

La DRH, moteur de la transformation

IA :
Impacts et enjeux

Formation
Nouvelles règles du jeu

Masterclass
Antoine Foucher

édito

La direction des ressources humaines : moteur de la transformation

Pari réussi : avec plus de 400 participants réunis le 29/11/2018 à ESCP Europe, Campus de Paris, Site Montparnasse, Think RH devient le prolongement de News Tank RH, permettant aux dirigeants des RH et à leur écosystème de partager sur les enjeux clés pour les ressources humaines et l'entreprise.

Conçu et organisé par les équipes de News Tank, grâce à un dialogue entre les acteurs et les métiers, Think RH interroge les pratiques mais également l'écosystème à la lumière de l'actualité, pour améliorer la performance de la fonction RH et plus fondamentalement de l'entreprise.

"La direction des ressources humaines : moteur de la transformation". Le titre de cette édition 2018 aurait pu être formulé sous forme de question. Mais parce que nous sommes les témoins, au quotidien, de l'engagement et de la capacité créatrice de la fonction ressources humaines, nous avons décidé d'en faire une affirmation.

QQ

La fonction se transforme, occupée de plus en plus fréquemment par des dirigeants non issus des ressources humaines.

DD

ment de la formation et de l'apprentissage, y compris les plus fortement impactés par la réforme (Opca, Opacif, CFA, Octa etc.)

Le mouvement des gilets jaunes, initié au cours de la semaine précédant Think RH 2018, nous rappelle qu'une transformation ne peut réussir sans la compréhension des enjeux et par les parties prenantes. Au-delà des risques de propagation de la contestation au sein de l'entreprise, l'issue du mouvement reste incertaine à l'heure où nous écrivons ces lignes. En tout état de cause, cette mobilisation ne sera pas sans conséquence sur les prochaines réformes de l'assurance chômage et surtout des retraites, autre enjeu majeur du quinquennat.

Fabien Claire et Laurent Pilliet
directeurs associés, News Tank RH



Fabien Claire



Laurent Pilliet



sommaire

P. 2 • Édito

- La DRH, moteur de la transformation

P. 4 • Keynotes

- 3 regards exigeants sur la transformation de la DRH

P. 6 • Débat

- IA : Impact sur les métiers, enjeux pour la DRH

P. 9 • International

- Saint-Gobain : construction et déploiement d'une marque employeur

P. 10 • Formation, apprentissage

- La feuille de route de la Caisse des Dépôts

P. 11 • Transformation et formation

- Les conséquences de la réforme à la Société générale

P. 12 • Talent management

- Comment identifier et préparer vos futurs leaders ?

P. 13 • Masterclass

- Antoine Foucher, directeur de Cabinet de la ministre du Travail

P. 14 • Alternance - Formation professionnelle

- Débat : Les nouvelles règles du jeu

P. 18 • Conduite du changement

- Keynote : la méthode de l'amélioration continue

P. 19 • Transformation du travail

- Keynote : uberisation, délinéarisation des carrières

P. 20 • Relations sociales

- La mise en place du CSE chez AXA

P. 22 • Bonnes pratiques

- La fabrique du leader et du leadership : trois cas d'organisations

P. 23 • Technologies

- Améliorer le parcours d'intégration avec une Appli

P. 24 • Projet de loi Pacte

- La place et le rôle des administrateurs salariés

P. 25 • Grand témoin

- Jean Peyrelevade, consultant et ancien dirigeant d'entreprises



P. 5 Intelligence artificielle

Impact sur les métiers, enjeux pour la DRH



P. 9

Comment Saint-Gobain a construit et déployé sa marque employeur à l'international ?



P. 13

« L'action de formation est sécurisée juridiquement : allez-y à fond ! »



P. 14

Alternance - Formation professionnelle : les nouvelles règles du jeu



P. 22

La fabrique du leader et du leadership



P. 25

Grand témoin

Jean Peyrelevade, consultant et ancien dirigeant d'entreprises

keynotes

Transformation

7 minutes pour partager une vision de la transformation des RH



Frank Bournois

Directeur général de ESCP
Europe

« Les RH doivent savoir injecter du sens dans l'organisation »

« Sept marqueurs seront extrêmement importants à l'horizon 2030 et dont les premières lettres forment l'acronyme anglo-saxon MISFITS.

Une centaine de grands experts de la transformation numérique dans le monde entier, spécialisés dans des domaines comme le big data, l'intelligence artificielle, le gaming, la cyber-sécurité ont été interrogés. Ils nous disent en quoi le numérique modifiera les comportements dans les entreprises.

- *Meaningfulness (sens) : Après les générations X, Y et Z, nous avons maintenant la génération "flocon de neige" qui ne peut pas s'investir si elle ne voit pas l'impact sur la société de ce qu'elle fait. La question du sens est donc essentielle.*
- *Interdisciplinarité : c'est la nécessité, pour progresser, d'être plongé avec des personnes différentes de formation et d'origine. Il faut avoir une spécialité, une compétence et en même temps être extrêmement ouvert à ce qui se passe dans d'autres disciplines.*
- *Systems thinking (pensée globale) : il s'agit de comprendre l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela sera de plus en plus compliqué parce qu'on sait que les structures auront tendance à réduire le nombre d'échelons hiérarchiques. Dans les organisations dites « plus plates », la pensée systémique va prendre toute son importance ;*
- *Focus et persistance : c'est la nécessité qu'ont les individus de savoir maintenir un fil directeur et de savoir quand s'arrêter ou au contraire continuer dans la grande variété d'informations dont ils disposent. C'est la gestion de la disruption et de la continuité.*
- *Imagination : c'est la nécessité de former différemment à l'imagination, à la créativité, à l'innovation. Il existe de plus en plus de coopérations entre écoles d'ingénieur ou écoles de gestion avec la mode ou le design ;*
- *Trust : la confiance doit permettre la libération des énergies. L'authenticité dans le management est absolument essentielle.*
- *Sharing (partage) : c'est la capacité dans les organisations de partager avec d'autres personnes de son écosystème sous une forme nouvelle. Les experts montrent que savoir gérer une relation de coopération sur la durée avec des ressources rares permet d'obtenir des bénéfices démultipliés. »*



Jean-Christophe Sciberras

Directeur des ressources humaines France et directeur des relations sociales corporate, Solvay

« Globalisation, digitalisation et éclatement »

« Trois phénomènes sont à l'œuvre dans nos organisations : la globalisation, la digitalisation et l'éclatement des organisations. Ces phénomènes s'additionnent et s'entretiennent les uns les autres. En effet, la digitalisation est un puissant levier de globalisation et modifie en profondeur les chaînes de valeur. De plus, la globalisation qui permet aujourd'hui la recherche de fournisseurs dans le monde entier contribue à l'éclatement de l'entreprise et de sa chaîne de valeur .

- La globalisation apporte de la complexité par ses mécanismes interculturels à l'œuvre. Il y a une trentaine d'années, l'Hexagone était le terrain de jeu pour beaucoup d'entreprises. Aujourd'hui, le terrain de jeu des fonctions RH dans les grandes organisations varie entre 50 et 100 pays sur 11 fuseaux horaires. Les enjeux sont importants pour les RH : enjeu d'image, de réputation et de business. Le RH est amené à faire un effort de mise à jour permanent pour pouvoir comprendre la nature du terrain de jeu sur lequel il est à l'œuvre.
- La fracture numérique existe au sein de nos entreprises. Les jeunes générations mais aussi les pays émergents jouent un rôle moteur. Ces derniers ont plus de facilité à lutter contre la fracture car leur population a plus de souplesse pour s'adapter à cette digitalisation. Je suis frappé de voir en Chine à quelle rapidité les ouvriers s'emparent des outils numériques par rapport à ce qui se fait chez nous.
- Les opportunités de la digitalisation sont nombreuses notamment du point de vue de l'expression des salariés. La digitalisation est en effet un puissant levier qui va permettre par le «feedback permanent» d'avoir une réactivité dans l'expression des collaborateurs, ce qui met le manager dans une situation de pression continue.
- Les défis face à l'éclatement des organisations.
- Là où on estimait que la responsabilité de l'entreprise s'arrêtait à ses portes, les questions de la marque et des valeurs amènent à s'interroger sur l'étendue des responsabilités de la fonction RH. Le DRH de demain sera nécessairement chargé du travail dans l'entreprise, mais aussi en dehors de l'entreprise. »



Anne Vermès

Directrice générale, Traits d'Unions

« Dépasser l'objectif avec l'intelligence collective »

« Nous avons développé depuis plusieurs années la compréhension du fonctionnement d'une intelligence collective. C'est le fameux "1+1 = 11", c'est-à-dire comment passer d'une intelligence collectée à une intelligence collective qui donne une capacité à concrétiser au-delà de la performance souhaitée. Dans ce cadre, nous avons créé un concept qui maille de façon totalement inédite à la fois l'histoire, les sciences comportementales et cognitives et le leadership. Ce concept modélise les comportements de succès invariants qui viennent de l'histoire. Ces modèles donnent de l'inspiration aux managers pour revisiter leurs pratiques managériales et trouver d'autres pratiques plus adaptées et plus innovantes dans un contexte complexe et mouvant.

