

Le défi de la transformation :

# RÉNOVER EN PROFONDEUR LA STRATÉGIE EN MISANT SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Les entreprises ont longtemps vécu et prospéré en faisant reposer leur développement sur deux piliers majeurs. D'un côté une vision et une stratégie orchestrées par le top management, de l'autre une organisation régulée, contrôlée et optimisée par des processus. Or ces deux piliers sont soumis à des pressions extrêmement fortes exercées par les concurrents, les collaborateurs et les clients.

Les nouveaux concurrents poussent les acteurs traditionnels à revoir leur business model. Les collaborateurs s'approprient très rapidement les opportunités offertes par le digital et sont en attente d'un management moderne et efficace, basé sur une forte culture relationnelle. Les clients sont également de plus en plus exigeants, convaincus que désormais, grâce au digital, tout est possible.

## LE COLLABORATIF ET LE RELATIONNEL, LEVIERS DE LA TRANSFORMATION

Tous ces bouleversements s'accroissent et requièrent de passer à une vitesse d'adaptation supérieure. Dans ce contexte, il ne faut plus réserver la réflexion stratégique au top management mais la nourrir aux nouvelles sources d'innovation que sont la

participation et l'intelligence collective. A l'heure où les business models doivent évoluer de manière radicale, ne pas s'appuyer sur l'intelligence collective, en interne comme en externe, peut ralentir fortement la démarche d'adaptation et même la compromettre.

Par ailleurs, dans un monde nécessitant agilité, créativité et adaptabilité, les processus représentent bien souvent un carcan contreproductif. Ils doivent donc être contrebalancés par un management collaboratif, interactif et conversationnel.

Pour autant, l'intention ne suffit pas pour passer d'une culture top down à une culture du collaboratif et du relationnel. Opérer ces changements nécessite beaucoup de courage et d'énergie de la part des dirigeants car ils touchent à l'ADN de l'entreprise. / ...



### À SUIVRE :

➤ **La digitalisation de l'expérience apprenant révolutionne les SIRH**

➤ **Les nouveaux modes de collaboration RH : Passer de la proximité à l'influence, un enjeu d'avenir**

## MARQUER UNE RUPTURE AVEC LES PRATIQUES PASSÉES

Même si le sentiment de saut dans l'inconnu fait peur, les dirigeants choisissent aujourd'hui de saisir ces enjeux à bras le corps. Ces changements vont nécessiter des investissements importants sur le plan humain et technologique. Ils n'auront de chance de réussir que si les dirigeants en dressent la carte claire et cohérente.

Avant de se lancer dans un projet de transformation, il est primordial d'en définir les **grands principes** et de s'engager collectivement à les respecter. Car, d'une part, si les entreprises savent en général conduire les changements business et organisationnels, elles sont nettement moins habituées à conduire des changements culturels de grande ampleur. D'autre part, il faut prévenir les tentatives de contournement de ces grands principes qui peuvent totalement

décrédibiliser les démarches engagées. Enfin, opérer des changements culturels qui prennent racine dans l'histoire de l'entreprise ne se fait pas d'un claquement de doigt et nécessite une grande persévérance.

**Nous avons répertorié quelques principes clés** qui nous permettent d'accompagner avec succès les transformations culturelles de nos clients :

### 1 COMMENCER PAR SE CONNAÎTRE

La culture d'une entreprise relevant de l'implicite, du tacite, sa modélisation est un exercice délicat. Il faut choisir avec précaution le modèle qui nous représentera le mieux et servira de socle pour définir ce que nous voulons être demain.

### 2 TRANSFORMER LA CULTURE D'UNE ENTREPRISE NE SE RÉSUME PAS À FAIRE ÉVOLUER SES VALEURS OU SES PRINCIPES DE MANAGEMENT

Il faut la faire évoluer en cohérence en prenant en compte tous les canaux par laquelle elle s'exprime : communication, gouvernance, politiques RH, expérience collaborateur.

### 3 PAS D'INNOVATION SANS OUTILS INNOVANTS

Les méthodes d'enquête-diagnostic classiques poussent naturellement à

proposer des solutions dans la continuité des modes de fonctionnement existants. Il faut donc sortir des approches traditionnelles pour se concentrer sur l'exploration de nouvelles méthodes porteuses d'innovation.

