



# F O H R

---

## Webinar spécial « sortie de crise »

Quels enseignements tirer de la crise sanitaire ?  
Quels impacts sur la gestion du Capital Humain ?  
Comment accompagner la reprise ?

Mercredi 10 juin 2020

En partenariat exclusif avec  
**Deloitte.**

Lors du webinar Future of HR qui s'est déroulé le 10 juin 2020, nous avons eu le plaisir d'accueillir :



Pierre Deheunynck  
DGA en charge des RH Groupe  
**Engie**



Jérôme Nanty  
DRH Groupe  
**Carrefour**



Philippe Burger  
Associé Capital Humain  
**Deloitte**

Ils ont répondu aux questions de Stéphane Soumier afin de partager leur visions, convictions et retours d'expériences dans un contexte particuliers en revenant notamment sur les impacts de la crise sanitaire sur la gestion du Capital Humain et sur les enseignements à tirer de cet épisode inédit.

## INTERVIEW REGARDS CROISÉS

**Stéphane Soumier, animateur :**  
**Jérôme, vous avez constaté une considérable mobilisation de l'ensemble de vos équipes. Et vous avez exprimé le fait que votre sujet actuel était la reconnaissance. Comment pouvons-nous traiter la reconnaissance que l'on doit à l'ensemble de ces équipes ?**

**Jérôme Nanty - DRH, Groupe Carrefour:** Effectivement Carrefour est resté ouvert pendant toute cette période de confinement, pour des raisons que chacun connaît. Les 85 000 salariés de Carrefour sur le terrain ont continué à travailler dans des conditions totalement atypiques. Ils ont fait preuve d'un engagement exceptionnel, que je tiens à souligner et saluer. De même, nous avons été témoin d'un phénomène de reconnaissance générale à destination des salariés, reconnaissance pas forcément financière par ailleurs...

**Pierre, quel est ton avis sur la reconnaissance non financière ?**

**Pierre Deheunynck - DGA en charge des RH Groupe, Engie :** Nous sommes dans une situation différente de celle de Carrefour, puisqu'au pic de la crise nous n'avions qu'environ 20% de nos salariés sur site. L'ensemble des

salariés qui travaille sur des activités dites essentielles ont aussi besoin de reconnaissance non matérielle. Un patron de syndicat du Groupe me disait d'ailleurs durant la crise « Peut-être que vous pourriez aussi nous applaudir à 20h ! ». J'ai été marqué par cette anecdote significative d'un fait : ces salariés ont aussi besoin de savoir qu'ils sont déterminants. Dans les enquêtes que nous avons menées, la reconnaissance matérielle n'apparaît d'ailleurs pas comme étant l'élément central de motivation du salarié.

**Mais comment réconcilier les différentes communautés de salariés, chacune ayant le sentiment d'avoir donné plus que la communauté d'à côté ?**

**Pierre :** C'est effectivement vrai dans toutes les crises. C'était déjà le cas lors de la crise financière, c'est encore plus vrai dans la crise actuelle qui est une crise très matérielle. Au-delà des 20% de nos collaborateurs restés sur site, 50% des autres étaient en télétravail (soit 60 000 collaborateurs dans le monde), et les 30% restants ont dû être mis en chômage partiel, l'arrêt des activités de nos clients ayant entraîné un arrêt de leur propre activité.

Nous sentions bien le stress des salariés qui étaient sur site, tout comme celui de ceux en télétravail qui ont dû s'adapter très vite à de nouvelles méthodes de travail, dans des conditions pas toujours optimales, et sans relation directe avec leurs collègues.. On voit cependant moins bien cela pour ceux qui étaient malades ou sans activité, en chômage partiel ou dans une autre situation.

Bref, tous, quelle que soit leur situation, ont eu le sentiment de subir cette crise de manière matérielle, couplé au stress d'une transmission du virus au sein de sa famille ou de son environnement. C'est pourquoi je me suis attaché à remercier ceux qui étaient sans activité pour leur patience, leur résilience et leur capacité à se préparer à la reprise, à remercier ceux qui étaient en télétravail avec les outils digitaux et qui ont fourni un formidable effort d'adaptation, et ceux qui étaient sur site et qui ont permis la poursuite de nos activités essentielles. L'enjeu sera d'éviter - la question du reward est importante à cet égard - que ces communautés ne se désunissent et ne fassent plus un tout dans l'entreprise, que nous ne soyons

4 plus une entreprise intégrée ayant chacun notre part dans la délivrance de nos services aux clients. Tout le monde doit jouer un rôle. C'est aussi vrai sur un plan statutaire, il est très important que les dirigeants soient engagés et montrent aussi qu'ils sont en pleine compréhension des difficultés auxquelles ont à faire face les salariés. Nous avons tous, pour la constitution d'une communauté unique dans l'entreprise, à prendre conscience de la difficulté de nos collègues dans ces différentes situations de crise.