Plusieurs exemples dans l'histoire illustrent des pratiques managériales qui peuvent inspirer les managers d'aujourd'hui :

- Un exemple de management dans lequel l'interdisciplinarité est au centre, c'est celui de Nicolas Fouquet. Ministre des finances de Louis XIV, il va en effet piloter des talents individuels au service d'un objectif collectif faisant de Vaux-le-Vicomte un creuset d'innovations et surtout le concentré de ce que sera le luxe à la française dans ses multiples diversités ;
- Autre exemple historique qui cette fois illustre les bienfaits de la diversité : nous sommes en 1962 et l'aventure spatiale représente un enjeu important dans la Guerre froide qui fait rage. Kennedy, dans ce contexte, souhaite lancer le premier vol orbital avec l'astronaute John Glenn. Ce dernier décide d'embaucher dans son équipe 3 femmes noires qui sont de brillantes ingénieures. Ces femmes, par leur diversité, par leur capacité à penser différemment, vont venir perturber les certitudes et les croyances du collectif d'hommes blancs initialement prévu pour mener le projet à bien. Ainsi, Katherine Johnson, brillante mathématicienne, va par la clarté de ses calculs permettre de faire décoller la navette spatiale. »

Intelligence artificielle Impact sur les métiers, enjeux pour la DRH

Cyril Le Mat, Yves Loiseau, Sandra Enlart,
Yves Grandmontagne et Claude Monnier

Les DRH sont sollicités pour concrétiser les opportunités de l'intelligence artificielle en anticipant ses impacts humains. Il s'agit de comprendre les défis qu'elle engendre, d'en faire un objet de discussion au sein des directions, de débat collectif et de dialogue.



Claude Monnier
DRH de SonyMusic

IA et savoir-être

« Les savoirs-faire ne nous intéressent pas chez SonyMusic. On ne cherche pas à savoir ce que la personne a fait avant et quel diplôme elle a obtenu. Cela n'a aucun intérêt pour nous de mettre de la technologie à ce niveau. Ce que nous mesurons, c'est l'appréciation des savoirs-être chez les individus et dans un collectif. Je ne crois pas qu'il existe de solutions technologiques pour appréhender les savoirs-être, ni qualitativement, ni quantitativement.

En tant que DRH, nous faisons des sciences humaines, qui sont des sciences inexactes. Je fais tous les jours des erreurs et je les assume pleinement. Et je ne cherche pas à me déresponsabiliser derrière un algorithme ou une machine Learning. Je n'ai pas l'intention de déléguer à un ordinateur, qu'il soit intelligent ou pas. Quand je joue aux

échecs, j'aime bien jouer contre quelqu'un et pas contre la machine. Plus la notion de savoir-être sera essentielle dans nos activités, plus je serai distant par rapport à ces ruptures technologiques qui aident à trier les CV.

Il faut intégrer le concept de désapprentissage et s'intéresser à la gestion des temps faibles. Ce qui m'intéresse, c'est quand la personne vit un moment dur. La plupart des grandes chansons dans le monde ont été écrites quand les artistes traversaient un temps faible. En transférant cela au monde de l'entreprise, au lieu d'envoyer les salariés au placard ou les virer, si on s'intéresse à ces gens et on sait qu'à la sortie de ces temps difficiles, il y aura un cap de créativité. Et je n'ai pas besoin d'ordinateur pour cela. La R&D doit être dans les mains de la fonction RH. Soyez acteurs de la transformation de votre métier et de vos pratiques RH. »



vail. L'entreprise doit se mettre en situation plus agile avec un droit à l'erreur, un management différent... Le digital peut être une solution, mais la solution est avant tout culturelle et comportementale. Cette question des compétences comportementales devient une nécessité individuelle et collective de réussite des organisations.

Les start-up n'ont pas de mauvaises intentions. L'intention est positive mais tout le monde doit être d'accord sur cette intention. Je crois à la vertu de l'innovation si on en fait quelque chose de bien. Il y a un apprentissage de l'organisation. »



Yves Grandmontagne
Président du Lab RH

Une solution culturelle et comportementale

« L'IA permet de travailler sur le recrutement externe ou interne en envisageant des solutions de mobilités par du matching, la formation... Tous les systèmes des RH sont concernés par l'IA par des études ou des applications sauf les relations sociales. La digitalisation est la cause plus que la solution des nouveaux modes de tra-



Sandra Enlart
directrice générale de Sandra Enlart Conseil

La question-clé : la catégorisation

« Il existe des processus dans des grands groupes où l'IA permet de gagner du temps et de l'efficacité. En revanche, arrêtons de penser qu'on touchera à des dimensions qui relèvent beaucoup plus de la relation. Je travaille sur la façon dont l'IA transforme des situations de travail et ce que cela change dans la façon de former les

gens. À chaque fois, je trouve que la question-clé est la catégorisation sur laquelle elle repose. Vous ne pouvez pas traiter des datas, si vous ne dites pas : comment vous traitez ce terme; quel sens vous lui donnez; comment créer un contexte ?

Un des points importants dans le monde RH est de se dire si on achète ou pas cette catégorisation. Certains termes renvoient à des diplômes, d'autres à des référentiels compétences.

Pour repenser les processus d'apprentissage et identifier les processus, il faut se poser la question du tracking, comment on recueille ces traces, toutes les questions éthiques qui vont avec. C'est important pour nous les professionnels RH d'en discuter avant de choisir telle ou telle start-up.

Quand on parle d'individualisation des processus d'information, le concept de style d'apprentissage ne tient pas la route d'un point de vue scientifique. Quand vous catégorisez les datas, vous devez vous demander si c'est validé par la science, la recherche. »

(Suite page 8)



Je ne cherche pas à me déresponsabiliser derrière un algorithme ou une machine Learning.

Claude Monnier





(Suite de la page 7)



Yves Loiseau

General manager South Europe
chez Textkernel

Ré-institutionnaliser le système

« Avec l'IA, l'idée est de faciliter un travail à distance. Ce ne sont pas des technologies de rupture. Elles permettent d'étendre notre champ d'application en humain et de gagner du temps, en se concentrant sur autre chose. Nous ne sommes pas encore au mythe de la machine plus maligne que nous. On fait une Machine Learning, mais on la réserve uniquement pour affiner par exemple, le classement des 100 meilleurs résultats.

Nous ne lisons plus des CV. L'objectif de l'IA est de déléguer à la machine un travail que l'humain ne fera pas, pour repêcher des documents qu'il n'aurait pas vus et s'inspirer des meilleures pratiques. On peut par exemple se rendre compte que sur des profils de chefs d'équipe, les autodidactes marchent mieux. »

Concentration sur les compé- tences



« Chez Clustree nous supprimons le genre du candidat et le libellé de l'école ou la formation. Les

organisations se concentrent de plus en plus sur les compétences et de moins en moins sur les jobs. Nous essayons de nous dire si la compétence est cohérente avec le profil et de comprendre le CV. Nous ne demandons pas à l'employé de spécifier son parcours mais de prendre la donnée dans le format naturel, en l'interprétant au mieux. Mais cela me paraît compliqué de comprendre le savoir-être avec l'IA. »

Cyril Le Mat, directeur data de Clustree

Expert-room

Comment Saint-Gobain a construit et déployé sa marque employeur à l'international ?

Gilbert Azoulay, Fabienne Robert, Patricia Parain

En 2017, le groupe Saint-Gobain a lancé sa marque employeur « Invent Yourself Reshape the world ». Focus sur la mise en œuvre de cette campagne internationale.

« Raconter la même histoire, dessiner le même portrait »



Fabienne Robert
Directrice de la stratégie et de l'engagement au sein de la direction de la communication de Saint-Gobain

« Notre marque employeur est jeune, puisqu'elle a été lancée en juin 2017. L'enjeu était que toutes les parties prenantes en interne racontent la même histoire et qu'au final elles dessinent le même portrait de Saint-Gobain. Nous voulions aussi permettre à chacun des 67 pays dans lesquels nous sommes présents de raconter leurs propres histoires. L'enjeu était d'amener tout le monde vers une même identité, mais dans le respect des contraintes locales.

Nous avons donc conçu une campagne diffusée dans le monde entier, avec pour slogan : « Invent yourself, Reshape the world ». Pour élaborer ce message, nous nous sommes demandé ce qui était vrai

partout dans le monde concernant Saint-Gobain : nous qui recrutons près de 28 000 personnes par an, nous cherchons avant tout un état d'esprit. C'est pour cela que, dans cette campagne, les personnes qui posent ne sont pas habillées avec des vêtements d'usine, mais dans leur tenue de tous les jours. Elles sont souriantes, montrent leur personnalité. Quand on rejoint Saint-Gobain, on est fiers de participer à une grande aventure collective.

Il faut toujours faire preuve de pédagogie, être ouvert, être dans la

discussion. Les équipes de chaque pays ne nous ont pas attendu pour faire des campagnes. Nous leur expliquons donc pourquoi il est important de véhiculer le même message. Cette campagne peut être customisée en fonction de chaque pays. Si vous ne vous reconnaissez pas dans le personnage, vous pouvez le changer. La Turquie et le Brésil l'ont modifié par exemple. »

Elevate Yourself, une expérience phygitale

« Nous avons mis deux bons mois pour réaliser un audit et définir les éléments de langage. Cette première phase, c'était le socle. Il faut prendre du temps, car ce sont les fondations pour construire la marque et pour qu'elle ne s'essouffle pas dans le temps. On impose, mais en laissant une part de liberté car il faut que chacun se l'approprie. Si cela descend du siège, cela ne prend pas.

Nous avons lancé aussi en décembre 2018 Elevate Yourself, des actions « phygitales ».