### 4 L'ORGANISATION DU PROJET DOIT ÊTRE EXEMPLAIRE

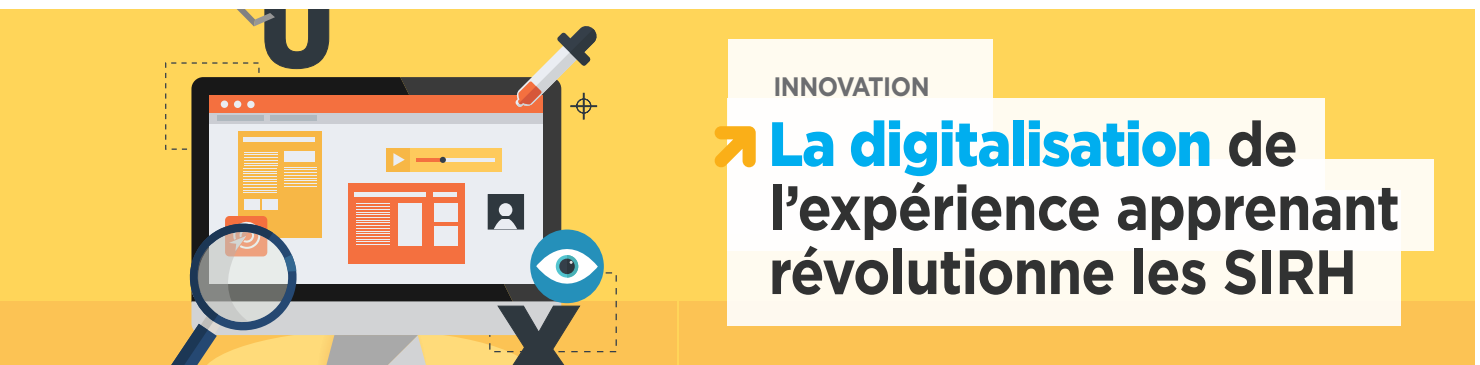
Elle doit illustrer la nouvelle manière de travailler ensemble pour embarquer tous les collaborateurs. C'est la meilleure façon de prouver que la volonté de changement est réelle.

### 5 FAIRE VIVRE DES EXPÉRIENCES STIMULANTES AUX COLLABORATEURS

C'est la qualité des expériences vécues qui fera adhérer les collaborateurs aux nouveaux modes de collaboration et d'interaction et les mettra en mouvement.

Ces principes sont indispensables pour que les organisations puissent se réinventer et être présents dans le monde de demain. Mais leur affirmation et leur mise en œuvre nécessitent un engagement fort et exemplaire de la part de la Direction Générale : c'est à cette condition que la logique de transformation profonde qui commande ces principes résistera aux risques de banalisation et d'évitement qu'elle encoure trop souvent.

Pour contacter l'auteur : > [jerome.miara@obe.fr](mailto:jerome.miara@obe.fr)



## INNOVATION

# La digitalisation de l'expérience apprenant révolutionne les SIRH

**La transformation digitale creuse l'écart entre l'offre formatée des RH et la vraie vie, privée et professionnelle, des collaborateurs. Comment s'y résoudre alors que la valorisation de leur expérience est aujourd'hui une préoccupation majeure des entreprises pour renforcer l'engagement et la motivation ? Dans le domaine de la formation, la digitalisation de l'expérience de l'apprenant constitue un enjeu majeur.**

« Aujourd'hui tous nos clients réfléchissent aux solutions d'intégration de l'expérience collective, déclare Jérôme Miara, PDG d'Obea. En capitalisant sur la User eXperience (UX) des collaborateurs, il s'agit d'élaborer un nouveau modèle fondé sur la transversalité et l'interactivité, deux facteurs décisifs d'appropriation par le plus grand nombre des objectifs de développement et de transformation de l'entreprise. »

Composante essentielle de l'expérience collaborateur, **l'expérience apprenant réussie est celle qui met en mouvement le salarié à la fois pour son bénéfice et celui de l'entreprise.** Le parcours de l'apprenant alterne ainsi des phases de stimulation, d'acquisition de compétences, d'expérimentation et enfin de contribution : l'apprenant devient un véritable acteur au sein des communautés et stimule à son tour l'envie d'apprendre des autres collaborateurs.