**Personnellement, j'ai été frappé par l'expression de « premier de corvée » face à cette crise et par les tensions dans l'entreprise entre « col blanc » et « col bleu ».**

**Jérôme :** Je pense effectivement qu'il y aura, à l'issue de cette crise, un vrai rééquilibrage et une reconnaissance des différents métiers dont l'extraordinaire utilité sociale a été mise en exergue alors qu'ils n'étaient pas forcément les plus valorisés jusque-là. On a craint cette fracture, notamment lors de l'entrée dans le confinement, parce qu'il y avait des magasins et des entrepôts qui devaient travailler encore plus qu'avant et dans des conditions nouvelles alors que les

salariés du siège étaient mis en télétravail sans en avoir le choix. Mais je pense qu'à ce moment-là, la préoccupation commune était la préoccupation sanitaire et la volonté d'assurer cette mission de service public de l'alimentation.

C'est pourquoi les salariés des magasins considéraient que les salariés du siège, en restant chez eux, en ne prenant pas les transports et en contribuant à limiter la circulation du virus, les protégeaient aussi. On a assisté à des comportements de solidarité remarquables : des cadres du siège qui sont allés dans les magasins et à qui les salariés disaient même parfois : « Restez chez vous et protégez-vous ». La préoccupation sanitaire était générale et chacun a joué son rôle.

**Autre question très importante : les conditions du retour d'un écosystème. Vous disiez que notre périmètre des ressources humaines s'étend un peu au-delà de notre entreprise parce que nous devons accompagner nos partenaires dans cette reprise.**

**Jérôme :** La reprise du travail en magasin c'est plus un retour à la normale qu'une reprise. Nous avons fonctionné avec un mode « dégradé » en termes d'horaires ou de politique commerciale. Nous avons limité les fournisseurs, les accès, les partenaires qui circulaient. Depuis le 11 mai, nous sommes

à un mode de fonctionnement habituel et à des interactions normales avec nos partenaires. Nous privilégions le retour des salariés de Carrefour dans leurs bureaux, puis dans un second temps nous recommencerons à accueillir les prestataires, à organiser l'accueil des visiteurs. Nous n'avons pas connu de difficultés particulières : il était important que toute la chaîne logistique alimentaire tienne et c'est ce qu'elle a fait. Il fallait que les transporteurs tiennent, que les producteurs tiennent, que les industriels tiennent. Nous étions tous dépendants les uns des autres et malgré quelques moments de tension, la chaîne a tenu.

**Pierre :** Nous avons tous découvert, ou redécouvert, le rôle des RH dans l'entreprise et ce que nous avons créé comme conditions pour rendre possible la continuité des activités. Nous nous sommes aussi aperçus que les grosses entreprises ne pouvaient pas fonctionner de manière indépendante. Nous avons souvent le sentiment que nous sommes capables de fonctionner indépendamment de notre écosystème grâce à nos moyens financiers et notre résilience, mais ce serait une grave erreur de le penser. Nous avons été très impliqués pour les conditions de

reprise de nos salariés en matière de protection individuelle ou collective mais aussi pour celle de nos clients.

**Pierre, est-ce que tu considères que le rôle des RH a changé au cours de cette crise et que c'est une trace qui restera ?**

**Pierre :** Le rôle que nous avons joué pendant cette crise est le rôle que nous devrions jouer de manière permanente et structurelle dans nos organisations. Nous avons interagi non seulement pour la communauté des salariés d'Engie mais aussi à l'égard des clients qui sont parfois beaucoup plus petits que nous et avec moins de moyens. Nous avons dû interagir avec nos fournisseurs, nos sous-traitants. Nous avons finalement interagi avec un écosystème qui dépasse largement la communauté des salariés de l'entreprise. Nous sommes une fonction business à part entière, parce que les conditions que nous avons créées ont permis à l'activité de se poursuivre. Nous avons joué un rôle au cœur de l'entreprise qui a permis à l'activité de se poursuivre ou

de reprendre, selon les cas.  
La fonction a été très centrale dans cette crise, telle qu'elle devrait l'être en temps normal parce qu'elle est contributrice à la création de valeur : économique, sociale voire sociétale.