C'est un dispositif web avec une approche de réalité augmentée et une application. Il est d'abord tourné vers les internautes. Il y avait des conférences dans les écoles, des quizz, etc, le tout dans une approche ludique pour intéresser le plus possible de participants. »



Patricia Parain
Directeur associé, Pôle Employeur, Epoka

Expert-room



Laurent Durain

Formation, partenariats, CPF, apprentissage : la feuille de route de la Caisse des Dépôts

À partir de novembre 2019, le compte personnel de formation permettra à 33 millions d'usagers de s'inscrire en direct à une formation professionnelle en adéquation avec leur projet professionnel. La Caisse des Dépôts devient l'opérateur central du dispositif. Explications : Laurent Durain, directeur de la formation du Groupe CDC.

« L'appli CPF rapprochera l'offre de la demande. Cela permettra à l'actif de choisir librement sa formation. C'est aussi une grande révolution car, c'est la première fois que l'on permet aux organismes de formation d'avoir accès à un nouveau marché, en s'adressant directement aux usagers. Cette place de marché qui est opérée par les pouvoirs publics et mise en œuvre par la CDC ne prélèvera pas de fonds sur la transaction. Le prix sera celui qui est affiché et visible par l'utilisateur.

Le CPF est un outil qui permettra de continuer d'assurer la transformation du champ de la formation. Notre première préoccupation est de placer l'utilisateur au centre du dispositif donc le projet d'appli est conduit par la demande et les attentes de l'utilisateur. Nous construisons ainsi la place de marché au travers du besoin d'usage et rencontrons des indi-

vidus pour demander leurs attentes en termes d'aide à la décision sur la partie moteur de recherche, d'usage web, etc. Nous fonctionnons sur une méthode agile pour développer l'appli. Nous avons des cycles de 3 semaines que nous appelons des 'sprints'. L'appli sortira en octobre 2019 mais sera développée en permanence. Il y aura des évolutions toutes les semaines, en fonction de la demande. L'ensemble des catalogues en France sera publié en 2020.

Un volet partenariat

Au sein de l'organisation interne de la CDC, une équipe se charge du partenariat, de la relation avec les organismes de formation. Cette équipe fait le lien sur la partie séquençage, comment on fait la pédagogie autour de cela. Nous allons faire un tour des régions. Un site internet s'adresse aux organismes de formation. Chaque organisme de formation peut s'y inscrire et au fur et à mesure, nous allons peupler le site internet avec des newsletters, des vidéos en février 2019, la communication des login et mots de passe en mars 2019. Ensuite, nous irons en région à la rencontre de ces organismes afin d'échanger avec eux pour voir les points d'amélioration et regarder ce qu'ils en pensent. Nous aurons aussi une discussion avec eux sur les conditions générales de vente, sur la manière dont ils peuvent valoriser leurs actions.

Un volet produit

Avec les équipes produits, nous allons aussi aller à la rencontre des organismes de formation pour regarder les demandes d'évolution qu'ils peuvent nous faire et les indexer. C'est un énorme travail pour la CDC : ce sont 95 000 organismes de formation qui peuvent faire des demandes d'évolution, déclarer des anomalies, proposer des idées. Cela sera une matière riche qu'il va falloir classer, prioriser et positionner dans un planning, la cible étant d'avoir une version toutes les 3 semaines.

Contact avec les organismes de formation

La CDC, en devenant financeur, va être mise en relation avec les organismes de formation sur un enjeu important, qui est celui d'équilibre de marché. L'enjeu est d'intéresser les organismes de formation à positionner leur actions de formation dans le catalogue, et à le valoriser. Cet enjeu contient un risque, celui du déséquilibre du marché ou de neutralité de la place. Nous sommes donc très vigilants pour faire en sorte d'avoir un système qui soit le plus agnostique possible et qui laisse à chaque organisme de formation le même pourcentage de chance de rencontrer son client, qui est le stagiaire en formation professionnelle. »

Transformation et formation à la Société générale et conséquences de la réforme

La Société générale vit une transformation permanente. La montée en compétences des 20 000 salariés est un enjeu majeur pour le groupe bancaire. Son credo ? Former ses collaborateurs en continu.

Deux modalités pédagogiques

« Pour faire face à cette "explosion de besoins de formation", la Société Générale a inventé deux modalités pédagogiques agiles : "Un jour, une minute" via une plateforme sur laquelle le collaborateur se connecte et, depuis le 01/10/2018, "Une heure pour moi". Il n'est plus possible aujourd'hui de former durant 4 à 5 jours d'affilée. L'idée est de proposer des petites bouchées digestes, compatibles avec la charge de travail et ayant une valeur sur le long terme.

Dans le cas de "Un jour, une minute", le collaborateur reçoit un push, il se connecte sur la plateforme et consacre une minute dans la journée pour travailler sur un sujet. L'algorithme qui a été conçu lui permet de se perfectionner jusqu'à ce qu'il maîtrise complètement le sujet.

Le programme "Une heure pour moi" a été imaginé pour être "digeste et valable sur le long terme". Les collaborateurs de la Société générale se voient proposer une heure de formation par semaine sur des sujets que nous poussons. Chaque mercredi, les salariés reçoivent une liste des formations de la semaine suivante, qui durent chacune entre 5 et 20 minutes.

9 000 collaborateurs sur les 20 000 du réseau des agences concernés ont été embarqués dans l'aventure. La direction de la formation attend de cette première saison « des retours d'expériences, afin de co-construire » ces formations in situ. Nous



Stéphanie Hagron



Marc Dennery

échangeons régulièrement avec les managers pour vérifier que cela fonctionne. Ces modules ne se substituent pas aux autres formations. L'objectif est de donner aux collaborateurs l'habitude et l'environnement de se former. "Une heure pour moi" ne se limite pas aux formations métiers. Ce programme portera aussi sur le comportement (soft skills).»

Stéphanie Hagron, chef de projet à la direction de la formation de la Société générale.

Développer la formation en situation de travail

« Il va falloir remettre de l'horizontalité dans les entreprises et apprendre à capturer le geste métier. C'est l'occasion de s'emparer de l'action de formation en situation de travail (Afest) qui a fait son entrée dans le Code du Travail avec la loi Avenir professionnel du 05/09/2018. Et

la volonté du groupe bancaire est également de développer la formation en situation de travail. Il est indispensable de créer un rituel de formation. Le e-learning ne marche pas s'il est pensé en « solo formation ». Les salariés n'ont jamais le temps de se former. Si on ne les aide pas, ils ne se formeront jamais... La Société générale a fait le choix de conserver une direction de la formation sous le DRH. Mais a-t-on encore besoin d'un responsable formation sous le DRH comme il y a 20 ans ? N'a-t-on pas plutôt besoin d'un responsable de la pédagogie, en lien avec les fonctions qualité, numérisation et innovation de l'entreprise ? Le modèle du face-à-face pédagogique étant grandement périmé, et au moment où la formation en situation de travail et le digital se développent, on peut se poser la question de la nécessité de maintenir la fonction formation dans l'entreprise. »

Marc Dennery, co-dirigeant de C-Campus



Comment identifier et préparer vos futurs leaders ?

Les cabinets de conseils Gartner et SHL ont réalisé une étude sur la performance des leaders dans l'exercice de leurs fonctions. Cette étude a été présentée le 29/11/2018 par Liesel Farbach, senior consultant chez SHL, dans le cadre de la première édition de Think RH à ESCP Europe.



Liesel Farbach

S'inscrire sur le territoire

« Les leaders évoluent dans un environnement en constante mutation et de plus en plus complexe, pourtant, ils sont toujours évalués, sélectionnés et formés selon des approches simplifiées et figées », constatent les auteurs de l'étude. « Au cours des dernières années, les leaders que nous avons interrogés ont connu au moins cinq grands changements : restructuration, renouvellement du personnel, implantation sur de nouveaux marchés, identification de nouveaux concurrents. Les organisations sont devenues plus complexes et continueront à se complexifier : il y aura davantage d'interdépendances, d'informations à traiter, de personnes impliquées », déclare Liesel Farbach.

« La sélection et le développement des leaders se font toujours sur la base de 8 à 12 compétences. Ces pratiques ne sont

plus adaptées à la nouvelle réalité », écrivent les auteurs de l'étude. Résultats : 45% des leaders qui prennent un nouveau poste échouent. 73% des répondants RH disent qu'ils n'ont pas de bons leaders dans leurs équipes et, en 3 ans, la confiance accordée aux leaders a baissé. Cette inadéquation entraîne des risques sur la performance des leaders, des coûts financiers résultant de l'affectation d'un leader à un poste qui ne lui correspond pas, des équipes sous-performantes, des pertes de revenus, un risque accru de turnover. Le coût peut s'élever à plusieurs fois le salaire du leader.

L'évaluation du contexte : clé du succès

SHL a identifié 300 combinaisons de contextes professionnels dont 27 ont une influence significative sur la réussite des leaders, eux-mêmes divisés en 4 groupes : conduire la performance (diriger une équipe, favoriser innovation) ; conduire le changement (travailler dans un contexte incertain, faire face à un changement de direction) ; produire des résultats ; gérer les risques. Le problème est que le nombre de leaders sous-performants augmente avec le nombre d'enjeux contextuels qu'ils doivent gérer. Le profil idéal du leader dépend des enjeux contextuels auxquels il est confronté.

Profil idéal

« Il faut oublier cette idée qu'il y a un profil type pour toutes les circonstances. Les

compétences sont un bon point de départ mais qui n'est pas suffisant pour prédire la réussite du leader », explique Liesel Farbach. « L'agilité n'est pas la qualité qui va permettre de réussir dans tous les contextes. Dans une situation qui exige de développer l'activité à travers une meilleure compétitivité des coûts, les meilleurs leaders ont tendance à être méthodiques, organisés, minutieux, compétitifs et centrés sur les objectifs. Dans un environnement de travail qui conjugue créativité et innovation, les meilleurs leaders sont ambitieux, optimistes, grégaires, créatifs et carriéristes, et ont tendance à analyser les informations », illustrent les auteurs de l'étude.

