de pese-personnes connectée qui finit par se convertir et se faire racheter en tant que base de données

### Lecture et réflexion autour du sujet :

Quelle GRH pour éviter les à coups de construction/déconstruction entre projets et individu pour que chacun y trouve son compte ?

Définition du terme « Projet » : Un début, une fin, un objectif précis. Un ensemble de personnes, ce qui induit : diversité, compétences, disponibilité, interne/externe, différences culturelles, complémentarité. Un processus, pas une activité récurrente.

Un projet induit un Client/un Demandeur. Il y a des imprévus, des risques, des modifications  
L'équipe projet et les rôles : Chef de Projet, Equipe, Contributeurs, « supports », Utilisateurs  
Qu'est ce qu'on demande à l'individu et qu'est ce qui le freine dans un projet ? De quoi se charge, en temps normal, la gestion des Ressources humaines ?

Compétence-Disponibilité-Motivation des personnes : les nombreux projets mettent parfois l'individu sous stress, sous pression.

## Réponse au Sujet d'après la Méthode C-K

Concept Origine : Une gestion des projets au service du bien être au travail

Notre inconnu désirable : le Projet à Energie Positive qui satisfait l'organisation et l'individu

Le Triangle traditionnel : Coût- Qualité- Délai devient le Carré : Coût-Qualité-Délai- Energie Positive

Qu'est ce qu'on entend par Energie positive ? développement, plaisir, accomplissement, envie, découverte, épanouissement, réseau, fierté, donner un sens, témoigner, culture et respect, symbolique, spirituel, etc...

Un projet à énergie positive donne un sentiment de réalisation.

L'Individu modifie le projet, l'enrichit. Et donne la fierté d'être une pierre à l'édifice. Importance de la richesse humaine

Dès lors, la GRH (Gestion de la Richesse Humaine) doit aider à ce que le projet devienne cette source de développement, d'accomplissement, de sens, d'engagement qui satisfera aussi bien l'organisation que l'individu.

Ce qui semblait poser problème, l'humain est en fait la solution de l'aboutissement du projet et génère même un nouvel éco système de projets.



Cliquer pour visionner la vidéo du groupe Spritz



## Méthode DB&A

Quelle est la valeur ajoutée de GRH dans un monde où émergent de nouvelles formes de travail ?  
Quelle GRH pour éviter les à-coups de construction/déconstruction entre projets et individus pour que chacun y trouve son compte ?

### Méthode de création :

valorisation

C(critique interdite[oui et..]) Q(quantité foisonnement des idées donne la qualité) F (Farfalu)

D (développer les idées).

- Les nouveaux défis de la GRH face à l'émergence de nouvelles formes de travail FORMATION / LIEU / GESTION DES COMPETENCES/ CULTURE COMMUNE / MANAGEMENT

Travail de création sur trois défis en particulier, la formation, la gestion des compétences et la culture commune.

### Formation :

- Collaborateur choisit le moment et le lieu de la formation.
- Lieux ([Capsule]) dédiés à la formation.
- Immersion dans une entreprise (Client, Fournisseur...).

### Gestion des compétences :

- Gérer la « motivation » plutôt que les compétences.
- Mettre en place plusieurs « conversations » (entre 4 et 5)
- Mise en place d'une évaluation par ses pairs ( ! à l'effet vicieux )

### Culture commune : Comment garder une culture commune d'entreprise ?

- Création d'un système de bonus pour ceux qui sont respectueux et irrespectueux des valeurs communes et la possibilité de supprimer les malus par un système d'entraide.
- Libération de temps et d'espace de parole libre, pour une création de think-tank interne ouvert à tous.
- Création de Web-série pour partager les succès et les échecs.
- Mise en place d'un coach tournant garant de la culture d'entreprise.
- Création d'un engagement d'entreprise sur le long terme, sur 10 ans 20 ans.



Cliquer pour visionner la vidéo  
42<sup>nd</sup> STREET



# PARTENAIRES

---



## HEC Montréal

HEC Montréal : Fondée en 1907, HEC Montréal regroupe près de 275 professeurs de carrière et 13 000 étudiants répartis dans plus de 50 programmes différents (B.A.A, Master - M.Sc., DESS, MBA, EMBA et Ph.D) et représentant 140 nationalités différentes. L'école compte également 55 chaires, centres de recherche et pôles de transfert. Elle forme annuellement plus de 6 500 dirigeants et gestionnaires en Executive Education.

HEC Montréal détient la triple accréditation AMBA, EQUIS, AACSB.

[www.hec.ca](http://www.hec.ca)



## DUNOD

Premier éditeur de l'entreprise, DUNOD est soucieux de publier chaque année les auteurs des plus pointus aux plus pragmatiques dans les domaines de la stratégie, des relations humaines, du bien-être au travail et de toutes leurs évolutions organisationnelles, psychologiques, scientifiques et techniques.