**Jérôme :** Je pense que cette crise a accéléré les transformations qui étaient déjà engagées, plutôt que de changer notre rôle. On va devoir s'occuper de questions sanitaires évidemment, c'est une préoccupation qui va devenir plus forte et des suites d'organisations du travail.

**Jérôme, tu dis que « tu ne partages pas l'enthousiasme frénétique dont on parle autour du télétravail », peux-tu nous expliquer pourquoi ?**

**Jérôme :** Je pense que tout le monde n'est pas égal face au télétravail, selon son métier, ses conditions de vie personnelle et selon la place que le travail tient dans sa propre vie sociale. Le télétravail est plus ou moins supportable. Par ailleurs, l'expérience que l'on a vécue est une expérience de télétravail total, car tout le monde était en télétravail tout le temps. Et, finalement, la difficulté du télétravail a été de gérer le mix entre les personnes présentes sur site et celles qui sont chez elles. Donc je ne pense pas

qu'on puisse tirer des enseignements définitifs de cette période pour dire que le télétravail est la panacée absolue. A contrario, on a beaucoup ressenti le manque d'interactions physiques alors que les personnes en télétravail se connaissaient. Dans un monde dans lequel les gens entrent et sortent de l'entreprise, je pense que l'interaction, la connaissance et les capacités à avoir des échanges physiques, la capacité à parler d'autres choses que du cœur du sujet qui était prévu, ne permet pas de garder la même qualité de relation. Ça a fonctionné dans des conditions extrêmement particulières mais je ne crois pas du tout que cela puisse devenir la règle universelle à compter de maintenant.

**Pierre :** Je m'aligne avec Jérôme et, de manière plus générale, je pense qu'il faut se méfier des conclusions hâtives. Ce que j'ai appris à l'occasion de cette crise et notamment à propos du télétravail, c'est que nous avons à travailler à la fois les organisations, les compétences et la culture de nos organisations pour être plus agiles que nous ne l'étions dans le passé. Le télétravail est une des composantes de cette agilité, mais n'est pas la seule et en faire une règle générale serait à mon avis une erreur. Pendant

la crise, nous avons fait un apprentissage accéléré de l'utilisation des outils digitaux et de nouveaux modes d'interaction. Ce fut indispensable à la poursuite de nos activités mais ce n'est pas suffisant pour traiter l'ensemble des situations que nous avons à traiter dans le cadre du travail notamment l'intégration des jeunes alternants, des nouveaux collègues, de ceux et celles qui sont en mobilité, mais également les rites et rythmes individuels et collectifs nécessaires à la poursuite de nos projets ou inhérents à nos métiers, etc. Nous devons réfléchir à l'agilité de nos organisations. Nous avons été capable de le faire dans un mode crise, il va falloir que nous capitalisons sur cette expérience afin de le faire désormais dans la durée.

**Philippe, quel est ton point de vue sur ces échanges ?**

**Philippe Burger – Associé Capital Humain, Deloitte :** Concernant le télétravail, je suis entièrement d'accord : j'ai beaucoup aimé le point qui a été soulevé par Jérôme, soulignant que la complexité réside dans la gestion des deux. Je pense c'est de repenser post crise la façon dont on va travailler, donc réfléchir à ce qu'on veut faire sur site, ce qu'on veut faire en télétravail. Je pense que ça nous a montré que les pourcentages dont on

parlait dans le passé n'avait plus de sens, on parlait de 5% 10% maximum de télétravail de manager, ça n'a pas de sens donc ça va s'accélérer. Ce que j'en ressors aussi, et ça résonne énormément avec les éléments des HR Trends, ce sont les enjeux de rétribution et de reconnaissance. Aujourd'hui, la question pour les organisations est de repenser cela et de gérer des paradoxes qui sont « je suis dans des économies où je développe de l'individualité ou un individualisme fort et en même temps j'ai besoin de réfléchir à un écosystème large ». Donc tous ces éléments, on le verra, sont au cœur des grandes tendances que l'on a identifiées.