Constituer un vivier de leaders suppose d'abord d'« oublier cette idée qu'il y a un profil type pour toutes les circonstances », ajoute Liesel Farbach.

Identifier le futur leader

La clé pour identifier les futurs leaders est de se « concentrer sur le contexte » du poste qu'il devra occuper : diriger des équipes géographiquement dispersées ; transformer une culture fortement conflictuelle ; tenir ses engagements dans un climat de forte ambiguïté ; concevoir et piloter de nouvelles stratégies ; réaliser de fortes marges... Pour les RH, cela suppose de privilégier, dans leur recrutement, les candidats dont le profil est adapté au contexte, d'aller au-delà des modèles de leadership généralistes et universels, d'investir dans des processus de leadership flexibles.

Masterclass



« La loi du 05/09/2018 «pour la liberté de choisir son avenir professionnel» est conçue pour donner les outils pour innover en matière de formation, de gestion des ressources humaines, et de compétences. La nouvelle définition de l'action de formation sécurise toutes les innovations en matière de formation. Elle est juridiquement sécurisée : allez-y à fond. Votre capacité d'innovation est incroyable. En matière d'apprentissage, vous aurez la capacité de définir votre propre modèle, comme le CFA d'entreprise, le partenariat renforcé ou la mise en concurrence.

La loi du 05/09/2018 réforme l'apprentissage, la formation mais aussi les métiers des ressources humaines. Sur la formation, nous essayons de vous accompagner de plusieurs manières, comme la possibilité pour l'entreprise d'abonder le CPF d'un salarié à travers un accord salarié par salarié ; ou à travers un accord d'entreprise, donc l'internalisation de la formation. Cela réinstalle plus encore la formation comme un objet de dialogue social. Nous allons également faire des guides d'utilisation des différents dispositifs sur le volet formation.

Tout le système est mis sous pression

La carte des formations est supprimée. Les entreprises peuvent d'ores et déjà monter leur propre CFA. La RATP l'a fait, Adecco également. D'autres grandes entreprises vont

annoncer l'ouverture de leur CFA d'entreprise. C'est une autre manière d'internaliser sa politique de formation. Les CFA sont déjà sous pression pour être aussi réactifs que les entreprises. Ils savent qu'ils seront « challengés » par les entreprises en fonction des services qu'ils offriront. Les branches qui ne seront pas en mesure de publier leur « coût-contrat » seront candidates à la restructuration.

Les coûts de la formation

Toutes les branches n'ont pas la même incitation en termes de niveau de formation, de type de diplôme, donc il est normal que la prise en charge soit différente. La capacité d'absorption des entreprises est la seule limite. Ce n'est ni une limite financière, ni une limite juridique. Le marché du CPF est estimé entre 2 et 3 milliards d'euros par an, pour l'instant. Il est appelé à augmenter.

La compétence fera la différence

Il faut changer le rapport des citoyens face à la formation. Ils ont un rapport de méfiance vis-à-vis de la formation et la majorité d'entre eux ne connaît pas le CPF. Si nous souhaitons *upskill* la formation, cela ne peut pas passer par des dispositifs *top down*. L'aspiration à la formation doit venir du bas, c'est notre pari. Nous souhaitons déconnecter le CPF de l'autorisation de l'employeur. Nous aurons une formation transparente, un CPF en euros est beaucoup plus parlant qu'un CPF en heures. »



Alternance - Formation professionnelle : les nouvelles règles du jeu

Remise à plat du financement, du pilotage et de la gouvernance de la formation professionnelle et de l'alternance, autonomisation des individus dans la prise en main de leur parcours, tels sont les enjeux de la loi du 05/09/2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel".



Pierre Ferracci
Président du Groupe Alpha

Double enjeu d'employabilité

« Trois enjeux sont essentiels dans la réforme de la formation professionnelle. D'abord, il s'agit d'une reprise en main par l'État, même si France Compétences aura une gouvernance quadripartite. C'est aussi une remise en cause du paritarisme de gestion qui a géré la formation pendant quelques décennies. Et enfin, c'est un pari sur l'autonomie des actifs. Qui dit autonomie, dit moyens pour accompagner cette autonomie. Il faut encadrer ce besoin de développer l'autonomie par des droits collectifs. Si on abandonne une forme de paritarisme dont l'efficacité a été très souvent contestée en oubliant qu'il

était sous surveillance de l'État, et si dans l'entreprise il n'y a pas un relais de caractère collectif avec l'implication des OS, des DRH et de la direction, nous nous retrouverons avec des difficultés évidentes. Il ne faudrait pas que l'autonomie des salariés demain soit une façon pour l'entreprise de se décharger de son obligation d'employabilité. Il y a un double enjeu d'employabilité pour les actifs et les entreprises.

J'attends des DRH qu'ils prennent le sujet à bras-le-corps. Ce sera un élément fédérateur et mobilisateur dans l'entreprise de développer la négociation. Jusqu'à présent, il n'y a pas eu beaucoup d'accords sur le plan de formation rebaptisé plan de développement des compétences.



Thierry Teboul, Bénédicte Le Deley, Pierre Ferracci, Laurent Jammet, Michel Yahiel et Fabien Claire



« Il faut encadrer ce besoin de développer l'autonomie par des droits collectifs. »

Pierre Ferracci
Président du Groupe Alpha



La négociation sert aussi à instaurer du liant et de la fluidité. L'entreprise peut aider à mieux utiliser le CPF et l'actif sera ainsi demandeur. Car, selon les derniers sondages, l'entreprise a meilleure presse que les partis politiques, les organisations syndicales et patronales, et les médias. Si on ne veut pas avoir demain, après les gilets jaunes, des vestes ou des pardessus bleus dans les entreprises, il faut jouer l'intermédiation à fond. Je crois aux vertus d'un dialogue social renoué. »



Michel Yahiel
Directeur des retraites et de la solidarité du Groupe Caisse des Dépôts

CPF : La clé est l'accompagnement

« Un des leviers de la réforme est France Compétences. Le fait que le législateur simplifie le paysage et dote cet organisme de compétences que personne n'exerçait complètement, est une avancée.

Concernant l'application CPF, pour les salariés fragiles qui éprouvent des difficultés à se retrouver, à concevoir leur projet et à le mener de bout en bout, la clé est l'accompagnement. Le fait d'élaborer son projet professionnel est en soi compliqué et nécessite un accompagnement optimum. Les entreprises et notamment les DRH devront jouer un rôle assez déterminant quand le salarié n'a pas accès à d'autres ressources.

Les retours que nous avons des DRH nous montrent que nous avons encore du travail à faire pour leur expliquer leurs marges de manœuvre. Le CPF est fondé sur l'autonomie de la personne. Les entreprises vont pouvoir s'appuyer sur lui pour les orienter, les guider, négocier des dispositifs. Il ne faut pas que le CPF reste une sorte de corps extraterritorial par rapport à la formation de l'entreprise. Nous devons clarifier ces points-là dans les 3 à 6 mois à venir. »



Laurent Jammet
Avocat associé chez Actance

Inquiétude autour de la transformation du CPF

« J'accompagne les entreprises dans la négociation ou dans la conclusion d'accords de GPEC. Mes clients sont inquiets de la transformation du CPF qui accorde une autonomie aux salariés via une application. La vision de l'entreprise est de générer ses propres formations. Un client m'a dit : À quoi cela sert-il d'abonder le CPF si le salarié choisit sa forma-



(Suite de la page 15)



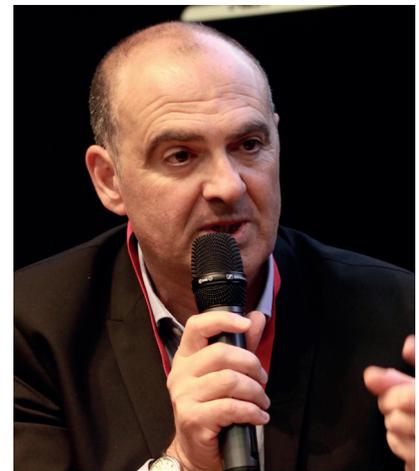
« Les employeurs n'ont pas suffisamment de prise sur l'utilisation du CPF. »

Laurent Jammet
Avocat associé chez Actance



tion via une application sans que je ne sois au courant ? En effet, le salarié n'a plus à informer l'employeur. Il lui suffit de demander une autorisation d'absence. Les entreprises me disent : C'est compliqué d'abonder le CPF. Nous préférons avoir un budget largement au dessus des minima légaux (dans le cadre du plan de développement des compétences) mais pas pour le CPF. On sait très bien que 30% des métiers qui seront exercés dans nos entreprises d'ici 20 ans n'existent pas encore. Il y a donc des enjeux majeurs pour l'entreprise. Les employeurs n'ont pas suffisamment de prise sur l'utilisation du CPF. Aujourd'hui, mes clients préfèrent former à leurs propres métiers et répondre à leurs contraintes propres.