Avec plus de 250 titres en GRH, le grand public, les étudiants, les enseignants, les professionnels et les chercheurs, y trouveront les textes fondateurs, derniers développements et meilleures pratiques sur le sujet, au format papier et numérique.

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



### Cap-digital

Créé en 2006, Cap Digital est le pôle de compétitivité et de transformation numérique. Il regroupe plus de 1 000 structures adhérentes dont 850+ PME, 60+ Grandes Entreprises/ETI/EPIC, 80+ écoles/universités/laboratoires ainsi que 14 fonds d'investissement. Cap Digital œuvre à faire de la Région Île-de-France l'une des références mondiales du numérique, tant d'un point de vue industriel que stratégique. Cap Digital organise également le festival Futur en Seine, rendez-vous mondial annuel des forces vives de la création, de l'innovation et de l'économie numérique et anime EdFab, le lieu d'innovation dans les domaines de la formation, de l'éducation et de la transformation des métiers.

[www.capdigital.com](http://www.capdigital.com)



### CDO Alliance Digital Officers

CDO-Alliance est une Association loi 1901, créée le 11 juin 2014. Sa mission principale est d'aider les entreprises adhérentes à devenir des leaders digitaux en accélérant leur mutation digitale, celles de leurs collaborateurs et de leurs clients, par le bench-mark des meilleures pratiques stratégiques, managériales, et commerciales. Le partenariat avec le TAO TANK et le colloque sur l'innovation en GRH fait pleinement partie de cette mission.


[www.cdoalliance.org](http://www.cdoalliance.org)



### Dauphine Alumni Club Dauphine RH

Le club Dauphine RH est animé par le bureau de l'Association Dauphine Ressources Humaines, l'association des étudiants et des diplômés des formations Master RH et MBA RH de Dauphine. Sa mission principale est de faire le lien entre les étudiants et le monde professionnel sur toutes les questions en ressources humaines. Le partenariat avec l'Université d'été dédiée à l'innovation en GRH s'est imposé en raison de l'actualité du sujet, du lien avec la recherche et de la dimension multi-générationnelle de ce colloque.

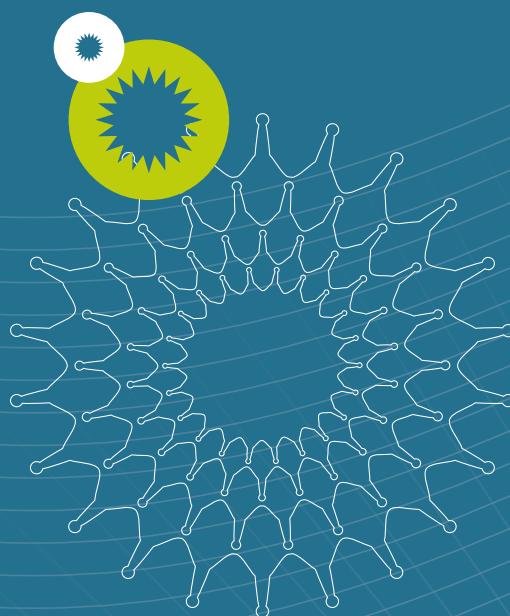
[www.dauphine-alumni.org](http://www.dauphine-alumni.org)



Notre journée dense et riche, reflet du kaléidoscope qui se présente à nous aujourd'hui, que peut-on en conclure? Merci à chacun de nous renvoyer par mail ([contact@rist-groupe.fr](mailto:contact@rist-groupe.fr)) ses propres éléments de conclusion: peut-on innover en GRH comme on innove dans l'industrie? quelles sont selon vous les idées innovantes qui sont sorties de nos travaux, en tout cas celles qui vous paraissent importantes? Quelles pistes pour innover peut-être dans vos propres pratiques? Quelles nouvelles manières de voir le futur pourrait vous influencer durablement?

Le colloque 2017 était un «starter», un «booster» pour un travail de longue haleine mené au sein du TAO TANK «Innover en GRH» avec nos partenaires-adhérents. A ce jour, y participent ALGOE, BRGM, CNES, LAGARDERE, SAFRAN, VINCI ENERGIE...La porte est encore ouverte, dans ce groupe restreint, pour quelques partenaires. L'an prochain, le thème de l'Innovation en GRH sera à nouveau ouvert, avec des animations apportées à partir des travaux du TAO, et pris en charge par nos partenaires-adhérents.

Nous vous y attendrons nombreux! Nous vous retrouverons avec plaisir!



Un document réalisé avec passion par  
Gabrielle Costa le 31/07/2017

RIST, REGUS La Grande Arche,  
Paroi Nord, La Défense,  
92044 Paris Cedex