**Le travail invisible est un syndrome assez terrible dans les entreprises, certains salariés ne remplissent plus leurs journées sans réunion, est-ce que cela est un sujet pour vous ? Est-ce qu'il y a des modifications profondes à attendre sur ce que l'on a pu appeler à un moment les « bullshit jobs » ?**

**Pierre :** C'est vrai, la séquence a fait apparaître le rôle de chacun et un

8 changement dans la hiérarchisation des rôles perçus dans l'organisation. de même, on a montré ou démontré que nous avons la capacité à opérer différemment la conduite de nos projets, de nos actions et de nos activités et donc à stopper cette espèce de boulimie qu'on appelle « la comitologie » : des comités auxquels on participe, des réunions, des séquences sur lesquels on travaille tous avec succès ou insuccès... Cette séquence nous a montré que nous pouvions opérer différemment les activités et sans doute finalement éradiquer une quantité d'activités, d'actions inutiles et non créatrices de valeur pour se recentrer sur l'essentiel, créer plus de valeur, mais aussi plus d'utilité et donc plus de valorisation et de reconnaissance. Ce sont là les aspects positifs de la crise sur lesquels il va falloir capitaliser.

### **Qu'allez-vous faire de toutes ces personnes qui ont été justement au cœur de cette comitologie ?**

**Pierre** : Ils vont pouvoir se concentrer sur des tâches qui vont créer davantage de valeur. Ces tâches ne représentent en fait pas la totalité des activités de ces salariés, c'est peut-être 10, 15, 20 parfois 40%. Et ces activités si elles disparaissent

nous permettront de nous recentrer sur d'autres tâches à plus grande valeur ajoutée, de faire croître la compétence. Cela va devenir systémique : il va falloir les identifier et travailler l'organisation, les compétences. Nous fonctionnions encore sur un mode un peu taylorien dans nos activités, il va falloir passer sur la réalisation et la définition des objectifs fixés et laisser plus d'autonomie et de responsabilité dans l'atteinte de ces objectifs. C'est une belle opportunité.

**Jérôme** : Je pense que sous la contrainte on a sû, dans des structures pourtant aussi complexes que les nôtres, prendre des décisions rapides avec peu d'intervenants et avec une mise en œuvre immédiate. Au bilan, c'est une prise de risque parce que le risque de ne pas prendre la bonne décision est plus important. Mais cela nous a fait prendre conscience d'un potentiel d'amélioration de notre efficacité collective qui était considérable et qu'il faut conserver. Il faut se souvenir de ce que l'on a vécu pour, à terme, en garder le meilleur dans nos propres modes de fonctionnement. Pour autant, je ne crois pas qu'il y ait de métier qui ait disparu. Il y a en revanche des activités qui ont été mises en sommeil, même dans des entreprises comme les

nôtres qui ont continué à fonctionner : c'était plus compliqué d'organiser des formations, de vendre de voyages, etc. On s'est concentré pendant cette période sur des enjeux de court terme. Forcément, tous ceux dont le rôle est de travailler sur des enjeux de moyen ou long terme ont pu avoir le sentiment qu'ils ne faisaient pas partie des priorités immédiates. Il nous faut recommencer à anticiper, à préparer la suite, à travailler sur les projets longs. C'est pourquoi je n'ai pas d'inquiétude sur le fait que chacun retrouve sa place, en tout cas tous ceux qui en avaient une la retrouveront. En revanche, il faut absolument que l'on conserve le meilleur de ce qu'on a été pendant cette période.

### **Pierre, tu nous as dit qu'Engie devait construire un nouveau siège / campus considérable, qui devrait rassembler 10 000 personnes : sortira-t-il de terre ?**

**Pierre** : C'est en effet près de 10 000 salariés sur 136 000 m<sup>2</sup>. Évidemment, nos croyances ont un peu évolué sur les deux ou trois derniers mois. Nous allons repenser nos espaces de travail, leur usage, la façon dont les salariés vont interagir, le temps collectif sur le lieu de travail et le temps individuel qui alternera le temps sur site et en télétravail. La question de l'économie générale de

l'espace de travail du tertiaire va se poser très largement et contribuera probablement, de mon point de vue, à davantage de coopération et de collaboration, à faire évoluer la culture dans nos entreprises. Le temps commun sera utilisé probablement dans un meilleur cadre, dans de meilleures conditions. En effet, en 3 mois, nous sommes sortis de l'autocensure qui consiste à dire « il y a le temps du travail qui est nécessairement sur le lieu de travail et le temps de la vie privée qui est nécessairement dans le cadre de la vie privée ». Là, nous avons bouleversé cette équation. Parfois avec bonheur, parfois avec contrainte. On le constate, certains sont très heureux de revenir travailler sur le lieu de travail, d'autres sont très contents de continuer à travailler chez eux dans ce cycle où la crise n'est pas totalement finie avec les transports en commun, etc. On va donc repenser nos espaces de travail, c'est absolument certain : nous avons 3 ans pour les inventer.