On a libéralisé toutes les actions de formation et donné des responsabilités à un certain nombre d'entités et d'organismes, mais il semblerait que nous ne soyons pas prêts car la fusion des branches n'est pas faite. Le parcours est primordial et si le salarié n'est pas accompagné dans un parcours d'employabilité sur le long terme, ce sera compliqué. La branche est la mieux placée pour cet accompagnement, mais la fusion reste à faire. »



Thierry Teboul
Directeur général de l'Afdas

« Les DRH ne doivent pas désertier les branches »

« À l'Afdas, les populations spécifiques que nous gérons constituent un laboratoire intéressant. Un intermittent du spectacle est par définition multi-employeurs, il n'a pas de DRH. Au cours des

dernières années, nous avons observé : une appropriation du CPF et des calculs stratégiques qui se mettent en œuvre. Notre rôle se renforce notamment à travers la notion d'appui conseil que nous sommes censés avoir auprès des branches et des organismes de formation. Si la formation n'est pas "pluriparfaite", si les produits ne sont pas homogènes, les hypothèses du libéralisme ne marchent pas. Les opérateurs de compétences pourraient en partie avoir ce rôle-là. Ils doivent être moins dans un marketing de l'offre en matière de formation et davantage dans un marketing de la demande.

Les DRH ne doivent pas désertier les branches. Si j'avais contribué à la rédaction de la loi, j'aurais proposé une forme de discrimination positive: faire siéger dans nos instances au moins 50% des personnes qui sont en poste en entreprise, cela enrichirait le débat.

J'ai la chance d'avoir beaucoup de DRH qui siègent au CA de l'Afdas. Les discussions qui s'y tiennent ne sont pas celles que nous aurions si nous avions seulement des permanents des organisations paritaires. C'est une bonne chose que les DRH reprennent le pouvoir. Et ils disposent de deux endroits pour le faire : les branches et la formation.

Les enjeux sont les mêmes avec un parcours de soin. Nous devons éviter que les gens reviennent en formation trop souvent parce que cela voudrait dire qu'ils n'ont pas développé la capacité d'apprendre à apprendre. Il faut faire attention à ce que les salariés d'aujourd'hui ne deviennent pas les demandeurs d'emploi de demain. Un parcours de formation devra à la fois intégrer du face-à-face pédagogique, du e-learning,



« Un des leviers de la réforme est France Compétences. »

Michel Yahiel
Directeur des retraites et de la solidarité du Groupe Caisse des Dépôts



de la formation en situation de travail... C'est l'ensemble du parcours qui constituera une offre de formation nouvelle. Cela passe aussi par une rénovation de l'offre de formation. Il n'y a pas toujours une écoute du marché. Nous devons inventer de nouvelles formes de formations en alternance et intégrer des logiques d'individualisation dans les parcours. »

Sortir du rituel de l'expert en formation

«Une grande partie des demandes de DRH, notamment celles des freins liés à l'âge et les modalités de rupture, ont été levées. La plus grande marge de manœuvre au niveau budgétaire que nous constatons, c'est le montant sanctuarisé de l'alternance qui doit permettre, à la fois, de favoriser l'insertion et l'évolution des compétences. La formation apparaît comme un nouvel objet de dialogue social. Il faut sortir du rituel de l'expert en formation, qui une ou deux fois par an, vient présenter le plan de formation, son sujet d'expertise. L'idée consiste à aller vers des forma-



Bénédicte Le Deley
Secrétaire générale de l'ANDRH

tions plus proches des besoins de l'entreprise voire de pousser celle-ci en disant : "faites votre CFA en interne". Mais il faut que le monde de la formation soit capable de répondre aux besoins des entreprises.

La loi ouvre de nouvelles possibilités en revisitant la définition de la formation en essayant d'avoir une vision plus large et plus souple notamment avec l'Afest (action de formation en situation de travail), qui oblige à se reposer la question des dispositifs. L'autre sujet, c'est de sortir d'une posture qui organisait une hiérarchie dans les formations entre celles dites obligatoires et les formations de développement, qui, elles, seraient plus nobles. La loi rappelle que chaque action de formation a un coût, une finalité et un bénéfice. C'est une révolution dans la façon de concevoir la formation. »

Lancement du Learning Executive Club

News Tank RH Management et C-Campus ont lancé le 29/11/2018 à ESCP Europe lors de la première édition de Think RH, le Learning Executive Club (LEC), un club collaboratif des dirigeants de la formation et du développement des compétences.

Quatre rencontres d'une journée, six Webinars et un accès au club privé en ligne dans le site News Tank sont proposés aux souscripteurs du LEC depuis janvier 2019.



keynotes

Conduite du changement

7 minutes pour partager une vision de la transformation des RH



Isabelle Barth

Directrice générale
de l'Inseec Business School

« Les managers doivent maintenant être disruptifs »

« Je vais faire un focus sur la conduite du changement en commençant par une citation d'Einstein : "Il n'y a pas de signe plus évident de dérangement mental que de refaire sans cesse la même chose en escomptant un résultat différent". En langage du XXI^e siècle, cela veut dire qu'il faut maintenant être disruptif.

Pour avoir toujours un temps d'avance dans un univers concurrentiel perçu comme de plus en plus complexe et incertain, il est attendu des managers une capacité à la disruption stratégique. Les injonctions portent sur la capacité à innover, à sortir des cadres, à faire preuve de créativité

Trois paradigmes pour obtenir l'engagement et la motivation

- Le "test and learn" (essayer et apprendre) : il faut accepter l'expérimentation et accepter l'erreur. Il faut même accepter d'innover dans l'erreur ce qui est plus gratifiant et faire quelque chose de ses erreurs. Comme disait Mandela : "Sometimes you win, sometimes you learn" ;
- "Anytime, anywhere, any device" : travailler en mode projet et faire adhérer des équipes sans liaison hiérarchique ce qui est difficile quand les systèmes d'information nous lâchent ;
- "Tu es comme tu es" : on va travailler avec un management inclusif en pariant sur la diversité des personnes avec qui on travaille. La disruption est là, dans l'état d'esprit et dans notre conception du changement.

Les facteurs clés de succès des managers

- C'est votre capacité à doser de façon ad hoc vos talents de leader, de manager et de coach. Exercez votre leadership, gardez une ligne claire pour vos équipes dans ce qui est souvent un vaste chaos informationnel ;
- Soyez des managers efficaces en articulant finement les outils, les process et les relations humaines car des règles doivent exister ;
- Coachez au plus près vos collaborateurs qui n'ont pas les mêmes rythmes ni les mêmes angoisses. Respectez leur chronobiologie ;
- Il nous faut accepter que dans cette ère hyper-moderne, il n'y aura pas de grand soir du changement. Nous devons jeter les clés magiques d'un management rationnel. Nous devons engager l'amélioration en continu et accepter de désapprendre. Ainsi, nous ne verrons plus le futur comme une zone de risques et nous accueillerons l'avenir en toute sérénité. »



Jean-Marc Daniel

Économiste et professeur associé à ESCP Europe

« Le salariat est en train d'exploser et de disparaître »

« Le salariat est en train d'exploser et de disparaître parce qu'il correspond à un mode d'organisation où on pouvait stocker les biens produits et où on pouvait assimiler la présence à un travail effectif. On passe de la société employeur/employé à la société client/fournisseur comme le disait Emmanuel Macron lorsqu'il était ministre de l'Économie.

Il y a un débat aux États-Unis pour savoir si le salariat est en train de disparaître. Un certain nombre d'économistes nous disent qu'aux États-Unis, pays-clé de la frontière technologique, le salariat commence à augmenter pour la simple raison que les Américains ne savent plus ce qu'est un salarié. Aux États-Unis, les non-salariés sont essentiellement les agriculteurs et comme l'exode rural se poursuit, le salariat continue à se développer. Mais ce salariat n'a fondamentalement rien à voir avec le salariat qu'on a vécu dans le passé.

Disparition de la notion de stock

Ce qui me frappe, c'est l'accord qu'il y a eu dans l'automobile en Allemagne. Cet accord annonçait le passage du temps hebdomadaire de travail à 28h. Lorsqu'on regarde dans le détail, on se rend compte que l'accord prévoit en fait qu'on peut travailler entre 28h et 48h : on adapte la durée du temps de travail à un phénomène important dans l'économie, qui est la disparition de la régulation par le stock. Une des grandes caractéristiques de l'économie des 30 glorieuses, c'est que face aux cycles économiques, les entreprises stockaient. Les entreprises avaient une capacité à amortir par le stock les aléas conjoncturels et à maintenir un temps de travail régulier dans le temps. La capacité de répondre en instantané aux besoins du consommateur fait que la notion de stock est en train de disparaître. La régulation conjoncturelle va donc porter non plus sur les biens physiques mais sur le mode d'organisation du travail.

L'impact de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle s'attaque à l'ensemble des postes, aux professions manuelles mais aussi intellectuelles. Elle transforme la structure de l'emploi. Je pense aussi qu'il y a la volonté d'utiliser l'intelligence artificielle pour promouvoir la concurrence. Nous sommes dans une société de plus en plus concurrentielle avec une conséquence : nous serons de moins en moins protégés par des statuts et de plus en plus par des talents et des compétences. »

Expert-room



Sibylle Quéré-Becker, Yvon Gay et Valérie Grasset-Morel

La mise en place du CSE : une opportunité pour adapter l'organisation sociale et responsabiliser les partenaires sociaux

AXA France a signé, le 14/06/2018, avec la CFDT, la CFE-CGC et l'Unsa un accord majoritaire «relatif à l'organisation du dialogue social au sein d'Axa France» qui instaure 4 CSE, un CSE central et 12 instances de proximité (soit 120 représentants de proximité). Témoignage de Sibylle Quéré-Becker, directrice des relations sociales d'Axa France.