### LA PERSONNALISATION, PREMIER LEVIER DE RÉUSSITE

Mais le succès d'une telle expérience repose sur plusieurs leviers indispensables. L'offre de formation doit d'abord être personnalisée : le collaborateur ne veut plus être confronté à un simple catalogue d'offres pléthoriques. Il veut être reconnu comme tel et guidé dans son choix en fonction de son profil comme il a l'habitude de l'être déjà sur les plateformes de vente en ligne. Il veut aussi accéder à tout moment à partir de son smartphone à des ressources innovantes, intégrant des contenus, des formats et des technologies bien plus attractifs que de simples slides. Enfin, à travers les outils collaboratifs et les réseaux sociaux du social learning, **il veut être l'acteur direct de son propre apprentissage et partager son savoir et ses connaissances.**

Cette ambition d'une expérience apprenant personnalisée et collaborative grâce à la digitalisation se heurte au patrimoine applicatif des SIRH très fortement orientés sur les process et fondés sur la mutualisation de plateformes communes (Cloud, SaaS). C'est précisément cette logique de standardisation qui, limitant les possibilités de personnalisation, conduit souvent les collaborateurs à délaisser l'offre de formation. Une première solution pourrait être d'engager des travaux de refonte du SIRH. Mais le projet peut s'avérer coûteux et très long alors que les transformations métiers nécessitent des réponses rapides.

## ➤ LA SOLUTION PASSE PAR LA CONCEPTION D'UNE UX SPÉCIFIQUE

Aussi, la solution préconisée par Obea consiste-t-elle à développer une UX spécifique réellement centrée sur le collaborateur apprenant et répondant à des exigences fortes en matière d'ergonomie. La transformation digitale conduit ainsi à repenser le SIRH comme une plateforme de services personnalisés accessibles au plus grand nombre et permettant à l'utilisateur de passer d'une logique séquentielle de process à une logique transversale de collaboration à travers une expérience de navigation fluide et agréable.

Pour designer cette nouvelle expérience apprenant, Obea s'appuie sur un modèle intégré faisant intervenir des consultants RH, des spécialistes du learning, des consultants en communication, des UX designers et des graphistes. Les références d'Obea dans ce domaine, notamment à travers les universités d'entreprise, démontrent qu'il est possible de réaliser ces projets digitaux dans des délais assez courts grâce à l'utilisation de méthodes agiles et d'être ainsi en mesure d'apporter des réponses adaptées et spécifiques à chaque projet de transformation.



## LES POINTS CLÉS DE L'UX

La User eXpérience exprime le ressenti global de l'apprenant vis-à-vis des caractéristiques des services qui lui sont proposées. Ces caractéristiques sont les suivantes :

- ⊙ L'ACCESSIBILITÉ,
- ⊙ LA PERSONNALISATION,
- ⊙ L'UTILITÉ (sa réponse au besoin de l'apprenant),
- ⊙ LA SÉDUCTION qui entraîne l'adhésion, l'action,
- ⊙ LA PERTINENCE (des contenus, des offres...) qui suscite le désir d'apprendre.

Pour contacter l'auteur : > [chloe.amintas@obeafa](mailto:chloe.amintas@obeafa)



LES NOUVEAUX MODES DE COLLABORATION RH :

## ➤ Passer de la proximité à l'influence, un enjeu d'avenir

S'il existe encore des fossés entre les collaborateurs et leur service RH, la fonction RH a réussi au cours de ces dernières années à bâtir des relations de proximité avec les collaborateurs et les managers, en donnant à chacun les moyens de se développer, de s'engager.

