

MBA
Management des Ressources Humaines

Mémoire

Promotion 18

**Quelles contributions stratégiques apportent les pratiques
RH innovantes aux organisations ?**

Le cas d'étude SUEZ France



Carole Guillo, Claire Omri et Patrizia Musarra

Mémoire d'expertise sous la direction de Nicolas Berland

REMERCIEMENTS

La belle aventure du MBA RH se clôture avec ce mémoire d'expertise pour lequel nous nous sommes investies passionnément et qui a représenté un important travail, très enrichissant sur le plan professionnel et humain, mobilisant l'aide et le soutien de nombreuses personnes, sans qui il n'aurait pu se concrétiser.

Nous souhaitons par conséquent, adresser nos meilleurs remerciements et témoigner toute notre reconnaissance à celles et ceux qui nous ont aidé dans la réalisation de ce mémoire :

Un grand merci à Nicolas Berland, notre directeur de mémoire qui par ses conseils avisés, ses encouragements et sa disponibilité, nous a permis d'alimenter notre réflexion.

Fabien Blanchot, Directeur du MBA RH et Directeur Scientifique de la Chaire Confiance et Management, ainsi que l'ensemble des professeurs et professionnels qui sont intervenus durant ce riche cursus. Nous avons une pensée particulière pour Philippe Pierre, Pierre Volle, Gilles Verrier et Frédéric Balletti qui nous ont encouragé dans notre réflexion et partagées leurs théories, leurs littératures et leurs pratiques inspirantes.

Marie-Camille Delacroix et Kanchana Wijayamuni qui ont veillé au bon fonctionnement de ce parcours universitaire.

L'ensemble des professionnels au sein de SUEZ qui nous ont accordé des entretiens, ont accepté de répondre à nos questions sur les pratiques RH innovantes et nous ont partagé leurs pratiques inspirantes. Elles ont été d'un grand soutien dans l'élaboration de ce travail. Leur contribution a été décisive pour la rédaction de notre mémoire et chacun de ces échanges nous a aidé à faire avancer notre analyse. Un merci tout particulier à Mélanie Barre-Bertin et Barbara Le Barh qui nous ont encouragé et conforté dans le choix de notre étude.

Nos organisations respectives (l'OCDE, l'ENS et SUEZ) pour nous avoir accompagné tout au long de ce processus, et nous avoir laissé la possibilité de libérer de notre temps pour cette formation.

L'ensemble de la promotion 18 du MBA RH, pour les nombreux échanges et les liens qui ont pu se créer à la fois personnels et professionnels qui nous pensons sauront durer.

Nos amis et collègues qui nous ont apporté leur soutien tout au long de notre démarche.

Enfin, un immense merci à nos compagnons et familles respectifs pour leur patience, leurs encouragements et leur soutien tout au long de notre MBA, sans lesquels rien de tout cela n'aurait été possible. Merci pour votre temps et votre énergie jusqu'au bout de cette aventure mémorable.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
EXECUTIVE SUMMARY	4
INTRODUCTION	5
PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE	7
1. L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SON RAPPORT À L'INNOVATION	7
1.1 La gestion des ressources humaines (1975 à 2000)	8
1.2 Le recentrage sur la personne (2000 à aujourd'hui) : Le modèle d'Ulrich	8
2. DE L'INVENTION À L'INNOVATION	11
2.1 Entre innovation et invention : à la recherche de premiers éléments de définition	11
2.1.1 De l'invention à l'innovation : aux origines de l'innovation.....	11
2.1.2 L'innovation : une destruction créatrice nécessaire au cœur du capitalisme	12
2.1.3 L'entrepreneur-innovateur : la figure de proue de l'innovation capitaliste	14
2.2 Des sociétés façonnées par et pour l'innovation : l'innovation, acteur d'un réseau systémique.....	14
2.2.1 L'innovation : un processus de diffusion en constante mutation	15
2.2.2 L'innovation organisationnelle	17
3. L'INNOVATION RH ET SES CONTRIBUTIONS STRATÉGIQUES	18
3.1 La vision de l'innovation RH par un praticien	18
3.2 Les contributions stratégiques des pratiques RH innovantes	21
3.2.1 De stratégie à gestion stratégique des ressources humaines.....	21
3.2.2 De la performance à la création de valeur	22
3.2.3 Comment évaluer la performance des pratiques RH mesurables et non mesurables ?	23
4. LES PRATIQUES RH INNOVANTES ÉTUDIÉES ET LEURS CONTRIBUTIONS STRATÉGIQUES	28
4.1 Data RH et Digitalisation : une utilisation stratégique des ressources humaines.....	28
4.1.1 Analytique RH et Digitalisation : les RH, face au nouvel or noir des données	28
4.1.2 Le Big Data RH	33
4.2 La gestion des carrières, de l'emploi et des compétences : co-construire, accompagner, développer, anticiper.....	34
4.2.1 La gestion de carrière en mobilisant les collaborateurs et en les accompagnant ...	36
4.2.2 Le développement des compétences en utilisant le travail apprenant.....	38
4.2.3 L'anticipation des compétences requises en utilisant le Strategic Workforce Planning et l'IA.....	43
4.3 Transformation et Evolution des organisations.....	50
4.3.1 L'entreprise intégratrice : inclure et manager la diversité.....	50
4.3.2 L'innovation sociale : transformer l'organisation en ayant des impacts sociétaux	55

4.3.3 L'entreprise libérée : responsabilisation, autonomie, confiance	59
4.4 La DRH communicante : une pratique innovante transversale	62
4.5 Une fonction RH aux qualités et aux compétences augmentées	64
4.5.1 Le leadership	64
4.5.2 Les compétences augmentées	66
PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE.....	68
5. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	68
5.1 Le choix de notre étude	68
5.2 Présentation du Groupe SUEZ	69
5.3 La démarche méthodologique.....	76
5.3.1 Notre intérêt pour ce cas d'étude.....	76
5.3.2 Notre choix méthodologique : l'analyse qualitative centrée autour des acteurs de l'innovation RH	77
5.3.3 Méthodologie d'analyse des données.....	78
5.3.4 Les difficultés rencontrées	79
6. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	79
6.1 Digitalisation et analytique RH	79
6.2 Digitalisation des entretiens professionnels.....	83
6.3 La gestion de carrière, de l'emploi et le développement des compétences.....	86
6.4 Le recrutement prédictif.....	89
6.5 Le travail apprenant.....	91
6.6 L'entreprise intégratrice : inclure et manager la Diversité.....	95
6.7 L'innovation sociale	99
6.8 « Manager Up » et « Libérons nos énergies » : Expérimentations autour de l'Entreprise libérée	104
6.9 La marque employeur.....	107
7. ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE.....	113
7.1 L'analyse des pratiques RH innovantes s'appuyant sur les technologies.....	113
7.2 L'analyse des pratiques RH innovantes fondées sur le continuum Homme - technologie	119
7.3 L'analyse des pratiques RH innovantes centrées sur l'humain	130
7.4 L'analyse de la pratique RH innovante transversale.....	143
7.5 Le positionnement des pratiques RH innovantes dans la matrice de Dave Ulrich.....	150
CONCLUSION	152
BIBLIOGRAPHIE.....	154

EXECUTIVE SUMMARY

*« L'innovation c'est sortir du cadre, de ses propres frontières, être en capacité de collaborer avec d'autres domaines d'expertises que le sien, car l'interdisciplinarité favorise l'imprévu, l'innovant, la sérendipité. »
(Michel Serres)*

Les entreprises font face à des évolutions technologiques et démographiques et à des attentes croissantes de la part des clients, des investisseurs et des collaborateurs. Dans ce contexte en mutation, elles sont amenées à y répondre par des mesures innovantes et se pose alors la question des contributions stratégiques apportées par les pratiques RH innovantes dans l'organisation.

Comment les services RH contribuent-ils à ce besoin d'innover ?

La fonction Ressources Humaines à travers le levier humain est une source d'innovation permettant à l'entreprise de se différencier et d'être performante. Les pratiques RH innovantes sont devenues ainsi un vecteur de contribution stratégique et un outil privilégié de création de valeur.

Pour définir l'innovation RH, nous nous sommes appuyées entre autres sur les définitions de Norbert Alter et de l'OCDE : "des pratiques RH nouvelles, en rupture avec le passé ou en réappropriation du passé, dépassant le stade de l'idée (invention), appropriées par les collaborateurs et contribuant stratégiquement à l'organisation."

La littérature sur le sujet, montre que des pratiques innovantes dans le domaine de la GRH produisent des résultats concrets au niveau organisationnel.

Pour notre étude empirique, nous nous sommes proposées d'examiner neuf pratiques RH innovantes mises en œuvre chez SUEZ Région France. Nous avons identifié les contributions stratégiques qu'elles apportent et nous avons évalué la performance sous le prisme des quatre dimensions RH du modèle d'Ulrich en fonction de son positionnement dans l'entreprise : digitalisation & analytique RH, digitalisation des entretiens professionnels, gestion de carrières, de l'emploi & des compétences, recrutement prédictif, travail apprenant, inclusion & diversité, innovation sociale, approche de l'entreprise libérée, marque employeur.

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs de DRH et de RRH concernés par les pratiques étudiées. Les résultats de nos interviews ont été systématisés en fonction des cinq points clés suivants : ce qui a été mis en place concrètement, les raisons de cette mise en place, l'appropriation par les collaborateurs, les contributions stratégiques générées et l'évaluation de la performance de la pratique. Nous avons ensuite analysé ces pratiques sur la base de notre revue de littérature.

L'étude empirique nous a permis de constater que toutes les pratiques innovantes étudiées répondent à un besoin business. Elles semblent également alignées aux objectifs stratégiques du Groupe SUEZ. Elles représentent des approches nouvelles par rapport au contexte dans lequel elles apparaissent. Elles sont mises en œuvre ou au moins au stade de l'expérimentation. Enfin et surtout, nous montrons qu'elles apportent une contribution stratégique dans la mesure où elles permettent d'attirer et retenir les meilleurs talents en améliorant l'image de l'organisation, de développer les compétences et l'expertise des collaborateurs, d'améliorer leur niveau d'engagement et leur performance grâce à un environnement de travail pluriel et inclusif.

Pour finir, nous avons formulé quelques recommandations centrées sur l'amélioration de la complémentarité, la transversalité et la communication entre directions, l'optimisation des outils d'évaluation de la performance comme aide à la décision et pilotage de l'activité, et la généralisation des pratiques innovantes à l'ensemble des collaborateurs.

INTRODUCTION

« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité ». Cette phrase de l'auteur américain Peter Drucker que l'on n'hésite plus guère à surnommer affectueusement le « pape du management » s'inscrit sans peine dans le contexte moderne et actuel d'un monde en permanente mutation, à la fois de ses usages et de ses besoins, monde dans lequel les entreprises doivent redéfinir leur place et leur attachement à l'innovation.