« Le comité central d'entreprise, les 9 comités d'entreprise, les 25 délégations du personnel et les 25 CHSCT (un par grand métier : commerciaux, IARD, santé, directions centrales) ont été regroupés au sein de 4 CSE, 1 CSE central et 12 instances de proximité (120 représentants de proximité). À l'issue des élections professionnelles les IRP d'AXA ont fusionné au sein des nouvelles instances créées par l'accord d'entreprise du 14/06/2018. Les élections qui se sont tenues du 08 au 13/11/2018 ont mobilisé 61% des salariés. »

Préalable à la négociation : reclasser les non-élus

Dans la nouvelle configuration des IRP, le nombre de mandats est « divisé par deux. Préalablement à la négociation, nous avons sécurisé le reclassement des mandats sortants, afin que les délégués syndicaux négocient sereinement. Axa France a chargé le cabinet Sémaphores de faire passer aux élus sortants d'un mandat lourd (70 % à 100 % du temps de travail) des entretiens de « révélation de compétences ». L'objet de ces entretiens est de recenser les compétences acquises par les élus pendant leur mandat et susceptibles d'intéresser Axa France. Si aucun poste ne corres-

pond à un élu, nous ne créons pas un poste pour autant.

Sémaphores : "tiers de confiance" entre direction et élus

Des managers peuvent se voir imposer dans leur service un ancien élu qu'ils ne connaissent pas. Afin de ne pas les pénaliser, le salaire de l'ancien élu n'est pas imputé sur leur budget.

1^{er} enjeu de la négociation : les proximités

« Nous souhaitions réaliser une double proximité : métiers et terrain. Pour la direction, il était important de réaliser une proximité métiers afin que les représentants des salariés soient au courant de ce qu'il se passe dans les métiers. De leur côté, les syndicats voulaient de la proximité terrain afin de maintenir le maillage territorial et l'instruction des réclamations des salariés, fonction auparavant dévolue aux DP.

En début de négociation, la proposition était de constituer un CSE et 60 représentants de proximité. Nous avons finalement abouti à 4 CSE et 120 représentants de proximité. La CFDT avait conditionné sa signature à l'existence de ces 4 CSE.

2^e enjeu de la négociation : le management syndical

Les délégués syndicaux centraux sont aussi des managers, c'est pourquoi nous avons accédé à leur demande de maintenir un pool d'heures de délégation qu'ils peuvent distribuer discrétionnairement. »

Yvon Gay, directeur associé de Sémaphores (Groupe Alpha)

« Les premiers entretiens de révélation de compétences ont commencé en novembre 2018. Nous avons réalisé des fiches métiers pour les élus, avec les services formation, relations sociales et RH d'Axa France, puis nous avons projeté ces fiches dans le référentiel métiers d'AXA.

La réduction du nombre de mandats résultant de la mise en place des CSE a obligé les syndicats à tenir un discours réaliste vis-à-vis de leurs troupes, parce qu'il a fallu justifier pourquoi des élus n'étaient pas retenus sur les listes aux élections professionnelles »

news tank

rh

D é c i d e r e n t o u t e c o n n a i s s a n c e

Média global pour les équipes de direction

News Tank RH est le média global des dirigeants et de leurs équipes, centré sur l'actualité des relations sociales, de la formation professionnelle, du talent management et des technologies.

News Tank RH est à la fois un flux d'informations en temps réel, un réservoir de données et un lieu d'analyse et de débat.

Fort de son indépendance économique, il apporte de l'information utile en temps utile, stratégique, neutre et complète

5 RAISONS DE S'ABONNER :

- **UNE ERGONOMIE DYNAMIQUE :** ACCESSIBLE SUR TABLETTES ET MOBILES
- **UN FLUX D'INFORMATIONS :** ACTUALITÉS CLAIRES ET CONCISES DIFFUSÉES EN TEMPS RÉEL
- **UN RÉSERVOIR DE CONTENUS :** DATA, DOSSIERS DE FOND, ARCHIVES
- **UN ESPACE DE RÉFLEXION :** GRANDS ENTRETIENS, TRIBUNES, DÉBATS, ANALYSES, INSPIRATIONS
- **UN OUTIL COLLABORATIF :** ANNUAIRE DES ORGANISATIONS ET DE LEURS MEMBRES, OUTIL DE PARTAGE DES ARTICLES, FONCTION CLASSEUR, JOB BOARD

Parmi nos derniers abonnés :

L'Oréal, la Chambre des métiers du 78, Orangina, Kuehne + Nagel, Veolia, Air Liquide, Les Compagnons du devoir, Getlink, Caisse des dépôts, Eiffage construction...

Contacts : rh@newstank.fr

- > **Fabien Claire** • Directeur général associé, en charge des contenus
fabien.claire@newstank.fr
- > **Laurent Pilliet** • Directeur général associé, en charge du développement
laurent.pilliet@newstank.fr

Téléchargez l'app
News Tank,
disponible
sur Android et iOS 10
et plus.





Gabriel Morin

La fabrique du leader et du leadership

Gabriel Morin est enseignant-chercheur au Ciffop et auteur d'une thèse sur « La fabrication du leader et du leadership ». Il nous délivre son analyse sur trois cas d'organisations : l'ensemble des forces armées françaises, Crédit agricole et Standard and Poors.

S'inscrire sur le territoire

« Leader et leadership sont les deux techniques les plus sûres dans le management. Elles permettent à une organisation de se transformer et il est important de bien les distinguer.

- Le leader fait appel au capital humain, c'est-à-dire tous les éléments liés intrinsèquement à l'individu;
- Le leadership fait appel au capital social, c'est-à-dire à tous les éléments liés à l'individu en relation avec les autres.

L'exemple de la vision permet de comprendre la différence. La vision, par définition, vient du leader. Elle est un point d'inflexion dans l'espace que ne voient pas les autres. Pour que cette vision, acte intellectuel, se transforme en acte organisationnel, il faut deux éléments empruntés au leadership : la capacité à la communiquer et la capacité à faire adhérer les autres à cette vision. C'est le rôle du leadership.

Il y a autant de définitions du leadership que de chercheurs. Je le définis comme un processus conatif, c'est-à-dire qui

déclenche une action. Dans le leadership il y a toujours une action de "follower", qui va d'un point A à un point B, alors que l'on peut, au contraire, manager de manière conservatrice et statique.

La "fabrique" de l'armée française

Il faut 30 ans à l'armée française pour fabriquer un Général, c'est un processus long et lent. Mais c'est une fabrique qui fonctionne bien et qui fonctionne incontestablement sur le leadership. Selon une étude menée par un général américain Demsey, devenu chef d'État major des armées aux USA, on attend du jeune leader militaire qu'il soit curieux; du leader intermédiaire de l'adaptation et du leader senior de l'innovation. C'est assez paradoxal car on va attendre qu'il ait 45 - 50 ans pour qu'il montre de l'innovation.

Le leadership au Crédit Agricole

Il faut le même nombre d'années au Crédit Agricole qu'à l'Armée française pour fabriquer un Directeur général soit

30 ans. À chaque niveau, on attend du leader du Crédit Agricole quelque chose d'autre : de la mise en œuvre (senior manager) ; de la conception (leader au niveau régional) ; de la vision (rôle et responsabilité au niveau national). C'est une "fabrique communautaire", assez complexe qui se tient très bien elle-même, avec un système de cooptation. C'est aussi une fabrique puissante puisque le Crédit Agricole est le leader en France en termes de réseau.

L'exemple Standard and Poors

Standard and Poors a failli disparaître en 2009. Après la crise, l'entreprise constate qu'elle est incapable de fabriquer ses propres leaders avec son leadership. Elle décide de produire et reconnaître deux types de leadership : un leadership analytique un leadership people. Il y aura deux types de carrière. Les collaborateurs identifiés comme de bons techniciens et qui disposent, en plus, de cette palette people, peuvent aspirer aux plus hauts postes au sein du groupe. »

Améliorer le parcours d'intégration avec une Appli

Comment amener l'Onboarding de nouveaux collaborateurs au niveau supérieur ? Conseils et bonnes pratiques de Nicolas Dinouard, responsable France de Talmundo, la start-up néerlandaise spécialisée dans les ressources humaines.

« Nous accompagnons les grandes entreprises et les grosses PME en matière de Onboarding avec une Appli. C'est une nécessité pour les équipes RH d'automatiser certaines tâches afin de gagner en efficacité et se libérer du temps pour accompagner plus sur le terrain. Ces dernières cherchent à accélérer l'intégration du collaborateur pour qu'il prenne rapidement ses marques et ce travail leur permet de regagner un peu de pouvoir. Les niveaux d'intégration sont très hétérogènes en entreprise selon les managers.

Encore considérées malheureusement comme des fonctions support, les équipes RH éprouvent la nécessité de montrer que les collaborateurs représentent la valeur principale de l'entreprise. Et qu'elles sont capables via des processus optimisés d'augmenter la productivité et l'implication du collaborateur.

Approche spécifique pour chaque entreprise

Chaque entreprise a sa propre approche et ses propres besoins en fonction de son organisation. L'outil de OnBoarding est personnalisé et customisé. La création de contenus (vidéos, infographies, etc) et l'implémentation se font avec l'entreprise, qui est formée pour changer les contenus et leur forme. Le Onboarding devient intéressant au-delà de 40 recrutements par an car il répond à une vraie attente de l'expérience collaborateur. C'est une étape pour faciliter l'intégration et cette démarche participe au développement de la marque employeur.



Nicolas Dinouard

Le préboarding avant la prise de poste

Le préboarding permet d'anticiper l'intégration pour que la recrue se sente en terrain connu avant sa prise de poste. On peut lui envoyer le mode d'emploi de l'outil ou logiciel de l'entreprise pour qu'elle se familiarise. Ainsi, une fois en poste, la recrue est déjà formée et productive plus rapidement.