# HR TRENDS 2020

## LES IDÉES CLÉS À RETENIR

*Étude mondiale menée par Deloitte et présentée par Philippe Burger, Associé Capital Humain chez Deloitte. Elle est menée chaque année, et publiée normalement fin mars. En cette année de crise sanitaire, Deloitte a décidé de repousser la date de publication afin d'intégrer les éléments d'enseignements de cette crise mondiale.*

Cette crise agit comme un accélérateur des transformations observées depuis plusieurs années : nous nous efforçons d'anticiper le futur du travail depuis quelques années déjà, mais ce dont on se rend compte, c'est que l'on avance jusqu'à présent à pas mesurés. Aujourd'hui pourtant, lorsqu'on interroge les entreprises, la majorité nous indiquent que plus 50% de leurs collaborateurs vont devoir développer de nouvelles compétences dans les 3 ans.

Cependant, seuls 16% des leaders pensent faire des investissements massifs pour accompagner cette évolution de compétence. Il y a donc un décalage assez flagrant, nous laissant penser que la crise va plutôt enjoindre les entreprises à accélérer ce type d'investissement pour s'adapter plus rapidement.

La crise a mis sous le feu des projecteurs le télétravail, la capacité de travailler à distance. Évidemment on se rend compte que la question n'est pas juste de savoir comment on met en place un outil de communication comme Zoom, Teams ou autres pour communiquer à distance : il s'agit surtout de se permettre, et de permettre à chacun, de travailler où il le souhaite tout en gardant des échanges, des rituels managériaux, un sentiment d'appartenance dans l'organisation et surtout collaborer avec des équipes de plus en plus agiles dans des environnements

qui sont également plus ouverts. C'est aussi un élément que le confinement nous aura appris, s'interroger sur la manière dont nous allons accélérer cette façon de retravailler.

Et finalement, la transformation que nous allons vivre va non seulement nous amener à réfléchir à l'évolution de nos modes de fonctionnement mais surtout aux différents moyens que nous pouvons mettre en œuvre pour être plus impactant, faire preuve de plus de proactivité pour in fine construire l'avenir.

Dans les HR Trends cette année, le mot clé à retenir c'est celui de « paradoxe ». Nous n'allons cesser de gérer des paradoxes. Nous entrons dans un monde de plus en plus incertain, de plus en plus paradoxal.

« Paradoxal » parce que les organisations se doivent d'être humaines dans un monde de plus en plus ouvert mais surtout de plus en plus technologiques.

« Paradoxal » parce que les entreprises doivent développer un sentiment d'appartenance dans un monde qui est de plus en plus individualisé.

« Paradoxal » enfin parce que l'on est

finallement à la croisée des chemins entre le monde d'hier et le monde de demain comme nous avons pu l'expérimenter de manière accélérée au cours des 2/3 derniers mois. Mais nous n'en connaissons pas encore toutes les règles.

Cette année, l'étude sur les HR Trends autour de ce monde paradoxal va s'articuler autour de 3 sujets.

Le premier sujet est : comment vais-je créer un sentiment d'appartenance dans un monde individualiste autour du sens ?

Le second sujet est la notion de potentiel : comment vais-je générer de la sécurité dans un monde qui change très vite en travaillant sur cette notion de potentiel et d'accompagnement des collaborateurs ?

Le troisième sujet sera celui de l'audace dans un monde de plus en plus incertain, de plus en plus volatil : comment est-ce que je peux

faire preuve d'audace et prendre des risques ?

Tout d'abord, la première dimension est le sentiment d'appartenance, qui dans un monde individualiste nous donne du sens.

La technologie va engendrer un monde où tout est individualisé et individualisable et ce de manière de plus en plus forte pour les consommateurs, les collaborateurs et les citoyens.

Il est donc crucial pour les organisations de réussir à créer un sentiment d'appartenance. C'est d'ailleurs la seconde priorité qui s'exprime dans cette étude HR Trends.

Pour résoudre ce paradoxe, les organisations doivent réussir à optimiser les contributions individuelles au sein des équipes en permettant à des profils assez complémentaires ou opposés, de servir un but commun.

C'est un exercice assez périlleux et si les deux tiers des entreprises nous indiquent avoir réussi à aligner plus ou moins les objectifs individuels et ceux de l'organisation, elles estiment devoir encore y travailler.

La seconde grande dimension est le potentiel : comment vais-je générer de la sécurité en travaillant sur la notion de potentiel ? Le développement des technologies est

anxiogène, obligeant les collaborateurs à se réinventer et se heurtant aux besoins de sécurité.