### ➤ DE VRAIES ÉTAPES FRANCHIES DANS LA COLLABORATION DE PROXIMITÉ ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES ET LES MANAGERS

La fonction est parvenue à mieux se hisser au rang des métiers, notamment en diffusant à une plus large échelle des services d'expertise (rémunérations et avantages sociaux, RSE ...) associés le plus souvent au niveau corporate. Cette proximité avec les collaborateurs, les managers et les directions opérationnelles s'est concrétisée par d'importants changements ces dernières années :

#### ⊙ Un repositionnement de la fonction RH dans un rôle de partenaire

En développant une compréhension plus forte des enjeux business, les RH ont pu davantage anticiper les impacts RH et soutenir les managers dans leurs différents projets. Pour renforcer son orientation client, la fonction s'est elle-même réorganisée de sorte à garantir aux salariés et aux managers un interlocuteur unique et des services de proximité de qualité.

#### ⊙ Un recours croissant à des expertises RH

Dans un contexte de transformation, les RH ont démontré leur capacité à mobiliser les

expertises préexistantes au service des enjeux opérationnels ; à les expliquer aux managers et à les valoriser auprès des collaborateurs (exemple : généralisation des Bilans Sociaux Individuels).

#### ⊙ Un recentrage sur des activités à forte valeur ajoutée

En se délestant de tâches administratives, le plus souvent externalisées, les RH ont pu se recentrer sur des problématiques de développement RH, au cœur des attentes majeures des métiers, telles que le talent management, le recrutement ou encore la gestion de carrière.

## > Passer de la proximité à l'influence, un enjeu d'avenir

### UNE ARTICULATION DES RESPONSABILITÉS QUI RESTE ENCORE À DÉFINIR À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION

La proximité croissante des RH, centrée sur le relationnel et les services rendus, est-elle suffisante pour créer un partenariat durable avec les métiers ? Si la recherche de convergence et de connexion entre les filières RH et managériales s'impose comme une évidente nécessité, les champs restant à investir de part et d'autre sont

encore nombreux. Tout d'abord, la notion de partenariat implique une imbrication forte entre les enjeux RH et managériaux, mais suppose aussi une organisation des deux filières à la fois symétrique et intégrée. Une Direction des Ressources Humaines de groupe peut-elle anticiper, innover et proposer des solutions, si elle n'est pas impliquée dans les plans stratégiques du Comex ?

Une DRH d'entité peut-elle piloter le changement si elle n'a pas une bonne vision des enjeux de développement de son entité ?

Pour pouvoir collaborer hors des silos, il apparaît indispensable de créer des vases communicants entre les filières RH et managériales, et ceci à chaque niveau de l'organisation. Il s'agira aussi bien de verticaliser les échanges au sein de chaque filière que de les transversaliser entre les filières.

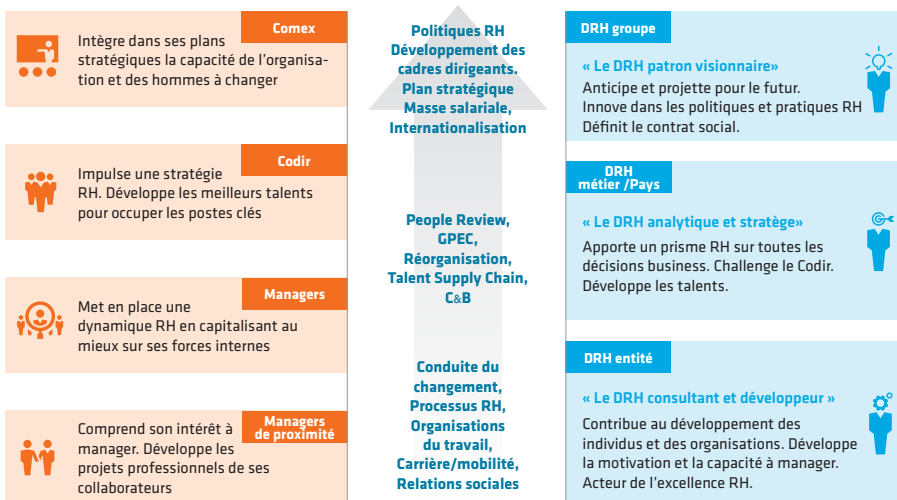
D'autre part, la gestion de projets RH communs peut être un levier favorisant la collaboration de ces deux filières, leur permettant d'avancer ensemble sur une temporalité identique. Ce travail collaboratif devra s'appuyer sur des processus partagés, impliquant une redéfinition des responsabilités entre RH et Managers.