Si le système capitaliste prédominant en fait une valeur cardinale, nécessaire à la survie de toute entreprise, nous voyons dans la dimension Ressources Humaines (RH) des entreprises une opportunité de faire du changement une source d'innovation tout comme le souligne Laurie-Line Guibbert et Iris Veshi (2004). L'innovation est en effet maîtresse de différenciation sur des marchés de plus en plus densifiés et concurrentiels. Souvent associée à des mutations technologiques de grande ampleur bouleversant l'environnement de l'entreprise et son marché (Baroin et al, 2019), elle génère un impact sociétal et économique qui en fait un sujet de recherche de prédilection. Pour G. Verrier (2020), expert et praticien des RH, les entreprises ont déjà testé et éprouvé par le passé tous les facteurs sur lesquels elles pouvaient jouer pour être performante, créer de la valeur et opérer une différenciation efficace. Se pose alors la question des nouveaux leviers de croissance, dans l'attente d'une technologie qui vienne bouleverser à nouveau le marché et les besoins clients. Une fois que l'on a écumé les économies d'échelles, les synergies, les potentialités marketing et autres optimisations des coûts, certes nécessaires mais non suffisantes à assurer une croissance pérenne, demeure un levier encore trop peu souvent mis à l'honneur : le levier humain.

Adopter un regard différent sur la notion d'innovation et considérer ainsi que l'innovation puisse revêtir un visage RH qui permette aux entreprises de gagner un avantage concurrentiel face au statu quo de l'inertie des marchés est l'idée fondatrice à l'origine de notre réflexion. L'objectif est alors de définir, construire et mettre en pratique l'innovation RH afin d'en faire un vecteur de contribution stratégique pour l'entreprise, un outil privilégié de création de valeur, remplaçant l'humain au centre des réflexions stratégiques et économiques. Au cœur et à l'origine de cette ambition se trouve la fonction des Ressources Humaines, à la fois relai de cette culture de l'innovation et leader stratégique participant au renouveau de l'offre entreprise et à sa pérennisation, vision défendue notamment par Dave Ulrich.

Aussi, pour ce mémoire, nous sommes-nous questionnées sur les pratiques RH dites « innovantes » et leurs contributions stratégiques pour l'organisation en formulant la question suivante :

Quelles contributions stratégiques apportent les innovations RH aux organisations ?

Pour répondre à cette problématique, nous nous attacherons dans un premier temps à développer un bref historique du positionnement des RH au sein de la structure d'entreprise. Nous évoquerons également le concept d'innovation dans sa généralité pour le définir, expliciter sa nécessité, ses fondements et les mécanismes de sa diffusion, son rapport aux corps sociaux et aux corps d'entreprises, ses conséquences sur les mutations structurelles. Dans le cadre de la dimension RH, on placera le DRH dans une position de leader Ulrichien pour en faire un dépositaire de la stratégie d'entreprise et s'interroger sur les pratiques RH permettant d'y contribuer.

Pour cela nous nous sommes attachés à plusieurs axes de développement du sujet, notamment l'usage du digital, en tant qu'outil d'aide à la décision ayant pour tâche non de se supplanter à la fonction RH mais de replacer l'humain au cœur du processus RH ; le comportement vis-à-vis des évolutions de normes sociales

comme la prédominance des réseaux sociaux, redéfinissant le périmètre et les possibilités de la marque employeur ; l'innovation sociale en tant que vecteur de développement et non plus seulement en tant qu'outil marketing ; l'entreprise apprenante entre réalité objective et utopie des théoriciens des organisations. Enfin, nous nous attacherons à réfléchir à la question de la mesure de la performance des pratiques RH innovantes, qui permet de donner un poids plus important au positionnement RH au sein de la stratégie d'entreprise, en quantifiant et qualifiant son apport dans la création de valeur.

Afin de pouvoir confronter littérature académique et réalité de terrain, nous avons décidé de répondre de manière empirique à ces questionnements par l'intermédiaire d'une étude de cas centrée sur l'entreprise SUEZ Région France. Présentée comme une entreprise à l'aise avec la notion de transformation, d'innovation, de prise de risque, que celle-ci s'avère ou non fructueuse, SUEZ est soumise à la fois aux exigences d'un marché de l'emploi difficile vis-à-vis de ses besoins de recrutement et aux difficultés inhérentes à une image moins claire depuis la perte de l'apposition « Environnement » dans son nom officiel. Dès lors, il devient intéressant d'étudier les pratiques RH d'un tel groupe face aux défis et aux enjeux qui sont les siens, du recrutement prédictif optimisé à l'innovation sociale et responsable.

Ainsi, nous cherchons par ce travail à déterminer comment l'innovation RH peut aider l'organisation à réaliser ses objectifs stratégiques, qu'ils soient ou non de nature intrinsèquement RH, de l'acquisition de nouvelles parts de marché à la réduction des coûts, en passant par le changement de *business model*.

Pour fixer un cadre théorique, nous avons construit une définition de l'innovation RH en se basant sur les définitions données par l'OCDE, Norbert Alter et Gilles Verrier, qui définissent l'innovation RH comme les idées qui participent à la création de valeur au sens large, et qui possèdent les caractéristiques de nouveauté, de capacité à être mises en œuvre en dehors d'un champ purement théorique et enfin d'impact visant à améliorer les performances en terme d'efficacité et d'efficience notamment (OCDE, 2017).

Pour effectuer notre analyse, nous avons sélectionné un panel de neuf pratiques RH innovantes, en fixant comme critères de sélection la rupture avec l'existant ou la réappropriation du passé mis en contexte (d'après N. Alter), la capacité à répondre aux enjeux stratégiques actuels de l'organisation ou encore la capacité à être tournée vers l'humain tout en étant rattaché à un besoin business.

L'ordre d'apparition des pratiques RH innovantes dans notre revue de littérature ainsi que notre étude terrain suit le sens suivant :

- **Technologie** : innovation s'appuyant particulièrement sur les technologies, à l'instar de la **digitalisation et de l'analytique RH**.
- **Relation Homme et technologie** : innovation fondée sur le continuum homme et technologie, faisant de l'outil technologique un appui à la décision humaine ou à la mise en œuvre de pratiques comme **la gestion des talents et des compétences, le travail apprenant et le recrutement prédictif**.
- **Humain** : Les pratiques centrées essentiellement sur l'humain comme **l'entreprise intégratrice : inclure et manager la diversité, l'innovation sociale et l'entreprise libérée**. Le capital humain est en effet reconnu dans le monde académique et dans celui des praticiens comme étant peut-être aujourd'hui la seule source de création de valeur et de capacité à innover.
- **Transversale : la marque employeur**.

Le présent mémoire est constitué de deux parties, la première étant consacrée à notre revue de littérature définissant les concepts d'innovation, d'innovation RH et de contributions stratégiques puis expliquant les raisons de nos choix.

Une seconde partie est consacrée à notre étude de cas, débutant par une méthodologie avant d'exposer les résultats qui répondent à quatre objectifs précis de description : ce qui est mis en place concrètement, les raisons de la mise en place de la pratique RH innovante considérée, l'appropriation de la pratique par les collaborateurs, la contribution stratégique réalisée et l'évaluation de la performance de la pratique. Enfin nous achevons cette partie par une analyse de nos résultats au regard de la littérature sur le sujet.

PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

1. L'évolution du rôle de la fonction des Ressources Humaines et son rapport à l'innovation

Dans un article sur l'évolution de la fonction ressources humaines depuis les cent dernières années, Jamrog et Overholt (2004) décrivent une fonction Ressources Humaines qui est passée d'un rôle traditionnel de soutien aux employés à une concentration de ses activités sur les résultats organisationnels pour finalement aujourd'hui être identifiée comme stratégique. (Jamrog et Overholt, 2004)

Toutefois selon plusieurs auteurs, dont Guest et King (2004), les professionnels en ressources humaines (PRH) ne sont pas toujours impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies RH, bien que les enjeux RH soient considérés comme critiques pour assurer le succès organisationnel (Schuler, 1990).

Dans ce travail nous nous sommes questionnées sur les contributions stratégiques que les pratiques RH apportent aux organisations en focalisant notre attention sur les pratiques RH dites « innovantes ».

Il nous a donc paru opportun de rappeler au préalable comment la fonction des ressources humaines a évolué dans le temps pour mieux comprendre son positionnement afin de décrypter ensuite les apports stratégiques qu'elle peut amener aux organisations lorsqu'elle innove.

Selon la définition de Le Louarn (2010), la **Gestion des Ressources Humaines (GRH)** inclut trois composantes : l'administration du personnel, la GRH opérationnelle et la GRH stratégique. (Louarn, 2010) Plus précisément, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est définie comme étant « the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable a firm to achieve its goals » (Wright et McMahan, 1992) ou encore « the linking of HRM with strategic goals and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures that foster innovation and flexibility » (McMahan, 1994).

En d'autres termes, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est l'élaboration et la conception des activités RH selon le contexte et la stratégie d'affaires, et ce, dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels.

La fonction des Ressources Humaines a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel au XIXe siècle. L'objectif de cette gestion est de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation mais aussi du salarié.

Nous nous intéresserons à la gestion des ressources humaines depuis les années soixante-dix à nos jours.

1.1 La gestion des ressources humaines (1975 à 2000)

Dès le début des années 1970, plusieurs changements dans l'environnement externe mettent en relief les différents défis liés à la bonne gestion des employés. Des marchés plus compétitifs et moins prévisibles ; l'accroissement du niveau d'éducation des travailleurs et de la présence des femmes sur le marché du travail, le recul du mouvement syndical, signalent que le modèle tayloriste et les conditions sociales des années précédentes ne sont plus appropriées aux besoins des travailleurs.

Ces tendances ont donné naissance à la gestion des ressources humaines qui ajoute, à l'administratif, un aspect dynamique de gestion du personnel, de formation et de relations humaines.

L'approche stratégique

L'environnement économique turbulent et l'augmentation de la concurrence créée par la mondialisation à la fin des années 90 ont amené les organisations à repenser leurs façons de faire afin de rester compétitives. Ainsi, la fonction RH a été appelée à se renouveler afin d'apporter plus de valeur ajoutée à l'organisation. (Verrier G, Bourgeois N., 2020) distinguent trois vagues d'évolution de la fonction ressource humaine (RH) depuis le début des années 80 : administrative (Administrative Wave), innovation des pratiques (HR Practices Wave) et stratégique (HR Strategy Wave) (Ulrich et Dulebohn, 2015).

1ère vague : les RH administratives (Administrative Wave of HR). Le rôle du département de gestion du personnel passe d'une approche centrée sur les relations humaines à une vision des employés comme une ressource organisationnelle. Selon Mahoney et Deckop (1986), c'est dans les années 70-80 que le département de « gestion du personnel » disparaît au profit de la fonction appelée « ressources humaines ». À l'époque, le défi est de faire valoir cette fonction comme essentielle au bon fonctionnement organisationnel.