A noter tout de même que les statistiques sont plutôt rassurantes cette année, puisque plus de 60% des répondants qui nous disent utiliser l'intelligence artificielle le font essentiellement pour aider les collaborateurs et seulement 12% pour les remplacer.

Malgré cela, l'inquiétude demeure. Pour améliorer l'acceptation de la technologie et par voie de conséquence leur performance, les organisations doivent essayer de construire des équipes nouvelles qui combinent hommes et machines.

Nous avons eu l'occasion d'en discuter l'année dernière lors d'une intervention de Stéphane sur BFM où l'on avait alors créé le concept de « super job », lien entre une machine qui venait compléter le travail de l'homme dans son métier.

Cette année, nous élargissons ce concept en parlant de « super teams » ou « super équipes ». Ce sont des équipes qui vont lier des capacités complémentaires entre les machines et les hommes pour que chacun révèle son potentiel et notamment les compétences humaines.

Mais pour que cela fonctionne, il faut accompagner les collaborateurs dans leur développement aux nouvelles compétences

afin qu'ils puissent trouver leur place dans l'organisation de demain.

C'est un enjeu de taille qui rejoint cette notion d'accélération sur cette crise.

Enfin, la dernière dimension est celle de l'audace : comment faire preuve d'audace dans un monde de plus en plus incertain ? Il est évident que les évolutions technologiques sont exponentielles et qu'elles donnent le sentiment que tout ce qui peut changer changera à un moment, sans doute au moment où on s'y attendra le moins. L'accélération du télétravail que l'on a vécue avec la crise en est un exemple positif, le développement des formes alternatives de travail qu'on a connu ces dernières années en est un autre, avec sans doute un sujet moins assumé par les organisations et qui contribue parfois à une nouvelle forme de précarité.

Ce qui est assez intéressant, c'est qu'aujourd'hui la plupart des entreprises nous disent vouloir repenser la notion de contrat de travail, la notion de travail même, mais une très faible proportion de ces entreprises est en capacité d'avoir cette réflexion.

**La crise que nous avons vécu a montré une capacité d'adaptation de la part des organisations assez extraordinaire. Certaines entreprises ont été résilientes et ont pu adapter leur outil de production.**

**L'enseignement que l'on doit en tirer est qu'il va falloir repenser demain la notion de capital humain au sein de l'organisation, peut-être même aussi de repenser la notion d'indicateur : on parle beaucoup d'indicateur d'effectif, de recrutement, de turn-over, de coûts salariaux...**

**Il peut être intéressant de réfléchir à d'autres types de typologies d'indicateurs comme**

**« quelles mobilités fonctionnelles ai-je pu faire ? Quels développements de nouvelles compétences ? Comment puis-je avoir les capacités d'adaptation et de résilience ? ».**

## Découvrez nos partenaires



Board participe activement à la transformation digitale du département RH au sein des entreprises. Grâce à sa solution de pilotage de la performance, Board permet de faire des prévisions budgétaires, la planification, la simulation et l'analyse des données RH qui pourrait alimenter d'autres applications Finance et ainsi aligner les ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise.

Dans le contexte de la crise actuelle, il y a eu un impact fort sur les activités, et en particulier le sujet des Ressources Humaines qui devient désormais un enjeu majeur dans la transformation des entreprises.

Board permet de prévoir rapidement l'impact du changement sur les Ressources Humaines, et adapter, en temps réel, la stratégie de l'entreprise aux nouvelles évolutions du marché.

Un autre enjeu majeur évoqué dans les HR Trends est celui des compétences, et par conséquent la gestion des impacts humains et opérationnels au sein de l'organisation, avec forcément les sujets liés à une plus grande mobilité de vos collaborateurs.

Toutes ces nouvelles problématiques constituent des défis majeurs pour la Direction des Ressources Humaines qui doit piloter et s'adapter aux nouvelles tendances :

- comment piloter/prévoir la planification RH au vu de l'évolution récente ?
- Comment piloter votre activité par rapport aux enjeux de votre entreprise ?

Est-ce que votre solution RH vous permet d'analyser vos objectifs, faire vos prévisions et avoir l'impact financier pour aligner tous ces éléments avec la stratégie globale de votre entreprise ? Et finalement, est-ce que cette crise vous pousse/impose de penser d'autres façons de faire/nouvelles habitudes ?