Si l'on prend l'exemple du recrutement, ce processus devrait embarquer autant les directions métiers que les directions RH. A l'heure digitale, qui mieux que les managers disposent d'un réseau ayant les compétences et les expertises ciblées ?

Si le pilotage du projet RH doit rester à la main des RH, la valeur ajoutée apportée par les managers dans le processus est essentielle.

Ces collaborations transversales permettront également un bénéfice supplémentaire : le partage des bonnes pratiques ! A l'instar des RH qui doivent s'approprier les enjeux opérationnels, les managers doivent aussi être sensibilisés à toutes les problématiques RH qui entourent leurs actions. Ils doivent apprendre des bonnes pratiques RH afin de devenir plus autonomes sur un grand nombre de responsabilités RH entrant dans leur périmètre.

### Une évolution de la relation Managers/RH à tous les niveaux de l'entreprise



### LES NOUVELLES TECHNOLOGIES : UN VIRAGE À PRENDRE PAR LES RH POUR PILOTER LES TRANSFORMATIONS ATTENDUES



En plus de créer les conditions favorables au travail collaboratif avec les métiers, la DRH doit prendre un rôle de premier plan dans les transformations de l'entreprise et de l'emploi. Le déterminisme technologique va obliger les entreprises à repenser l'organisation et les nouvelles conditions du travail, le développement de nouveaux métiers et talents, ainsi que la culture managériale. Et ceci, en continuant à préserver l'équilibre social. L'ampleur des évolutions (« L'Oréal va plus se transformer dans les 3 ans que durant les 36 ans que j'ai passés dans le groupe » JP Agon, PDG de L'Oréal) cumulée à l'incertitude des hypothèses d'évolution rendent la tâche des RH à la fois passionnante et complexe.

#### Il s'agira tout d'abord pour les RH de réussir le passage dans l'ère du numérique et de la digitalisation

La fonction va devoir gérer une masse importante d'informations provenant des réseaux sociaux, des données SIRH de plus en plus fournies et centralisées, sur les parcours de carrière, sur les parcours de développement...

L'enjeu sera pour les RH d'en extraire des analyses statistiques et dynamiques permettant d'identifier les tendances, d'expliquer rationnellement certains phénomènes (exemple : les causes de l'absentéisme), de croiser données RH et métiers pour projeter les besoins, de les traduire en actions concrètes dans les domaines clés RH (image employeur, talent supply chain, mobilité, recrutement).

#### Une autre mission des RH, corrélée aux nouvelles technologies, consistera à prendre en compte l'expérience utilisateur et d'accompagner les collaborateurs dans cette migration technologique

Les nouveaux services créés permettant de fluidifier l'information et la communication, tels que les portails, la digitalisation des processus (évaluation de la performance, formation...) nécessitent de développer des comportements et compétences adaptées aux nouveaux outils, de conduire les changements.

#### Dans ce contexte, une autre attente portera sur la capacité des RH à accompagner les managers dans leurs nouveaux rôles

Les outils collaboratifs permettront de plus en plus un travail en toute autonomie, en tout lieu, et de basculer d'une « logique de processus » à une « logique d'interaction ». Ces changements vont nécessiter de s'appuyer sur de nouvelles modalités d'accompagnement des équipes, vers un rôle de médiation et de régulation.

#### Et enfin, ces transformations toucheront toutes les fonctions de l'entreprise et son organisation globale

Un modèle d'organisation par direction, fondé sur une ligne hiérarchique unique et décomposé en plusieurs niveaux, est-il encore compatible avec un fonctionnement en réseau, économiquement, socialement et humainement connecté ?

Aux RH de se mobiliser autour de ces problématiques humaines et sociales, d'accompagner les équipes sur un plan organisationnel, managérial, culturel et humain. C'est à eux qu'incombe la responsabilité de montrer le chemin, par l'exemplarité et par l'influence.

Pour contacter l'auteur :  
> [lily.desnoes@obe.fr](mailto:lily.desnoes@obe.fr)