Toutefois, les professionnels RH continuent à exercer leurs « activités traditionnelles administratives, à fournir des prestations de service RH et à respecter les conformités légales » (Ulrich et Dulebohn, 2015)

2ème vague : l'innovation des pratiques RH. Par la suite, toujours selon Ulrich et al. (2015), découle la vague de l'innovation des pratiques RH. C'est à cette étape que les professionnels RH développent et mettent en place des pratiques de ressources humaines innovantes et interdépendantes (recrutement, formation, gestion des carrières, rémunération etc.). Les RH sont appelés à changer leur rôle, passant d'un mode transactionnel à un mode opérationnel. À cette étape, le département RH est donc responsable de personnaliser les pratiques selon les besoins de l'organisation (Ulrich et Dulebohn, 2015, p. 3)

3ème vague : les RH stratégiques. A partir des années 90 les enjeux RH deviennent des enjeux d'affaires critiques. Déjà à cette époque, cet auteur disait qu'il s'agissait d'une occasion pour les Professionnels RH de devenir des acteurs considérables au sein de l'équipe de direction. Plus tard, Ulrich et Dulebohn caractérisent cette réorientation comme une approche « inside/out » (2015 : 191). C'est-à-dire qu'elle se concentre davantage sur la valeur ajoutée du travail des RH au profit des résultats organisationnels. Il s'agit donc du premier repositionnement de la fonction vers un modèle de partenaire d'affaires stratégique (Ulrich et Dulebohn, 2015).

1.2 Le recentrage sur la personne (2000 à aujourd'hui) : Le modèle d'Ulrich

Dans le cadre de la réflexion sur l'évolution de la fonction RH et du DRH, Dave Ulrich a proposé un modèle du DRH de demain qui présente 4 rôles incontournables DRH : (Ulrich., 1996)

- Être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien (DRH Business Partner) ;
- Gérer et accompagner le changement (formation et développement des compétences)
- Administrer le quotidien (administration du personnel) ;
- Être le « coach » des collaborateurs.

Récemment, D. Ulrich a fait évoluer son modèle à travers plusieurs axes (Wayne Brockbank, Dave Ulrich, 2010).

Le rôle d'expert administratif a évolué pour faire place à un rôle d'expert fonctionnel, qui vise non seulement la performance des RH, mais aussi la valorisation de l'expérience concrète et utile. Le rôle de coach des salariés s'oriente vers un rôle de développeur de capital humain, et un rôle d'avocat en faveur des salariés de l'entreprise.

Les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement auraient de plus en plus tendance à se confondre. Enfin, le rôle du leader des RH au sein de l'organisation a été ajouté aux quatre rôles initiaux.

Les quatre missions de la fonction RH de Ulrich peuvent être visualisés sur un schéma articulé autour de deux axes : le premier, permettant de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes. Le deuxième, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'atteinte d'objectifs futurs.

Tableau 1 : la matrice d' Ulrich



Source : Dave Ulrich, HR Champions, 1999 (Ulrich., 1996)

DRH Partenaire stratégique

Le rôle du partenaire stratégique a été identifié par Ulrich comme étant lié à la capacité du service RH de traduire la stratégie de l'organisation en priorités et pratiques RH.

Les services et professionnels RH sont des partenaires stratégiques quand ils participent au processus de formulation de la stratégie et transposent la stratégie en plan actions sur le terrain, en alignant les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise fonctionnelle.

L'évaluation de la performance RH dans ce rôle de partenaire stratégique, consiste à apprécier dans quelle mesure la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise et contribue à atteindre ses objectifs stratégiques.

DRH Expert administratif

L'expert administratif oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. À ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit.

Le DRH dispose aujourd'hui des technologies innovantes qui lui permettent d'être plus efficient, rapide et moins couteux dans l'exploitation des tâches administratives : par exemple, l'automatisation, l'externalisation ou les technologies de l'information et de la communication. Avec des pratiques RH innovantes, le DRH pourrait gagner du temps et des ressources à consacrer à la gestion du changement et au développement de la stratégie.

La dimension administrative de la fonction RH constitue donc un espace d'innovation important. Avoir une approche stratégique de la fonction RH ne signifie pas négliger la partie administrative de la fonction. Mais la fonction RH peut innover, pour une meilleure performance dans sa gestion quotidienne au service des salariés.

DHR Agent de changement

Le rôle d'agent de changement identifié par Ulrich suggère que les services et les professionnels RH sont des agents de changement s'ils sont en mesure d'identifier et d'implanter des processus permettant de gérer le changement ('change management').

Ils doivent accompagner les employés en facilitant leur adhésion et en réduisant les irritants inhérents au changement. Ils doivent également aider les cadres à prendre le virage du nouveau management en identifiant les problèmes potentiels, en créant une relation de confiance, en proposant des mécanismes de résolution de conflits et en développant et implantant des plans d'action appropriés.

L'évaluation de la performance RH dans ce rôle consiste à évaluer dans quelle mesure la direction des ressources humaines consacre son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, et à mettre en place une culture de changement et de transformation.

La DRH Agent de changement est au cœur de l'innovation, anticipe les changements et les problèmes de satisfaction dans l'entreprise.

DRH Champion des salariés (coach et avocat)

Il s'agit d'un rôle double : d'une part, développeur du capital humain à travers la motivation des salariés. D'autre part, un rôle d'avocat des salariés, se préoccupant de leurs besoins pour les inciter à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences et pour maximiser leur contribution.

Dans cette mission, le DRH est un acteur clé du lien entre motivation et création de valeur. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Car un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail.

La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Le personnel RH sont aujourd'hui davantage des "coach" que des "administrateurs".

DRH leader

En 2010, Ulrich ajoute un 5ème rôle à sa typologie du professionnel RH : celui de leader. Il définit comme leadership efficace celui qui « inclut les aspects suivants : fixation d'objectifs clairs, esprit de décision, capacité de communication vers l'intérieur et l'extérieur, pilotage du changement et définition des résultats en fonction de la valeur ajoutée pour les investisseurs, clients, cadres opérationnels et employés » (Wayne Brockbank, Dave Ulrich, 2010)

Même s'il semble évident que tous les rôles proposés par Ulrich sont importants, il est moins évident de savoir si ces rôles devraient tous être joués avec la même intensité. Selon M. Beer, le rôle opérationnel prend trop de place et les demandes urgentes ou axées sur le court terme éloignent les services et les professionnels RH de ce qui est le plus important, c'est-à-dire aider le rôle stratégique. (Chenevert, 2008)

2. De l'invention à l'innovation

2.1 Entre innovation et invention : à la recherche de premiers éléments de définition

Dans la quête de définir un concept aussi largement débattu que ne l'a été celui d'innovation, on peut considérer ses distinctions avec des concepts parents ou approchants comme une première étape nécessaire bien que non suffisante. Étymologiquement, l'invention provient du latin *inventio* qui désigne l'action de découvrir ou de trouver ; l'innovation est également empruntée au latin, cette fois du terme *innovatio* qui désignait au départ un changement ou un renouvellement et initialement désignait au Moyen-Âge la « transformation d'une ancienne obligation par substitution d'un nouveau débiteur à l'ancien ».

Ainsi, si innover et inventer sont deux mises en place d'idées nouvelles, la terminologie d'innovation semble avoir été d'usage dans un cadre plus restreint que le terme plus général d'invention, cherchant avant tout à remplacer et améliorer l'existant et non à produire de la nouveauté *ex nihilo*. C'est en revenant à cette logique et en s'interrogeant sur ce qui fait d'une invention une innovation dans une économie que Schumpeter offre une première définition, par comparaison.

Dans la distinction de Schumpeter, une invention est d'abord la solution nouvelle à un problème. On se détache ici de problématiques liées à la rencontre d'un marché éventuel. Ainsi, les machines fantastiques de De Vinci ou dans une moindre mesure les réalisations qui furent des échecs commerciaux comme le Concorde sont bien des inventions, ici d'ordre technique. Intuitivement, on ne souhaite pourtant pas les catégoriser comme des innovations compte tenu de l'absence de changements générés dans les pratiques des consommateurs.

Schumpeter fait de même et considère que l'innovation consiste à introduire l'invention dans le circuit économique. L'innovation est l'invention d'une entreprise qui a trouvé son marché. Autrement dit, l'innovation est un processus économique et social alors que de l'invention est surtout un processus technique. Innover est donc une question d'habileté à introduire une invention dans les relations sociales alors qu'inventer est une question d'habileté technique. Une innovation peut ne pas reposer sur une invention technique et toutes les inventions ne deviennent pas automatiquement des innovations.

2.1.1 De l'invention à l'innovation : aux origines de l'innovation

Une innovation repose sur une invention qui rencontre ses cas d'usage et avec eux, ses usagers. Elle est caractérisée par des modifications des comportements sociaux. Si le smartphone, qui régit peu ou prou les vies de milliards d'utilisateurs au quotidien désormais, est souvent considéré comme l'archétype de l'innovation majeure, c'est avant tout parce qu'en répondant à un problème de communication et en étant

massivement adopté, il a bouleversé les sociétés en instaurant des usages et pratiques nouveaux. Entre son idée, ses premiers essais infructueux et son adoption par la société, il est un processus qui permet la transition entre l'invention et l'innovation qu'il nous est indispensable d'identifier, définir et caractériser... En effet, la transition n'est ni automatique ni directe, et le sociologue Norbert Alter précise, dans son ouvrage *L'innovation ordinaire* : « L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en de nouvelles pratiques.

Mais ce processus n'est pas mécanique, toute découverte ne se transformant pas toujours en innovation. Une découverte peut rester à l'état d'invention. ». Pour lui, analyser l'innovation c'est donc avant tout « comprendre ce qui permet de passer d'un état à un autre ».

L'innovation représente l'articulation entre deux univers, l'univers de la découverte technique, qui se caractérise par une certaine indépendance des contraintes externes et celui de la logique du marché économique et/ou de l'usage social, qui permet aux innovateurs et aux entreprises innovantes de tirer profit de leurs inventions. Si l'inventeur peut être dénué de sens pratique, l'innovateur ne peut se le permettre. Le développement d'une innovation peut s'étaler sur le temps long (parfois des siècles durant), le passage du théorique à la pratique rencontrant un certain nombre de barrières d'ordre juridique, symbolique, stratégique, économique ou culturel.