## Découvrez nos partenaires



Talentia est une ETI au service des ETI, les entreprises de 500 à 5000 salariés. Talentia est un éditeur français proposant une Suite RH et une Suite FINANCE :

2 piliers de la gestion des entreprises. La Suite FINANCE couvre la comptabilité mais aussi la gestion des immobilisations, des engagements, de la trésorerie, l'élaboration budgétaire, la consolidation et la révision comptable.

La Suite RH, qui nous concerne aujourd'hui, couvre l'ensemble de la vie du salarié dans l'entreprise de son recrutement à son départ en passant par la gestion administrative, la gestion des temps et activités, la paie et ses contraintes réglementaires très instables mais, également, toute la gestion du capital humain pour développer l'engagement des collaborateurs et ac-

compagner la transformation digitale de l'entreprise.

L'« expérience COVID » a été un test grandeur nature de la capacité de Talentia à accélérer de fait cette transformation.

Nos clients et nous-même sommes passés en 1 weekend d'un mode d'organisation du travail plutôt basé sur le présentiel à un mode quasi totalement distantiel.

Il est fort probable que la fin du confinement ne marque pas le retour à l'organisation du travail « comme avant » mais qu'il se dégage un consensus sur un mix des deux modes.

Cependant cette évolution ou révolution ou transformation aura un impact non seulement sur l'outillage mais aussi sur les pratiques RH, et surtout sur le type de management.

Il faudra trouver le bon dosage entre cohésion d'entreprise et autonomie, entre indépendance et dynamique de groupe.

Chaque séquence de travail ne se vit pas de la même manière : une séquence d'exploitation en télétravail favorise la concentration, une séquence

de créativité ou de partage en présentielle stimule l'intelligence collective et favorise le lien social.

L'alternance de ces 2 types de séquences aura des conséquences sur l'organisation de l'entreprise en terme d'occupation de l'espace et en terme de management.

Les bureaux devront être réaménagés pour développer et simplifier les séquences de créativité.

Par ailleurs, tout le monde ne disposant pas à son domicile d'un espace de concentration, l'entreprise pourrait développer le travail dans des espaces de coworking, autre manière de s'ouvrir et de se sourcer à l'extérieur.

Les managers et les RH feront également leur révolution : la mesure du temps de présence sera remplacée par la mesure de la qualité de la mission déléguée et réalisée.

Le manager « type reporting » sera remplacé (pas totalement) par le manager « type facilitateur ».

Cependant ces changements d'organisation du travail et de culture managériale ne peuvent réussir que s'ils sont accompagnés du développement de

l'engagement des collaborateurs. Ce sujet, cœur des politiques RH depuis plusieurs années, repose sur une alchimie, souvent mystérieuse. Quel que soit sa génération, le collaborateur a besoin de se projeter dans l'entreprise mais surtout dans son travail : en quoi son travail fait sens pour l'entreprise et, de plus en plus, pour l'entreprise dans la société, sa responsabilité sociétale ?

Ces problématiques sont identiques que ce soit dans une ETI ou dans un grand groupe. Cependant, leurs moyens disponibles (capacité d'investissement, d'encadrement, de formation) ne sont pas comparables. Toute la question est de savoir comment faire face aux mêmes enjeux avec la même complexité alors que les moyens ne sont pas forcément les mêmes ? »

## Découvrez nos partenaires



Workday est un éditeur de solution Cloud créé il y a une quinzaine d'années et qui propose une plateforme pour couvrir le cycle de vie complet de l'employé dans le domaine des ressources humaines et également toutes les composantes de la gestion financière des entreprises. Workday compte 2 300 employés en Europe dont 150 en France et un peu plus de 3000 clients dans le monde.

Notre mission est de permettre à nos clients d'être agile et notamment de pouvoir analyser des données en temps réel, notamment celles concernant les collaborateurs. Nous permettons également la planification dynamique pour pouvoir être toujours en phase avec la mise en œuvre des scénarios de la manière la plus optimale. Nous avons à cœur de mettre le collaborateur au centre et de lui fournir les moyens dont il a besoin pour être autonome et engagé, notamment grâce à des fonction Self-Service mais aussi grâce à du Machine Learning qui va permettre de fournir à chacun une expérience totalement personnalisée.