Certaines entreprises partagent des Mooc avant même la prise de poste. On peut aussi inviter le candidat avec les collaborateurs quelques jours avant la prise de poste. Le candidat se sent gratifié car on s'occupe de lui. Créer du lien régulier un mois avant la prise de poste c'est du temps de gagné au moment de l'intégration.

L'outil de Onboarding

Le candidat reçoit une invitation par mail pour se connecter sur la plateforme de OnBoarding. Il peut même choisir la langue. Il a accès à une barre de progression avec une liste de tâches à accomplir. Il peut donner son retour sur phase de recrutement, expliquer com-

ment améliorer le processus, etc. Les informations sont délivrées de manière séquentielle à la nouvelle recrue.

Au bout de la première semaine d'intégration, l'entreprise peut demander un feedback sous forme de 4 à 5 questions, pour déterminer les points positifs et à améliorer la phase d'intégration.

Chatbot : une assistance administrative dans le parcours d'intégration

Nous proposons aussi un chatbot pour accompagner et donner des réponses comme la date du paiement du salaire. C'est une assistance administrative dans le parcours d'intégration. Il peut rappeler aux nouvelles recrues qu'elles doivent compléter leur feedback sur le processus de recrutement ou remplir un formulaire administratif.

Le chatbot enrichit sa propre base de données au fil des échanges avec les utilisateurs. Il adapte ses réponses en fonction de son interlocuteur, notamment de son intitulé de poste et de son ancienneté. »

Expert-room



Thierry Marty, Philippe Segretain, Maud Stéphan, Marie-Christine Lebert

La place et le rôle des administrateurs salariés

Le projet de loi « plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises » (Pacte) prévoit de renforcer la présence et la formation des administrateurs salariés au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance dans les grandes entreprises. Éclairage sur leur rôle.

Le cadre législatif

« Le cadre législatif s'est renforcé autour du statut des administrateurs salariés. Ils sont arrivés en France en 1983 avec la loi relative à la démocratisation du secteur public. Présents seulement dans les entreprises publiques, ils représentaient alors un tiers des administrateurs. Puis l'ordonnance de 2014 modernise cette loi et maintient la présence d'un tiers d'administrateurs salariés dans la composition du CA, dans les entreprises publiques. Dans les entreprises privées, les administrateurs salariés sont une avancée récente avec la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14/06/2013 qui permet une représentation des salariés au sein du CA au-delà des seuls salariés actionnaires. Cette ouverture, réservée au départ aux entreprises de plus de 1 000 salariés, s'est poursuivie en 2015 avec l'élargissement aux entreprises de plus de 1 000 salariés. Nous bougeons encore sur le sujet avec le projet de loi Pacte. »

Thierry Marty, administrateur salarié, SNCF Mobilités

Un projet de loi Pacte modéré

« Les administrateurs salariés ont deux forces :

- Ils ont beaucoup à nous apprendre sur la gouvernance car rien ne leur échappe.
- Ils apportent par leur connaissance des dossiers de vrais débats notamment en comité où la parole est moins normée qu'en conseil. Je salue le sérieux des administrateurs salariés mais ils ne sont pas toujours à l'abri du

corporatisme. Le projet de loi Pacte ne va pas suffisamment loin. L'article 61 parle d'une obligation de gestion en considérant les enjeux sociaux et environnementaux. Qui est le garant de cette nouvelle fonctionnalité de l'entreprise ? C'est là que les administrateurs salariés doivent jouer un rôle. L'article 62 est très décevant. Il dit qu'on pourra imposer deux administrateurs salariés dans le conseil à partir de huit administrateurs et non plus douze. De même, un administrateur salarié sera présent désormais dans le conseil des entreprises à partir de 1 000 salariés et non plus 5 000. Le sujet de la co-détermination et de la présence significative des administrateurs salariés n'est toujours pas considéré comme allant de soi en France. »

Philippe Segretain, administrateur indépendant, SNCF Mobilités

L'expertise des administrateurs salariés

« J'ai une année d'expérience au sein du conseil d'administration d'Atos. L'accueil a été difficile. Je ne suis très clairement pas désirée. Atos fait partie des sociétés qui auraient pu mettre en place dès 2013 l'administrateur salarié mais il a fallu attendre le dernier moment et une obligation légale. Certains dirigeants chez Atos fonctionnent de manière politique et ont le culte du secret. Cela ne facilite pas du tout l'intégration en tant qu'administrateur salarié parce que je suis une syndicaliste CFDT aux yeux des dirigeants. Je dois donc démontrer en quoi je suis administratrice et pas influen-

cée par mon syndicat dans mes décisions. Je recherche en permanence une action visant à conforter la pérennité du groupe. Ma solide expérience et ma connaissance du dialogue social dans le groupe me permettent d'appréhender ces questions avec plus de facilité. »

Marie-Christine Lebert, administrateur salarié, Atos

Deux enjeux à relever

« Réalités du Dialogue Social travaille sur le sujet depuis 2014. Nos enquêtes montrent qu'en 2017, les administrateurs salariés vivent bien leur registre d'action. Les syndicats ont professionnalisé les administrateurs salariés avec l'écriture de chartes et ils ont mûri dans leur représentation de la mission. Les dirigeants considèrent globalement la présence de ces administrateurs de façon positive car ils augmentent la diversité de points de vue et apportent une connaissance interne de l'entreprise. Pour autant, ils s'interrogent encore sur l'ambiguïté de leur positionnement par rapport à leur organisation syndicale. Deux enjeux restent à relever :

- mieux faire connaître le mandat d'administrateur salarié auprès des autres membres du CA et des représentants syndicaux.
- développer la formation de façon à gommer la différence qui existe entre les administrateurs. »

Maud Stéphan, déléguée générale de Réalités du Dialogue Social

Grand témoin

Jean Peyrelevade,
consultant
et ancien dirigeant
d'entreprises

Une co-décision entre les deux partenaires sociaux

« Le patronat français est fasciné par l'usage du capitalisme anglo-saxon où le patron et les actionnaires ont tout le pouvoir. L'entreprise est là pour enrichir les actionnaires et les syndicats sont à peu près inexistantes. Ce modèle fascine aussi les syndicats en France car il permet de réaffirmer la lutte des classes. Comme cette situation est confortable à la fois pour le patronat et les syndicats, nous restons dans l'immobilisme.

Les exemples de l'Allemagne et des Pays-Bas

L'Allemagne et les pays d'Europe du Nord ont de meilleurs résultats économiques sur tous les plans en raison d'un seul facteur : une co-décision systématique entre les deux partenaires sociaux.

Les principes de la co-décision varient d'un pays à l'autre mais sont fondamentalement identiques : aucune décision n'est prise sans l'accord des deux parties (la direction générale de l'entreprise et les représentants des salariés).

La notion de "patron jupitérien" n'existe pas. Le directeur général de l'entreprise est comme le capitaine d'une équipe de football. Pour que cela fonctionne, chaque joueur doit jouer la même partie. Le conflit est proscrit. Le droit de grève n'existe que pendant les périodes de renégociation des accords salariaux, soit environ 15 jours tous les 2 à 3 ans. En dehors de ces périodes, le droit de grève est interdit. En cas de conflit sur la base d'accords existants, ce n'est pas l'État l'arbitre mais un juge qui répond. Une chambre spécialisée existe aux Pays-Bas pour régler ce types de conflits. Ce qui règne, ce n'est pas la lutte des classes mais la coopération dans l'intérêt de l'entreprise.

En Allemagne, l'intermédiation n'a pas disparu. Aujourd'hui, le patronat allemand est heureux avec le système d'économie sociale de marché qui fonctionne et une abstention volontaire de l'État.

Le CE présidé par un salarié élu aux Pays-Bas

Chez KLM (compagnie aérienne des Pays-Bas), dont je suis administrateur, le CE est présidé par un salarié élu aux Pays-Bas. En France, il est présidé par le chef d'entreprise, qui envoie souvent son DRH.

Toutes les propositions sont présentées au comité d'entreprise (CE) par le PDG et celui-ci ne peut avancer que s'il a un accord. Tant qu'il n'a pas d'accord, il ne peut pas prendre de décision.

La loi impose aux administrateurs de prendre leurs décisions en fonction des intérêts de l'entreprise.

Gilets Jaunes et entreprises

Les Gilets Jaunes sont une conséquence nécessaire et presque automatique des excès de la verticalité du pouvoir, du refus de le partager et de sa captation au sommet de la pyramide. Maintenant que les gens ont trouvé les techniques qui permettent de remettre en cause l'exercice excessif du pouvoir par une petite caste, vous aurez un jour ou l'autre le même type d'action à l'intérieur des entreprises sauf dans celles où le partage du pouvoir aura progressé. »



Nos partenaires

GRUPE



Le parcours d'achat direct, une évolution majeure de l'accès à la formation professionnelle.

À partir de novembre 2019, 33 millions d'usagers pourront s'inscrire en direct à une formation professionnelle en adéquation avec leur projet professionnel. C'est leur compte personnel de formation qui le leur permettra et qui sera, à cet effet, exprimé en euros.

La Caisse des Dépôts devient l'opérateur central du dispositif avec la tenue des comptes individuels et les outils de mise en relation entre organismes de formation et usagers.

Passant d'une culture « B to B to C » à une culture « B to C »,

les organismes de formation proposeront directement leur offre sur la plateforme créée par la Caisse des Dépôts. A ce jour, 40% des organismes de formation proposant des formations éligibles se sont déjà engagés à coconstruire cette plateforme.