2.1.2 L'innovation : une destruction créatrice nécessaire au cœur du capitalisme

Si l'on distingue invention et innovation, on peut distinguer également culture d'invention de culture d'innovation. La différence entre les deux s'illustre notamment dans la seconde moitié du XXe siècle par l'opposition spectaculaire entre l'économie décentralisée des États-Unis et l'économie centralisée de l'ex-Union Soviétique. En termes de capacité à inventer, les deux systèmes sont largement comparables et l'on peut difficilement choisir ce critère pour affirmer la supériorité de l'un par rapport à l'autre. Certains pourraient même arguer que la recherche scientifique soviétique a eu, à bien des égards, un temps d'avance sur la recherche américaine, du fait d'une génération particulièrement brillante d'ingénieurs et de chercheurs. En revanche, en termes de capacité à innover, le capitalisme devance le communisme, du fait de la liberté d'entreprise ou encore de la propriété privée notamment. On retiendra la formule de Baumol (2002) pour résumer cet effet : « *Capitalism is unique not in invention but in innovation* ».

Le système capitaliste engendre mécaniquement l'innovation avant tout parce que cette dernière donne un avantage compétitif concurrentiel aux entrepreneurs innovants, qui détiennent, un temps du moins, un monopole sur un segment de marché considéré, menaçant ceux qui ne sont pas en mesure de s'adapter. L'innovation est ainsi logiquement le moteur de croissance par excellence pour Schumpeter, mais également un processus violent qui contribue le plus souvent à détruire les anciennes structures pour en construire de nouvelles. C'est bien l'idée qu'en donnait déjà l'étymologie latine, dans le contexte particulier du créancier et de son débiteur : on substitue le nouveau à l'ancien. L'évolution économique tient alors d'une logique fondatrice de destruction créatrice : « *The opening up of new markets and the organizational developments from the craft shop and factory to such concern as US steel illustrate the same process of industrial mutation – if I may use that biological term, that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one. This process of creative destruction is the essential fact about capitalism.* »

L'innovation devient une nécessité économique, et se retrouve liée de manière fondamentale à l'évolution cyclique de l'économie, ce qui a constitué le cœur de la réflexion et de l'héritage de Schumpeter. Il distingue d'abord cinq types d'innovation dès 1911 : les nouveaux produits, les nouveaux procédés de fabrication, les nouveaux débouchés, les nouvelles organisations marchandes et les nouvelles (sources de) matières premières. L'évolution économique provient alors de l'introduction régulière de ces dernières dans le circuit

économique, en brisant la stationnarité et en assurant la pérennité, puisque l'économie capitaliste n'admet pas selon lui d'états stationnaires, contrairement aux préceptes économiques classiques du siècle précédent, ce qu'il résumera en 1942 par ces mots : « *Capitalist economy is not and cannot be stationary. Nor is it merely expanding in a steady manner. It is incessantly being revolutionized from within by new enterprises, i.e. by the intrusion of new commodities or new methods of production or new commercial opportunities into the industrial structure* ». Si l'innovation nourrit et sert le capitalisme, la réciproque n'en est que plus évidente, et les cycles économiques en temps long sont liés aux cycles d'innovation par l'intermédiaire d'accumulation d'innovations et d'imitations. Il suffit pour s'en convaincre de remarquer que les innovations n'apparaissent généralement pas de manière isolée et indépendantes mais en nombre et par groupes, engendrant des périodes distinctes où l'innovation est florissante et d'autres où les sources d'innovations semblent être taries, remettant en cause l'hypothèse d'indépendance entre les innovations.

On distinguera ainsi les innovations radicales (ou de rupture) des innovations incrémentales (ou induites) justifiant de la relation de dépendance entre les innovations. Si l'on considère volontiers l'avènement du premier smartphone ou du premier ordinateur personnel portatif comme radical dans son bouleversement des usages, des pratiques et des marchés, on considèrera aisément les itérations successives et répétées ajoutant des fonctionnalités annexes comme des innovations incrémentales, à l'instar du énième capteur photo sur les smartphones ou du énième processeur plus rapide et plus efficace que le précédent sur les ordinateurs.

Les innovations radicales sont donc non seulement responsables de changements des usages et des pratiques mais également point d'origine et cause de cycles économiques de croissance dynamique, induisant logiquement après elles une série d'innovations incrémentales portant la croissance. On observera et on analysera alors l'évolution économique selon des couples innovation-imitation et innovation radicale-innovation incrémentale. La stratégie d'entreprise autour de l'innovation se dérive alors de ces schémas préférentiels (Tushman et Anderson, 1986). En début de cycle, lorsque les opportunités technologiques sont abondantes, la concurrence se fait par l'innovation incrémentale et la diversification, alors qu'en fin de cycle elle s'effectuera naturellement par les prix puisque les opportunités technologiques tendent à s'effacer.

Les entreprises doivent alors chercher à s'engager et à se positionner sur un nouveau cycle et investir en R&D autour d'une nouvelle technologie de rupture pour leur marché ou d'une nouvelle architecture produite (Henderson et Clark, 1990), au risque d'être prisonnière de l'ancienne technologie ou de manquer le saut vers le nouveau cycle et de disparaître. Christensen parle par exemple du dilemme de l'innovateur, se servant de l'archétype classique d'un leader incontesté d'industrie, Kodak, qui n'a pourtant pas tardé à faire faillite, victime du développement de la photographie numérique. Il analyse cet échec cuisant en remarquant que contrairement à l'idée préconçue, Kodak n'est pas morte par faute d'avoir ignoré l'innovation de rupture du numérique mais d'avoir été empêchée d'agir pour la développer, en connaissance du danger de ne pas le faire, en raison du succès de son activité historique dominante, l'argentique, restant donc prisonnière de son modèle d'affaire. C'est ce modèle qui détermine les opportunités technologiques et les classe comme attrayantes ou non pour l'entreprise.

L'ancien est certes condamné, mais il fournit à l'entreprise la majorité de ses ressources et ne peut donc être ignoré ; le nouveau représente l'avenir, mais sans garantie de réussite et il ne fournit encore que peu de ressources et n'obtient donc pas de voix au chapitre dans l'allocation budgétaire. In fine, la capacité à innover se ramène donc à disposer d'un mécanisme d'allocation de ressources capable de protéger les innovations de ruptures, c'est à dire de permettre à l'entreprise de gérer deux modèles d'affaires, l'ancien et le nouveau. Fuji, confronté au même dilemme, a réussi son pari d'assurer son avenir sans détruire son activité historique, quand Sony a accepté de prévoir des rendements sur investissements décalés sur le moyen voire long terme pour ce segment de marché. Le lien entre innovation et cycle des affaires suppose donc pour les entreprises de maîtriser l'équilibre délicat entre exploitation et exploration (March, 1991).

2.1.3 L'entrepreneur-innovateur : la figure de proue de l'innovation capitaliste

Le bon sens a beau indiquer que de l'idée novatrice voire brillante bouleverse les sociétés, nulle invention n'est l'œuvre d'une seule et même personne, les sociétés capitalistes se sont construites autour d'un mythe moderne de l'entrepreneur et de l'inventeur génial, créant l'innovation par la seule force de son idée propre et de son engagement. Il est l'acteur principal du récit de l'innovation. Ce héros de l'innovation pousse parfois le romantisme jusqu'à l'absence de préceptes d'économie classique : loin d'être un agent rationnel qui cherche à maximiser son profit, Schumpeter le dépeint comme un personnage pour lequel la passion prévaut et anime sa quête, portée vers un idéal, intéressé par l'action elle-même, par l'engagement qu'elle suppose bien plus que par les bénéfices financiers qu'il en tire.

Cette dernière n'est que la simple récompense de l'entrepreneur dont l'entreprise a eu du succès économique, du fait de l'avantage compétitif né de l'innovation. Il n'hésite pas à en dresser un portrait insistant sur des sources intrinsèques de motivation : *« Il y a d'abord en lui le rêve et la volonté de fonder un royaume privé, le plus souvent, quoique pas toujours, une dynastie aussi. Un empire, qui donne l'espace et le sentiment de la puissance [...] Cette motivation on peut chez l'un la préciser avec les mots de liberté et de piédestal de la personnalité, chez l'autre par sphère d'influence, chez le troisième par snobisme [...] Puis vient la volonté du vainqueur [...] vouloir remporter un succès pour le succès même [...] Il s'agit d'une motivation étrangère à la raison économique et à sa loi [...] La joie enfin de créer une forme économique nouvelle [...] Il peut n'y avoir que simple joie à agir. L'exploitant pur et simple vient avec peine au bout de sa journée de travail, notre entrepreneur lui a un excédent de force ».*

Ce n'est en aucun cas une profession, mais une fonction centrale de toute économie définie et centrée autour de l'innovation. D'abord pensé comme un agent indépendant, Schumpeter et par la suite Burgelman (1983) ont replacé l'entrepreneur au cœur de l'esprit d'entreprise dans la littérature contemporaine, on parle alors de *corporate entrepreneurship*. De la distinction innovation et invention découle alors la distinction logique entre entrepreneur et scientifique, et quelque part entre management et technologique. Le plus souvent l'entrepreneur n'est pas un inventeur et ne nécessite nullement un profil technique ou des connaissances scientifiques poussées. Il a un profil de leader plus que d'ingénieur ou d'expert. Steve Jobs ou Elon Musk sont ainsi de parfaits exemples qui représentent entièrement dans l'esprit du grand public -par leur personnalité et leur esprit d'innovation- les entreprises qu'ils ont dirigé mais également des produits phares qui bouleversent les usages, que ce soit l'iPhone ou la Tesla Roadster.

Pour Norbert Alter, le portrait est incomplet si l'on ne suppose pas que pour créer, pour reprendre l'idée de Schumpeter, il faut détruire l'ancien, ce qui implique d'avoir un esprit critique capable de contester les normes en place, construire le nouveau à leur frontière. Ainsi, à l'image de l'innovateur, l'innovation « n'a rien de rationnel, économiquement fondée et pacifique, elle correspond au contraire à une trajectoire brisée, mouvementée dans laquelle se rencontrent intérêts, croyances et comportements rationnels. ».

2.2 Des sociétés façonnées par et pour l'innovation : l'innovation, acteur d'un réseau systémique

On a considéré l'innovation comme le cœur de l'économie, et comme une contribution à l'évolution de nos sociétés. Cependant, elle est considérée comme un outil, celui de l'entrepreneur innovant, de l'inventeur qui se meut en innovateur, qui est classiquement considéré comme l'acteur principal (et parfois unique) du changement. Bruno Latour envisage une nouvelle perspective dans sa révolution théorique de pensée, considérant une approche holistique de la sociologie des sciences et des techniques dont il participe au développement dans les années 1970. Son approche permet d'éclairer d'un regard nouveau les interactions aux origines des innovations entre chercheurs, découvreurs, financiers, outils, machines, idées, contraintes économiques, normes sociales, en les rendant acteurs plutôt qu'objets et en supprimant les clivages habituels entre création et logique ou encore rationalité et irrationalité pour offrir une grille de lecture nouvelle. Il fonde cette approche sur un principe de symétrie généralisée, rendant justice à la complexité des objets d'étude

dépassant l'opposition nature-société pour les réunir et poser les bases d'une analyse en termes de sommets d'un graphe représentant les réseaux d'interaction entre des objets désormais acteurs : « *Les sociétés modernes séparent la nature et la société. Mais dans notre société actuelle, nous nous trouvons face à une multitude de quasi-objets hybrides, c'est-à-dire qu'ils émergent à la fois de la nature et de la société, comme les réseaux [...] à la fois réels comme la nature, narrés comme le discours et collectifs comme la société* ». (Latour, 1987).