Les HR Trends mentionnent la notion de paradoxe de sens et d'appartenance. Chez

Workday, nous avons senti cette quête de sens arriver massivement dans la société au travers de nos clients et prospects, un véritable mouvement sociétal de fond impactant chacun. Cette période de confinement a été une sorte de catalyse sur cette introspection où chacun s'est questionné sur le sens même de sa mission dans l'entreprise. On constate dans beaucoup d'entreprises une sorte de perte de sens par rapport au client final. « Est-ce que nous ne sommes pas trop dans l'administration administrative et la technique interne où les processus internes phagocytent tout », notamment dans les grosses structures ? « Est-ce que le sens même de l'entreprise pour laquelle on travaille, sa mission, sa raison d'être nous touche profondément ? » Ces questions sont fondamentales, et pas seulement pour des personnes qui font des missiles ou qui travaillent dans les banques.

La transformation digitale a été un peu la tarte à la crème de ses dernières années et elle s'avère dans les faits beaucoup plus culturelle que technologique.

En effet, si l'on dispose des bons outils, tout l'enjeu de la transformation digitale est de savoir comment accompagner les gens pour s'appropriier et utiliser ces outils.

Est-ce que cela nous permet de garder le lien, de passer le message de l'entreprise avec chacun ?

Finalement, c'est toute la question que

l'on essaie de résoudre avec Workday, et je pense que cela se fera sera au niveau individuel, au sens de chaque personne et chaque entreprise : comment va-t-on définir cette nouvelle normalité, trouver ce nouvel équilibre ?

Parce que tout ne sera pas 100% télétravail ou 100% retour sur site. Comment va-t-on pouvoir garder le lien et aider aussi chacun à changer de posture ? Notre conviction profonde, c'est que cela passera in-fini par le service qui sera apporté par la Plateforme RH : si elle est suffisamment bien pensée, que chacun peut consommer la donnée dont il a besoin, dont il a envie; données qui peuvent être : « est ce qu'il me reste des jours de congés ? Quels sont les cas d'urgences pour traiter ça ou ça ? » Ou tout simplement « de quoi ai-je besoin comme formation pour me former à de nouvelles compétences ? »

La crise a également mis en avant l'importance de certaines compétences, on a vu que de nouvelles compétences étaient nécessaires notamment pour faire du télétravail. Mais lesquelles sont nécessaires pour pouvoir s'adapter à de nouveaux modes de travail ou communiquer efficacement à distance ? De plus, il a fallu dans certaines entreprises rapidement trouver où étaient certaines compétences essentielles.

Chez Workday, une de nos convictions est que les compétences sont clés pour les

entreprises. Ce n'est pas nouveau et la crise du COVID-19 ne fait qu'accentuer le rôle prépondérant des compétences dans l'organisation.

La première difficulté est de bien comprendre où sont les compétences au niveau individuel et d'avoir un langage commun autour des compétences, qui soit entièrement partagé au sein de l'entreprise par les collaborateurs, les managers et l'entreprise elle-même.

C'est un prérequis pour pouvoir ensuite optimiser la recherche des compétences en interne et avoir la possibilité d'être plus agile en affectant les bonnes personnes sur les projets les plus critiques.

On a vu à quel point cela était primordial pendant la crise sanitaire. Il est également très important de faire les meilleures recommandations de développement de compétences aux collaborateurs et de développer ces compétences qu'on pourrait qualifier de soft skills.

Elles deviennent de plus en plus nécessaires et importantes dans la mesure où les compétences plus techniques ont des durées de vie plus limitées. Notre conviction, c'est vraiment que la notion de compétence est centrale, elle doit devenir un langage commun partagé par tous au sein de l'entreprise pour permettre plus d'autonomie et d'engagement pour le collaborateur et plus d'agilité pour l'entreprise.

# Deloitte.

Fort de l'expertise de ses 10 300 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit, risk advisory, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable.

20 Deloitte intervient sur des problématiques diverses, allant de la fiabilisation des informations financières à l'accompagnement de ses clients sur leur développement stratégique. Le but de nos équipes : assurer la bonne marche et la pérennité des clients du Cabinet, quels que soient leur taille et le secteur dans lequel ils évoluent. Chaque domaine requiert une expertise élevée, une forte pluridisciplinarité et une excellente capacité à assembler les compétences.

Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 244 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

Les métiers exercés au sein du Cabinet sont multiples et exigeants : c'est ce qui leur donne une telle richesse en termes de perspectives d'évolution. Deloitte investit massivement dans le développement du capital humain : formation, environnement de travail, parcours adaptés aux choix de vie de chacun, opportunités de mobilité interne... Nous vous ouvrons le champ des possibles.

# FoHR

## Future of HR Edition 2020

Événement 100% Digital

## Mardi 29 septembre 2020



Inscription sur [www.futureofhr.fr](http://www.futureofhr.fr)