En 2020, il sera possible pour d'autres opérateurs d'abonder les comptes formation des usagers donnant ainsi la possibilité, par exemple, aux branches ou aux entreprises d'orienter l'adaptation des compétences à leurs priorités d'emploi.

S'appuyant sur des méthodes agiles, des tests récurrents avec les partenaires à chaque étape du projet, la Caisse des Dépôts invite toutes les parties prenantes à participer au projet, au service de la réussite collective.

Organismes de formation rejoignez-nous sur : www.of.moncompteformation.gouv.fr

Contact Caisse des Dépôts : catherine.carradot@caissedesdepots.fr



Comundi est un organisme de formation professionnelle fondé en 1987, il est l'un des leaders de son secteur. Il s'adresse principalement aux managers et dirigeants des secteurs privé et public. Notre métier est avant tout de concevoir des formations innovantes pour développer les compétences des professionnels. Avec une offre de plus de 1000 formations

inter-entreprises, Comundi propose également des formations sur-mesure, du conseil et du coaching en formant 25 000 professionnels par an.

Comundi participe à la révolution des ressources humaines en proposant des formations innovantes sur la posture RH, la transformation digitale, le data RH, le marketing et la communication RH, le dialogue social et des journées d'actualités sur la réforme de la formation. Si ces problématiques vous intéressent, n'hésitez pas à nous contacter.

www.comundi.fr

<https://www.comundi.fr/mag-des-competences/>

01 84 03 04 60

info@comundi.fr



L'association Réalités du dialogue social a pour vocation de promouvoir le dialogue social et de témoigner de son utilité dans la vie économique, sociale et sociétale.

Elle rassemble près de 200 membres issus d'entreprises, de structures publiques et d'organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives, qui souhaitent contribuer à la diffusion d'une culture du dialogue social. Elle leur offre un lieu de partage pour échanger librement hors des champs de négociation. Son activité se décline au travers d'observatoires, de rencontres et d'ouvrages sur les apports du dialogue social. **www.rds.asso.fr**



Fort de 330 consultants, Sémaphores accompagne les structures privées et publiques dans leurs

réflexion et mise en œuvre des changements d'organisation et de politique RH. Ses interventions visent un objectif de performance économique et organisationnelle, avec le souci d'instaurer un parcours de transitions professionnelles, sécurisé pour celles et ceux qui devront quitter leur organisation. Pour les organisations en phase de développement, Sémaphores travaille de concert avec leurs équipes pour créer une qualité et une performance RH, permettant d'offrir aux collaborateurs une expérience de travail innovante et attractive.



**Talent in Innovation.
Innovation in Talent.**

SHL, leader mondial de l'assessment des talents, aide les entreprises à optimiser leur productivité et à accompagner leur transformation grâce à une connaissance et une analyse en profondeur du potentiel de leurs collaborateurs. Une science inégalée de l'évaluation, des recherches innovantes, ainsi que des analyses et benchmarks solides issus de plus de

30 millions d'assessment délivrés chaque année permettent aux leaders et à leurs équipes d'utiliser les données talent comme des insights prédictifs pour appuyer avec confiance leurs décisions de recrutement et de développement et ainsi d'aligner la stratégie talent à la stratégie business. **shl.com/fr**

TALMUNDO

Talmundo a été fondée avec pour objectif de personnaliser

l'expérience d'intégration des nouveaux collaborateurs tout en permettant aux équipes RH et aux managers d'uniformiser et automatiser leurs processus.

Au-delà d'amener une réelle expérience collaborateur et de faire gagner du temps aux managers et RH, Talmundo développe aussi des fonctionnalités innovantes comme notre Chatbot récemment lancé.

Ainsi, nous mettons les dernières technologies au service de la marque employeur de nos clients.



Verifdiploma : la solution pour un recrutement plus sûr

Verifdiploma, 18 ans d'expertise dans la vérification de diplômes en France et à l'international. En partenariat avec les établissements de l'enseignement supérieur, Verifdiploma a développé une base de données nationale de 15 millions de diplômés :

- 361 conventions de partenariat avec les établissements de l'Enseignement Supérieur
- Tous types d'établissements : Universités, IAE, IUT, Ecoles de commerce, Ecoles d'ingénieurs,...
- Tous types de diplômes : nationaux (Brevet, CAP, Bac, BTS, DUT, Licence, Master, Doctorat...), diplômes universitaires (DU...), certificats, formations professionnelles...
- Niveau: Cap, Bep, Bac, Bac +2, Bac +3, Bac +4, Bac +5, Bac +6 et Bac +8
- Toutes les années de promotions : capacité à gérer l'historique
- Zones géographiques : France et international (Partenariats USA, Chine, ...)

Les services Verifdiploma et Recrutdiploma sont utilisés par 1000 recruteurs en France (80%) et à l'international (20%) tels que Total, Orange, EDF, RTE, BNP, Crédit Agricole, EY, Mondelez



Une école membre du groupe IGS

L'école IGS-RH s'est imposée depuis sa création en 1975 comme la grande école des Ressources Humaines multi campus du groupe IGS, Institut de Gestion Sociale. Reconnue et plébiscitée par les professionnels, l'IGS RH installée à Paris, Lyon et Toulouse est aujourd'hui une référence incontournable dans le paysage de l'enseignement supérieur en France et ailleurs.

Face aux enjeux de demain, au nécessaire renouvellement des compétences, aux évolutions de l'organisation du travail, à l'apport des nouvelles technologies, le Groupe IGS entend contribuer à un nouvel élan de la formation professionnelle.

En ce début de XXI^e siècle, le Groupe IGS souhaite que l'esprit pionnier qui a caractérisé ses trente premières années d'activité se perpétue en une coopération ouverte et confiante avec tous les partenaires économiques et sociaux, en privilégiant la réconciliation durable et profonde de l'entreprise et de l'homme, ainsi que son épanouissement professionnel et personnel. C'est là le sens de son engagement et de son action. Ce sont les points de repère qu'affiche le Groupe IGS auprès des jeunes et des entreprises.

EXCLUSIVE **RH**

Créé en 2008, Exclusive RH est un site d'information à destination des professionnels des Ressources Humaines en France. Son équipe de journalistes expérimentés suit chaque semaine toute l'actualité des SIRH, du recrutement, du digital learning, des solutions d'évaluation... Exclusive RH est entièrement gratuit et propose de nombreux services complémentaires pour la communauté RH : annuaire des prestataires, offres d'emploi RH, offres de formation RH, vidéos RH... 60 000 professionnels sont abonnés à sa newsletter hebdomadaire.

Liste des intervenants

THINK RH 2018

KEYNOTES

- **Isabelle Barth**, directrice générale, Inseec Business School
- **Frank Bournois**, directeur général, ESCP Europe
- **Jean-Marc Daniel**, économiste, professeur associé, ESCP Europe
- **Jean-Christophe Sciberras**, directeur des relations sociales, groupe Solvay
- **Anne Vermès**, directrice générale, Traits d'union

MASTERCLASS

- **Antoine Foucher**, directeur du cabinet de Muriel Pénicaut, ministre du Travail

DÉBATS

- **Sandra Enlart**, directrice générale, Sandra Enlart Conseil
- **Pierre Ferracci**, président, Groupe Alpha
- **Yves Grandmontagne**, président, Lab RH
- **Laurent Jammet**, avocat associé, Actance
- **Claude Monnier**, DRH, Sony Music France
- **Bénédictine Le Deley**, secrétaire générale, l'ANDRH
- **Cyril Le Mat**, directeur data, Clustree
- **Yves Loiseau**, general manager Southern Europe, Textkernel
- **Thierry Teboul**, directeur général, AFDAS
- **Michel Yahiel**, directeur des retraites et de la solidarité, Groupe Caisse des Dépôts

EXPERT-ROOMS

- **Nicolas Dinouard**, responsable France, Talmundo
- **Laurent Durain**, directeur de la formation, Groupe Caisse des Dépôts
- **Liesel Farbach**, senior consultant SHL
- **Yvon Gay**, directeur associé Sémaphores, Groupe Alpha
- **Stéphanie Hagron**, chef de projet à la direction de la formation, Société générale
- **Marie-Christine Lebert**, administrateur salarié, Atos
- **Thierry Marty**, administrateur salarié, SNCF Mobilités
- **Gabriel Morin**, enseignant-chercheur au Ciffop, co directeur du master «international human resources management»
- **Patricia Parain**, directeur associé, Pôle Employeur, Epoka
- **Sibylle Quéré-Becker**, directrice des relations sociales, Axa
- **Fabienne Robert**, directrice de la stratégie éditoriale et de l'engagement, direction de la communication, Saint-Gobain
- **Philippe Segretain**, administrateur indépendant, SNCF Mobilités

MODÉRATEURS

- **Gilbert Azoulay**, associé de News Tank RH et directeur général associé de News Tank higher ed & research.
- **Fabien Claire**, directeur général associé, News Tank RH
- **Marc Dennery**, directeur associé, C-Campus.
- **Valérie Grasset-Morel**, directrice adjointe en charge des contenus, News Tank RH
- **Marc Guiraud**, président, Groupe News Tank Network
- **Laurent Pilliet**, directeur général associé, News Tank RH
- **Maud Stéphan**, déléguée générale de Réalités du Dialogue Social

GRAND TÉMOIN

- **Jean Peyrelevade**, consultant et ancien dirigeant d'entreprises

think rh 2019

A white circle containing the text "news tank rh". The word "news" is in black, "tank" is in black with a red dot on the 'a', and "rh" is in red below it.

news tank
rh

**Rendez-vous
l'année prochaine**