Cette conception de l'activité scientifique a une conséquence directe sur la manière d'envisager l'innovation. Plutôt que de la voir comme le fruit d'un individu inspiré, ayant clairement un début et une fin et enchaînant nettement des étapes (de l'invention à l'industrialisation), Bruno Latour propose plutôt de la considérer comme un travail collectif, reliant des acteurs multiples négociant des compromis et dont le résultat est dépendant des coopérations et des règles qui les organisent.

De nombreuses théories de l'innovation sont fondées sur la notion de diffusion des technologies sur la base de découvertes scientifiques. On y décrit souvent un processus dans lequel on part d'une innovation technologique pure, se heurtant à des obstacles économiques, institutionnels et sociaux. Cette approche conduit à s'interroger sur les freins à l'innovation, sur les caractéristiques intrinsèques d'individus ou d'organisations « innovante ». Une séparation totale est faite entre ce qui est technologique et ce qui est économique et social. Elle intègre des acteurs très nombreux, au-delà des laboratoires et des industriels, et entre lesquels se déroulent en permanence des échanges et des négociations.

L'innovation inclut des représentations que se font les partenaires sur l'objet technique. Une autre idée : du fait de ce qui précède, l'innovation se renouvelle, ne présente jamais le même visage que l'idée initiale. La valeur technique propre de l'innovation ne suffit jamais à l'emporter. C'est toujours l'ensemble des soutiens qui vont assurer l'inscription de l'idée de départ dans la réalité. Et puis, tous ces échanges associent des individus, des équipements, des mesures, des machines, des espaces de laboratoire. Il se produit une perpétuelle reconstruction des réseaux. En résumé, le processus d'innovation, pour Bruno Latour, est permanent et multi acteurs. Le rouleau compresseur technologique, le caractère déterministe du progrès technique est récusé.

2.2.1 L'innovation : un processus de diffusion en constante mutation

Nous avons caractérisé les différences entre inventions et innovations, les acteurs de l'innovation et leur impact sur l'économie et les sociétés. Tâchons à présent de développer une lecture analytique du processus de propagation de l'innovation dans les sociétés. Comment expliquer les révolutions technologiques avortées, les technologies de rupture annoncées qui n'en sont pas ? Invention et innovation ne dépendent pas de la même temporalité et si l'invention peut être associée à un moment fondateur et définissable dans le temps, l'innovation est processus plus lent et continu qu'il est difficile voire inutile de chercher à discrétiser. Le corps social ne s'en empare jamais totalement non plus, par ailleurs, certaines franges de la société cherchant même à s'en distancier, par crainte ou par principe d'opposition.

Le processus de diffusion d'une innovation réussie se décompose en séquence (courbe en S) : les individus ne disposent pas de la même liberté de « choisir » d'adopter ou de refuser l'innovation au début et à la fin du déroulement du processus. En effet, les normes contraignent progressivement toujours plus ceux qui au départ refusaient la nouveauté. C'est le cas par exemple des réseaux sociaux qui ont imposé un nouveau tempo médiatique à un corps de métier parfois considéré comme très conservateur, le journalisme, et il est bien difficile de trouver des journalistes à ce jour qui réussissent à s'imposer et ne pas utiliser les réseaux sociaux pour des raisons professionnelles, sous peine de se mettre hors normes et ne pas réussir à obtenir ou à diffuser l'information en temps voulu, point métier crucial s'il en est. Les comptes professionnels et vérifiés ont ainsi peu à peu fleuri et sont devenus la norme, entraînant avec eux la classe politique, réticente également aux changements de médias et canaux d'information et de relation avec le public, mais contraint également pour des raisons de visibilité et d'attractivité de rejoindre également les réseaux, créant un

nouveau marché de *Community managers* chargés de poser les bases des nouvelles formes de communication pour ces acteurs de la vie publique.

Plus généralement, les réseaux au sens de graphes reliant les acteurs et « quasi-objets hybrides » de l'innovation au sens de Latour permettent le développement de celle-ci. En leur sein, la présence d'individus hors-normes assure le passage de la nouveauté vers les pratiques instituées. Ces pionniers sont bien souvent pensés comme porteurs des changements voire des inversions des normes : au départ, considérés comme marginaux voire déviants comme le portrait d'Alter le laissait penser pour le profil de l'entrepreneur innovateur, leurs comportements deviennent progressivement caractéristiques de la norme dominante si l'invention se diffuse. Pour ce dernier, on distingue ainsi trois phases principales : l'incitation (invention du nouveau dispositif), l'appropriation (caractérisée par un temps de « laissez-faire » où les innovateurs transgressent les usages courants en prenant un risque notamment si l'on considère l'innovation dans le cadre de pratiques organisationnelles) et enfin l'institutionnalisation.

Dans le cadre de la théorie de la diffusion de l'innovation d'Everett Rogers, on considère un réseau ayant pour éléments clefs (ROGERS, 1962):

- *L'innovation*, au centre du processus de diffusion et comprenant largement toute idée, pratique ou objet perçue comme novatrice par un individu ou une entité d'adoption
- *Les adoptants*, constituant l'unité d'analyse d'intérêt pour Rogers, souvent des individus mais parfois des organisations voire des réseaux ou des pays
- *Les canaux de communication*, constituant le cœur de diffusion entre personnes ou organisations, permettant le transfert d'information d'une unité à une autre. Des schémas ou capacités de communication doivent être établies entre parties pour permettre à la diffusion de se produire.
- *Le temps*, facteur indispensable à l'adoption des innovations, qui peut varier et parfois aller jusqu'à des décennies.
- *Le système social*, représentant la somme des influences sur un potentiel adoptant de l'innovation constitué d'une combinaison d'influences externes (médias de masse, organisations gouvernementales) ou internes (interactions sociales fortes ou faibles, distance aux leaders d'opinion dans un graphe représentatif des interactions sociales)

Rogers distingue alors 5 étapes majeures dans le processus d'adoption d'une innovation : « *knowledge/awareness, persuasion, decision, implementation, confirmation/continuation* ». Il classe également les adoptants des innovateurs aux réfractaires et retardataires en passant par les fameux « *early adopters* » au statut socio-économique élevé et à la position centrale dans la diffusion et la communication autour de l'innovation. Ces différentes classifications permettent d'offrir une grille de lecture des échecs de propagation de l'innovation. Rogers donne comme exemple une situation concernant la pratique de consommation d'eau chaude pour améliorer la santé et le bien-être dans le village de Las Molinas au Pérou. Certains résidents ignoraient ainsi le lien entre assainissement et santé publique. La campagne mise en place a tenté de mettre en place un plan de communication auprès des villageois pour les pousser à faire chauffer l'eau, à brûler leurs détritiques, à installer des latrines et à reporter aux autorités locales de santé tous les cas de maladie.

Cependant, les habitants ont fini par associer l'idée de porter l'eau à ébullition avec la maladie, considérant que seules les personnes dans l'inconfort ou incapacités en consommaient. La campagne, qui a pourtant duré deux ans, a rapidement été considérée comme un échec illustrant l'importance des canaux de communication comme vecteurs du changement. Ainsi, il y a bien souvent plus qu'un unique réseau social en jeu lorsque l'on souhaite diffuser une innovation. Si un réseau participe à la diffusion de l'information, un autre peut ou doit

s'assurer de porter le vecteur d'influence. C'est ce second vecteur de communication qui a été la cause principale de cet exemple d'échec de diffusion de l'innovation.

2.2.2 L'innovation organisationnelle

Nous avons d'abord cherché à expliquer l'innovation dans le cadre général et son application naturelle sur les produits et techniques innovantes. Le cœur de notre sujet étant l'innovation RH, on s'intéressera à l'innovation organisationnelle, cas particulier dont les caractéristiques ne diffèrent que peu globalement de ce que nous avons défini précédemment. À l'intérieur même des entreprises, Norbert Alter utilise les codes de la destruction créatrice de Schumpeter, qui caractérise une innovation dépendant moins de la technique et de la science que de la gestion, et justifiant l'objet d'étude. Ainsi, les inventions organisationnelles obéissent aux mêmes contraintes d'intégration que les produits : le télétravail, qui accompagne les discussions et les débats publics comme privés ravivés par la pandémie, s'est par exemple développé bien plus lentement que ne le prévoient l'ensemble des vues prospectives élaborées dans les années 1970 qui anticipaient 50+ % de travailleurs selon cette modalité à horizon 2000.

Alter considère logique qu'une innovation organisationnelle soit considérée comme une simple invention, ressource nouvelle ouvrant potentiellement la voie à de nouveaux usages et pratiques collectives. Mais en tant que telle, cette décision n'est pas innovation, elle n'est dans le meilleur des cas que l'amorce de son processus, qui va dépendre de la capacité collective à reconnaître l'innovation comme changement positif pour l'entreprise. Les directions d'entreprise sont ainsi invitées à accepter de voir certaines décisions remises en cause voire transgressées pour aboutir à un état favorable à l'innovation et non à l'instauration de dogmes immuables paralysant les innovations. L'entrepreneur prend à nouveau le risque de la sanction mais mise sur le fait que la prise de risque est aussi assimilée à la prise de responsabilité et à l'autonomie d'action pour un agent. L'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible et peut tout à fait être le fait quotidien d'opérateurs quelconques ne se considérant pas eux-mêmes comme innovateurs, elle est une question de croyance avant tout qu'un système est meilleur que l'ordre établi.

Les décisions des directions d'entreprise pour transformer le fonctionnement de leurs structures sont des innovations et non des inventions. Elles ne sont rien de plus qu'une idée, un objet ou une méthode qui ont besoin des salariés pour se transformer en innovation organisationnelle. Organisation et innovation s'opposent mais ont paradoxalement besoin l'une de l'autre : *« L'innovation tire parti des incertitudes, elle se loge dans les espaces mal définis, méconnus ou tumultueux de l'entreprise : elle ne se programme pas et ne se décrète pas. L'organisation a au contraire pour but de réduire l'incertitude (...), de planifier, de programmer et de standardiser. »* (Alter, 1970)

Le management, pour Alter, perd souvent du temps et de l'énergie à imposer des systèmes jugés par la direction « plus efficaces » quand les innovations ou les systèmes plus efficaces sont souvent déjà mis à l'œuvre par les travailleurs, plus à même de faire preuve de « bon sens » étant au plus proche des activités au quotidien.

L'innovation organisationnelle apparaît donc comme un dialogue et un équilibre délicat entre invention et innovation et un échange RH nécessaire à la pérennité de l'entreprise pour répondre au mieux aux évolutions sociales : un processus né dans la transgression qui doit trouver une forme de norme pour continuer à exister et éviter d'étouffer.

3. L'innovation RH et ses contributions stratégiques

Comme nous venons de l'expliquer, l'innovation ne peut pas être associée uniquement à la nouveauté technologique ou au lancement d'un nouveau produit révolutionnaire. Elle peut être présente dans tous les départements et divisions de l'entreprise. Elle peut revêtir plusieurs formes et être en lien avec l'approche du marché, de la communication, du management, des processus internes, de l'organisation, des modèles d'affaires, des stratégies de l'entreprise ou des Ressources Humaines.

De nombreuses recherches s'intéressent à la relation positive entre innovation et création de valeur. Dans le cadre de ce mémoire nous nous intéressons spécifiquement à l'Innovation RH et cherchons à identifier les contributions stratégiques que les pratiques RH innovantes apportent aux organisations. En d'autres termes, comment l'innovation RH peut aider l'organisation à réaliser ses objectifs stratégiques, pas nécessairement ou exclusivement des objectifs RH, plutôt supporter la stratégie globale de l'entreprise qu'il s'agisse de réduire les coûts, acquérir des nouvelles parts de marché, ou de changer de business modèle.

Pour définir l'innovation RH nous nous approprions la définition donnée par l'OCDE, Norbert Alter, Gilles Verrier et autres auteurs qui définissent l'innovation RH comme les idées qui participent à la création de valeur au sens large, et qui possèdent les caractéristiques suivantes :

- i) **Nouveauté** : Les innovations doivent représenter des approches nouvelles par rapport au contexte dans lequel elles apparaissent.
- ii) **Mise en œuvre** : les innovations doivent être mises en pratique et appropriées par les parties prenantes, et ne pas se cantonner au seul champ théorique.
- iii) **Impact** : les innovations doivent viser à améliorer les performances, notamment en termes d'efficacité, d'efficacités et de satisfaction des usagers, clients ou des agents (OCDE, 2017)¹

En d'autres termes, les pratiques RH innovantes sont donc des pratiques RH **nouvelles** : en rupture avec le passé ou en réappropriation du passé ou nouvelle approche qui dépassent le stade de l'idée (invention) **et qui sont mises en pratique et appropriées** par les collaborateurs **et qui ont un impact** en contribuant stratégiquement à l'organisation (performance, valeur, contribution stratégique).

Nous explorons dans ce mémoire l'innovation RH et ses différentes dimensions et notamment la DRH comme relais de la Direction qui incitent à l'innovation ou encore la DRH qui innove : à partir des besoins terrain & business, dans leurs méthodes, sur les choix d'organisation, en expérimentant etc.

3.1 La vision de l'innovation RH par un praticien

Gilles Verrier dans son livre « Stratégie et RH : l'équation gagnante » (Verrier, 2012) qui porte sur la dimension de l'innovation parle de la nécessité pour l'entreprise d'innover : insuffler la culture de l'innovation au sein même de l'entreprise.

“L'imagination est plus importante que la connaissance. Car la connaissance est limitée à tout ce que nous savons et comprenons. Tandis que l'imagination embrasse le monde entier et tout ce que nous avons encore à connaître et à comprendre » écrivait Albert Einstein.

¹ https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-69-f

Effectivement, une entreprise qui ne s'appuierait que sur les compétences qu'elle maîtrise, par définition construites pour répondre aux besoins du passé, se fermerait de nombreuses opportunités et rencontrerait de facto des limites. Innover est donc la condition de la survie : l'entreprise doit renouveler son offre. De plus, une entreprise qui innove est une entreprise qui se différencie : si elle se différencie, elle apporte donc un avantage concurrentiel, un meilleur positionnement sur le marché et performe en créant de la valeur.

Pour Gilles Verrier, les entreprises ont déjà testé et éprouvé dans le passé tous les facteurs sur lesquels elles pouvaient jouer pour se différencier, performer, créer de la valeur (économies d'échelles, nouvelles machines, synergie, optimisation des coûts, innovations technologiques, marketing...). Elles atteignent leurs limites aujourd'hui.

Cependant, un des leviers de création de valeur qui n'a pas été très utilisé ni éprouvé et qui peut permettre aux entreprises de se différencier, reste le levier humain.

Dans ce sens, transformer, innover en RH va permettre aux entreprises de prendre un avantage sur les concurrents de l'entreprise.

Les DRH qui contribueront à relayer cette culture pourront stratégiquement participer à inventer l'entreprise de demain afin qu'elle renouvelle son offre, performe et se pérennise.

Tout comme évoqué dans la littérature, en pratique et dans le monde de l'entreprise, la notion d'innovation est souvent appréhendée de façon restrictive, en considérant que ce sont les avancées technologiques qui seraient à l'origine de toute innovation : la logique de « technology push ». La figure centrale est dans ce cas l'ingénieur, voire le chercheur. Et effectivement, dans certains secteurs, l'innovation technologique constitue la clé.

Mais la compétence première des entreprises qui innovent réside-t-elle systématiquement dans la dimension technologique ? Apple n'est ni l'inventeur de l'ordinateur, ni celui de la tablette ou du MP3. Ses produits sont pourtant devenus la référence dans ce domaine. Ce qui démontre que le déterminant technologique n'est pas le seul. Un premier élargissement de la conception de l'innovation très centrée sur la technologie entraîne à prendre en compte les attentes des utilisateurs des produits ou services de l'entreprise comme élément générant l'innovation, selon une logique de « market pull ». La figure centrale devient l'homme de marketing.

Mais ce sont alors essentiellement des innovations d'amélioration (incrémentales), pour réduire ses coûts et donc les prix pour le client ou pour améliorer sa différenciation. L'introduction d'innovations de rupture, nécessitant des savoir-faire nouveaux, suppose une recombinaison de l'offre et la création d'un nouveau business model (Par exemple Nespresso qui commercialise le produit, la machine et ouvre des boutiques : ce n'est ni une innovation "produit", ni technologique mais bien une innovation du business model).

Face aux variations de l'environnement de l'entreprise, c'est la capacité de l'entreprise à se réinventer qui devient centrale. « La créativité ne se limite plus aux produits et aux technologies. Elle s'étend aux systèmes, aux manières globales de mener et développer une activité. Les gagnants sont ceux qui créent ou réinventent des business models. » (Dauchy, 2010). Ici, c'est le stratège qui devient la figure centrale de l'entreprise. Cette approche est à rapprocher de la stratégie océan bleu, avec un enjeu : comment laisser aux collaborateurs le champ libre pour qu'ils inventent les business models de demain ?

Gilles Verrier, dans son livre *les RH en 2030*, parle d'une approche plus large que l'innovation technologique : il reprend la définition de Arnaud Groff, *Manager l'innovation*, Afnor Editions, 2009 " l'innovation se définit comme la capacité à créer de la valeur en apportant quelque chose de nouveau dans un domaine donné tout en s'assurant que l'appropriation de cette nouveauté se fasse de manière optimale". (Verrier G, Bourgeois N., 2020) **C'est donc bien, selon lui, la combinaison de la pratique RH, de l'outil et de son appropriation par les collaborateurs qui permet l'innovation RH.**

En effet, l'outil est un moyen qui reste au service d'un usage.

Très souvent, ce sont à la fois la structure et la culture de l'entreprise qui empêchent chacun d'innover. Alors que les idées réellement nouvelles ont une probabilité plus forte de naître de la base de l'entreprise, en interface directe avec l'environnement et notamment avec les clients, que de quelques dirigeants. Auteur indien de référence, Coimbatore Prahalad affirme que « Le bas de la pyramide va devenir la plus belle opportunité d'innovation pour les modèles économiques. » (Prahalad, 2004)

Jean-Paul Herteman, PDG de Safran, estime qu'il n'est pas de meilleure arme pour relancer l'industrie française que l'innovation et l'implication humaine. « Car il y a la grande innovation, mais aussi la petite, celle de tous les jours. Si vous savez la susciter, vous disposez d'un levier extraordinaire. Chacun doit savoir qu'il peut apporter sa part d'innovation. » ²

Certaines entreprises travaillent à développer « l'intrapreneuriat », en permettant à leurs collaborateurs de créer de nouvelles activités en interne qui pouvaient déboucher sur des innovations de rupture.

L'environnement de l'entreprise lui impose parfois de bouleverser son modèle. Ainsi, c'est à cause de la grève des postiers en mai 68 qu'Yves Rocher, qui avait inventé la vente par correspondance pour les produits cosmétiques, a décidé d'ouvrir son premier magasin, rue de Rivoli à Paris. Il y en a désormais 3100 dans le monde.

Cependant, selon Gilles Verrier, dans beaucoup d'entreprise, il n'est pas question d'impulser dans l'entreprise des ruptures ou "révolutions". La rupture est imaginée comme brutale donc inacceptable et les doutes persistent quant à la capacité de "digestion" par le corps social de transformations radicales. Pour ces entreprises, ces tentatives généreraient automatiquement des résistances qui viendraient bloquer le processus. Il y aurait donc contradiction entre le besoin de rupture dans l'entreprise et sa faisabilité. (Verrier G, Bourgeois N., 2020)

Mais ce n'est pas toujours synonyme de brutalité et pour susciter enthousiasme et adhésion, Gilles Verrier parle de la nécessité d'être transparent sur les mutations externes en privilégiant des logiques de partage des nouveaux enjeux de l'entreprise en faisant preuve de pédagogie. Présenter ces enjeux non comme une menace mais au contraire comme une opportunité pour l'entreprise et de mobiliser les collaborateurs sur le sens de la transformation : au regard des enjeux intégrés par tous et de l'opportunité, la rupture interne devient désirable. Construire les modalités de la rupture interne avec tous ceux qui auront à les mettre en œuvre de manière à garantir à la fois la richesse des contenus et l'appropriation dès l'amont. C'est une telle approche qui a permis à l'ancien DG de l'Agefiph de modifier les fonctionnements internes de cette organisation pour reconstruire ses relations avec ses partenaires.

Transformer la réalité des pratiques humaines en innovant notamment en partant du terrain est essentiel : dans ce cadre la DRH est innovante dans la méthode adoptée pour mener un projet, par exemple en le nourrissant de contenus recueillis sur le terrain. En comprenant les pratiques, l'usage, le besoin des collaborateurs sur leurs métiers, comprendre ce que vivent les gens dans leur travail, au réel et transformer les pratiques. Puis, utiliser l'outil au service de la pratique et de l'usage pour les faciliter.

L'innovation de manière générale et plus spécifiquement l'innovation RH doit se centrer sur ce qu'elle transforme en réel.

L'approche RH dans ce sens doit être de plus en plus décloisonnée, intégrant des acteurs jusqu'alors hors champs : comme par exemple cette innovation RH qui a permis à l'entreprise de se différencier et de gagner des parts de marché dans un secteur. Le DRH de la société Convertim a créé un espace d'échange via des séminaires en interne permettant aux collaborateurs experts du programme de R&D de rencontrer les commerciaux internes, au plus proche de leurs clients : ces échanges et cette coopération a permis d'identifier un marché important à prendre dans les éoliennes. Même encore maintenant, cette société rachetée par GE a toujours un CA et des parts de marché dans ce secteur.

² Les Echos, 27 mars 2012

L'innovation RH porte également sur les choix d'organisation qui ne pourront plus être pensés comme par le passé. Par exemple, pour combiner leurs deux compétences, la DRH d'une entreprise de services a mis en place sur chaque zone géographique un binôme commercial constitué d'un collaborateur expérimenté, expert du territoire, et d'un "geek" nouvellement recruté, ce qui a permis d'accompagner la mutation du business model des canaux de vente traditionnels vers le digital.

Les équipes RH peuvent par ailleurs innover dans les méthodes, quitte à utiliser certaines approches conçues par d'autres fonctions de l'entreprise comme l'utilisation du NET promoter score appliqué non pas aux clients comme le font les services commerciaux ou marketing, mais aux candidats afin de contribuer à faire de ceux-ci des ambassadeurs de l'entreprise, qu'ils soient recrutés ou non.

Enfin, l'entreprise doit être prête à investir massivement en temps, en énergie, en priorité et en moyens pour que son quotidien d'aujourd'hui ne handicape pas son futur. « Il est irréaliste de croire qu'elle transformera radicalement son modèle managérial en ne consacrant qu'un ou deux pourcents du temps des managers à cette mutation. » (Verrier G, Bourgeois N., 2020)

3.2 Les contributions stratégiques des pratiques RH innovantes

Avant même de parler de contributions stratégiques, il nous a semblé important de commencer par donner quelques éclairages sur les notions de stratégie, de performance et de création de valeur. La littérature dans ce domaine a été prolifique ces dernières décennies, aussi resterons-nous modestes dans nos choix de définitions.

Pour évaluer les contributions stratégiques des pratiques RH et l'intérêt voire la nécessité de leur innovation, il faut se concentrer un temps sur la définition de la stratégie et l'apport de la dimension RH en ce sens. Si nous avons insisté sur l'importance stratégique (en termes d'image, de qualité de vie et de rétention de talents) de cultiver l'image de la marque employeur, il est intéressant de chercher à comprendre la perception de la fonction RH, incarnée par l'image de son leader, le DRH. On citera pour commencer l'étude de l'ANDRH sur l'état des lieux et le périmètre de la fonction RH 2014 qui sert d'introduction à l'ouvrage « À quoi ressemblera la fonction RH demain ? » (Barabel et al. M. M., 2014).

Cette enquête indique tout à la fois une volonté et une perception du DRH comme « partenaire stratégique », siégeant au comité exécutif et au comité de direction, reportant directement au PDG ou au DG dans près de 88% des cas des réponses de l'enquête. Parmi les sondés, 87% pensent avoir un impact sur les décisions opérationnelles et 67% sur les décisions stratégiques. Comment concevoir l'évolution de la fonction RH et de son périmètre d'activité, comment évaluer ses contributions et l'ajout voire la création de valeur ? Quelle métrique attribuer à l'innovation des pratiques RH dans ce contexte de contribution stratégique et pour quel usage ?

3.2.1 De stratégie à gestion stratégique des ressources humaines

On pourrait définir la stratégie d'une entreprise de bien des manières et le sujet a fait l'objet de maintes formulations dans la littérature, mais ce n'est pas l'objet de notre réflexion ici. On citera Chandler qui définit le concept comme suit : « La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaire pour atteindre ces buts ». On considérera donc la stratégie d'une organisation comme l'orientation à long terme de cette dernière, visant à maintenir ou à obtenir un avantage concurrentiel comme le caractérise Drucker.

Comme construit dans le modèle synthétique V.I.P. proposé par l'ouvrage de référence **Stratégique** (11^e édition, 2017), il s'agit alors de définir un modèle de création de *valeur* sur laquelle la performance de l'entreprise se propose, d'éviter *l'imitation* dudit modèle par la concurrence afin d'en assurer la pérennité, et

de définir le *périmètre* de ce modèle. On distingue traditionnellement la stratégie à plusieurs niveaux, au niveau de l'entreprise, au niveau des domaines d'activités et enfin au niveau des décisions opérationnelles. Pour établir une stratégie, il s'agit donc d'effectuer un *diagnostic stratégique* rendant compte des paramètres internes (parties prenantes, culture d'entreprise, capacité) comme externes (étude du macro-environnement, de l'industrie, des risques et de la conjoncture), d'effectuer des *choix stratégiques* (gestion de portefeuille, acquisitions/ventes, innovation, choix d'implantation) et enfin de gérer le *déploiement stratégique* (évaluation de la performance, gestion du changement, mutations de la structure organisationnelle et des pratiques).

Stratégie RH et stratégie d'entreprise

Pour Besseyre des Horts et Ulrich (Wayne Brockbank, Dave Ulrich, 2010), la fonction RH est tenue d'établir sa propre stratégie. Les RH se doivent de planifier et de mettre en œuvre des actions, cohérentes entre elles, et d'en contrôler les résultats pour rendre légitime leurs actions en tant que professionnels des ressources humaines et ainsi permettre de justifier l'intégration de leurs pratiques RH à la décision globale. Selon Guérin et Wils (2003), l'approche processus des ressources humaines, se décompose en trois étapes :

- **Formulation de la stratégie RH** : cette étape consiste à établir des objectifs à atteindre par la fonction ressources humaines. À l'instar d'une stratégie d'entreprise elle se doit de passer par une étape d'analyse de l'environnement, des besoins et des risques mais également de vérifier les critères de pertinence, d'acceptabilité et de faisabilité.
- **L'implantation de la stratégie RH** : cette étape consiste à se pencher davantage sur le choix des leaders fonctionnels les plus en mesure d'implanter les éléments de la stratégie, l'adaptation des structures et des rôles du service RH, l'organisation d'un système de plans qui détaillent les actions RH à entreprendre, la mobilisation des cadres hiérarchiques et leur formation en matière de GRH, la communication des informations pertinentes, etc.
- **L'évaluation de la stratégie RH** : cette étape s'intéresse à mesurer l'impact de la mise en œuvre de la stratégie de GRH sur les résultats des entreprises. On a pu voir précédemment que la mesure est un enjeu moderne majeur pour la fonction RH et c'est donc l'étape qui est la plus étudiée actuellement dans la littérature.

Lorsque des lacunes sont mises en évidence, la fonction RH doit trouver l'origine de ce mauvais résultat. Pour Schuler et al (2002), il serait utile de remonter à la source, c'est-à-dire, vérifier si le dysfonctionnement ne provient pas des étapes de mise en œuvre ou de formulation elle-même. Selon Le Louarn et Wils (2001), cette étape est cruciale en ce sens qu'elle permet d'amorcer un processus continu d'apprentissage et d'amélioration. Ainsi, cette étape permet de prouver que l'intégration stratégique des ressources humaines peut apporter de la valeur.

3.2.2 De la performance à la création de valeur

On peut distinguer deux approches fondamentales de la performance, à savoir la **performance économique** et l'**efficacité organisationnelle**. La performance économique peut se mesurer par un certain nombre d'indicateurs incluant des indicateurs de *performance commerciale* traditionnels comme les chiffres de croissance des ventes ou des parts de marché ; des indicateurs de *performance financière* comme le taux de profit ou le retour sur capitaux engagés ; des indicateurs de *performance boursière* le cas échéant.

Comme pour toute mesure de performance, chaque indicateur admet sa propre grille de lecture et ils ne donnent une vraie mesure intéressante de performance que lorsqu'ils se complètent (une croissance des volumes de vente couplée à une diminution des taux de profit n'est ainsi pas nécessairement signe d'une stratégie optimale). La performance peut se mesurer à l'aune de l'efficacité organisationnelle, incluant des indicateurs de performance opérationnelle, mais également des points de vue d'appréciation sur les services

et produits provenant d'origines distinctes : la vision client (satisfaction, qualité), la vision activité (productivité, avancée des projets), la vision innovation et apprentissage et enfin la vision financière ; des dimensions sociales et environnementales peuvent être adjointes à ce tableau d'analyse.

Afin d'établir une mesure de qualité et d'en faire un appui à la décision et au renouvellement stratégique, il convient d'établir un référentiel de la performance, décrivant les objectifs organisationnels, définissant une temporalité et des points de comparaison par rapport à son marché.

Pratiques RH à valeur ajoutée

S'intéresser à la création de valeur par la fonction et par les pratiques RH recommande tout d'abord de classer les pratiques RH selon le champ d'action, ce que l'on peut effectuer d'après Ulrich et Brockbank (*The HR Value Proposition*) en distinguant les champs d'impact de celles-ci selon les flux qui sont au centre du succès d'une organisation : (Ulrich & Brockbank., 2010)

- *Flux de personnes*, désignant notamment la manière dont la mobilité interne et externe s'effectue mais également les déplacements
- *Flux de gestion de la performance*, désignant notamment les normes et mesures mais également les feedbacks et gratifications financières comme non-financières
- *Flux d'informations*, désignant notamment la communication interne sur les décisions stratégiques, garantissant la création de valeur et la compréhension des enjeux de la part des collaborateurs
- *Flux de travail*, désignant la combinaison d'efforts individuels nécessaires au résultat collectif, ainsi que ses caractéristiques (où, comment et par qui l'effort est-il effectué par exemple).

Travailler sur le flux de gestion de la performance, c'est par exemple aligner les normes et les stimulants sur les objectifs et résultats escomptés de l'entreprise pour les rendre compréhensibles et atteignables. Dans la fixation des normes se pose la question de ce qui doit être mesuré, apprendre à mesurer ce qui est justifié plutôt que ce qui est simple et accessible d'accès. Il s'agira ainsi d'aligner les standards et les mesures sur la stratégie afin de comprendre ce que le succès d'une stratégie apporte à la valeur *investisseur*, la valeur *client* mais aussi aux valeurs *organisation* et *employé*.

Faire participer les employés et collaborateurs à l'élaboration des normes et à leur suivi fait également partie d'une pratique RH visant à gagner en performance puisque les employés se sentent directement impliqués dans le processus décisionnel, partie prenante du changement, de la prise de risque mais également de la réussite et du gain potentiel du groupe. En fin de parcours, le feedback régulier permet alors la prise de recul, étape nécessaire pour reconnaître la valeur ajoutée, élaborer de nouvelles stratégies opérationnelles ou affiner celles existantes. (Wayne Brockbank, Dave Ulrich, 2010)

3.2.3 Comment évaluer la performance des pratiques RH mesurables et non mesurables ?

D'après Cossette, Lépine et Raedecker, dans un article de 2014 de la revue de gestion d'HEC Montréal sur la mesure des résultats des ressources humaines (Cossette, 2014), la fonction RH doit se doter d'indicateurs de performance et de mesures de résultats dans un monde du management tourné vers les preuves et le résultat. L'objectif est alors tout à la fois de présenter les principes de mesures et les types d'indicateurs, mais également de dresser un portrait des pratiques notamment au Québec dans le cadre de l'étude. Voici quelques schémas proposés par les auteurs résumant la réflexion autour des métriques de performance de la contribution stratégique des pratiques RH.

Schéma 1

Modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée RH »



Source : adapté de Le Louarn (2008).

Schéma 2

Domaines de mesure des activités RH

	Pratiques	Dotation	Développement des compétences	Gestion de la performance
Complexité ↑	Impact	Performance organisationnelle : productivité, qualité de service, innovations, marque employeur, etc.		
	Efficacité	% des postes occupés Qualité des recrues Satisfaction des gestionnaires et des recrues Qualité de l'expérience candidat	Réactions des personnes formées et des gestionnaires Niveau de compétences développées Transfert des compétences Performance individuelle	Performance individuelle Satisfaction des parties prenantes (gestionnaires, employés et PRH)
	Efficience	Coûts : annonces, outils de sélection, salaire des acteurs impliqués, etc. Délai d'embauches Durée globale de la dotation vs durée de chaque étape	Coûts des programmes Durée: analyse des besoins, conception, implantation, administration, etc. Délai pour atteindre les objectifs	Coûts du programme : salaire des acteurs impliqués, administration, documents, etc. Temps des acteurs impliqués

Exemples d'activités RH

Schéma 3

Domaines de mesure des résultats RH

	Pratiques	Satisfaction et mobilisation	Absentéisme et roulement	Accidents
Complexité ↑	Impact	Performance organisationnelle : productivité, qualité de service, innovations, marque employeur, etc.		
	Efficacité	Score de satisfaction (mobilisation) Bénéfices du programme de mobilisation Données de références	Taux d'absentéisme Taux de roulement Bénéfices des interventions liées aux absences et au roulement	Nombre Gravité Données de référence
	Efficience	Coûts du programme de satisfaction (mobilisation)	Coûts des absences et des départs Temps consacré à la gestion des absences et des départs	Coûts des accidents, des programmes de préventions et autres interventions Temps consacré aux programmes

Exemples de résultats RH

La mesure RH devient un puissant outil comme nous l'avons vu lorsqu'elle aligne les objectifs RH à ceux de l'organisation et ajoute de la valeur lorsqu'elle motive les actions et permet de justifier les décisions. L'alignement stratégique facilité par une mise en place d'une architecture de normes et de mesures rigoureusement établies, a toutes les raisons de constituer les fondements d'un avantage compétitif durable, par son caractère intangible, unique et de facto difficile à imiter.

Dans la pratique, les entreprises utilisent une grande variété d'outils dont il est parfois difficile de faire émerger les finalités. La recherche apporte, certes, des connaissances sur le lien entre les politiques et pratiques de GRH et les différentes performances de l'entreprise, et la littérature managériale promeut des outils, mais ils peuvent rencontrer des difficultés d'application multiples et peuvent obéir à la logique de la « mode managériale » (Gilbert et Charpentier., 2004)

Pour Patrick Gilbert et Marine Charpentier, en matière d'évaluation de la performance RH, différentes approches et méthodes ont été mises au point et elles sont plus ou moins bonnes, mais il n'y a pas une mesure de la performance qui s'érige pour toutes les pratiques RH. Il faut qu'elle ait un sens et que les outils d'évaluation ne soient pas systématisés comme un rituel. Pour eux un cadre d'analyse est indispensable. (Gilbert et Charpentier., 2004)

En effet, la question de l'évaluation de la performance RH ne peut être détachée de questions plus générales comme celle visant à définir la place de la fonction RH dans l'entreprise. Pour ces auteurs, la réponse à la question « comment évaluer ? » est secondaire par rapport à celle de l'identification du positionnement de la fonction RH dans l'entreprise : dans telle entreprise, quelles sont les missions réellement confiées à la fonction RH ? Comment s'hierarchisent-elles ? Une fois les réponses apportées à ces questions, le choix des modalités de mesure de la performance RH paraît plus simple.

Cadre d'analyse du modèle d'Ulrich

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le modèle d'Ulrich propose quatre grands rôles à la fonction RH : l'expert administratif, le champion des salariés, l'agent de changement et le partenaire stratégique. Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise. Les quatre missions de la fonction RH peuvent être visualisées sur un schéma articulé autour de deux axes : le premier, permettant de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes. Le deuxième, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'atteinte d'objectifs futurs. (Cf tableau indiqué au chapitre consacré à Ulrich dans l'évolution de la fonction des ressources humaines)

Partant de ce modèle, l'objectif est de déduire les conséquences, en termes de modes d'évaluation, de chacun des positionnements de la fonction RH dans l'entreprise.

Tableau 2 : Les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich

	EXPERT ADMINISTRATIF	CHAMPION DES SALARIÉS	PARTENAIRE STRATÉGIQUE	AGENT DE CHANGEMENT
Mission	Assurer l'amélioration de l'efficacité des processus RH	Améliorer l'engagement et les compétences des salariés	Vérifier l'alignement stratégique de la GRH	Créer une organisation renouvelée
Objet	Coûts et qualité des processus	Niveau d'engagement des salariés Niveau de compétences	Contribution à la réalisation de la stratégie	Culture Stratégie d'acteurs
Méthode et exemples d'outils	« Analytique » : Comparaison de coûts, Tableau de bord classique, <i>Reengineering</i> , Indicateurs de qualité	Différenciée selon les publics : Enquête de satisfaction interne, indicateurs de développement des compétences	« Synthétique » : <i>HR Scorecard</i>	Variable selon le stade et le type de changement Diagnostic socio-économique, étude de faisabilité socio-technique
Périodicité	Évaluation fréquente et régulière	Régularité possible, mais sur des périodes longues (ex. 1 fois par an ou tous les 2 ans)	Peu fréquente	Évaluation ponctuelle
Évaluateur	DRH et contrôle de gestion (pour les coûts) Les utilisateurs des différents processus (pour la qualité)	Les salariés	La direction générale	La direction générale et/ou les participants au changement
Responsable du résultat de l'évaluation	1. RH Centrale 2. Contributeurs externes 3. DSP (<i>outsourcing</i>)	1. Encadrement de proximité 2. RRH ² 3. Salariés	1. Encadrement de proximité 2. RRH de terrain	1. Encadrement de proximité 2. RRH 3. Salariés

1 Direction des Systèmes d'Informations
2 Responsables Ressources Humaines

Source : (Ulrich., 1996)

Pour la RH **“Expert Administratif”**, qui oriente son action de façon opérationnelle en optimisant la gestion des tâches administratives et en contribuant ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise, correspond une évaluation de la « performance opérationnelle RH » : les effectifs consacrés à la fonction (ratio effectif de la fonction/effectif géré) et les coûts (charges de personnel, dépenses de fonctionnement, etc.). Comme pour tout centre de coût, on s'efforcera alors de réduire cette « coûteuse activité de gestion », au profit d'activités jugées productives.

Pour la RH **« Champion des Salariés »**, qui s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences, sa mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin qu'ils soient satisfaits, motivés et qu'ils maximisent leur contribution.

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et de mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'enquête de satisfaction (interne, externe) se pose comme étant le principal outil d'évaluation. De manière plus courante, l'entretien annuel d'appréciation peut constituer un moyen d'assurer cette mission. L'enquête de satisfaction permet à l'entreprise d'identifier certaines insatisfactions qui peuvent parfois mettre en lumière des dysfonctionnements. Dans la méthode, seuls certains salariés peuvent être sondés ou parfois l'ensemble du personnel. Mais lors de l'analyse des résultats, les réponses seront traitées de manière segmentée. Les relations à l'intérieur de l'entreprise ne sont pas toutes de type client-fournisseur ; l'expression de certains « clients » peut compter davantage que d'autres. De plus, il peut être difficile de satisfaire toutes les catégories de personnel, ceux-ci ayant des intérêts parfois contradictoires. Peut-on être le “ champion de tous les salariés ” ?

En tant que **“Partenaire Stratégique”**, la fonction RH s'organise vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

Afin d'évaluer la fonction RH sur cette mission, il est nécessaire de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise. L'un des outils les plus formalisés et le plus emblématique de cette posture est le tableau de bord prospectif RH ou HR Scorecard (Becker et al., 2001). Ce tableau de bord permet d'intégrer les indicateurs chiffrés (exemple : le nombre de salariés éligibles au bonus), les indicateurs liés à l'activité de la fonction RH (exemple : la part des effectifs RH dans l'effectif total) et les indicateurs dits de « performance clé ». Ces derniers mesurent le niveau de mise en œuvre des priorités opérationnelles des processus RH stratégiques identifiés par le Groupe (exemple : le nombre de mutations d'une fonction vers une autre découlant du processus de « management des talents » pour les individus identifiés comme futurs leaders).

Devenir « partenaire stratégique » ne se décrète pas. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique. Le positionnement de la fonction RH en tant que « partenaire stratégique » ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la direction générale. S'il existe bien une stratégie globale dans l'entreprise, sa réalisation peut en effet passer par des objectifs opérationnels différents selon les business units, et à la fonction RH de mener des politiques différenciées.

“L'Agent de Changement” contribue de manière active à la transformation des organisations. Il peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès, le préparer (formation, communication interne) et, au cours de celui-ci, impulser et diffuser le changement.

Évaluer la performance RH dans ce cadre consiste notamment à évaluer la capacité de l'entreprise, de ses business units et de son personnel à changer. Le qualitatif a une place importante dans une telle démarche (par exemple, dans le cas d'un audit de culture, ou encore dans celui d'une évaluation de l'employabilité de salariés confrontés à un changement technologique). Mais la place des indicateurs quantitatifs n'est pas à sous-estimer : les freins et aides au changement peuvent être initiés à partir de données objectivables : de l'analyse explicite de la culture d'entreprise, via un audit de culture, à un dispositif formalisé de retour sur expérience à un mois, trois mois et un an après la fin des négociations, en passant par l'évaluation du passif social (engagements des entreprises vis-à-vis de leurs salariés).

Généralement, les équipes RH accompagnent le changement en organisant des programmes de formation spécifiques et des opérations de communication interne, leur confier un rôle d'évaluateur dans ce changement est plus rare.

« Too often, HR functions are seen as lagging behind in innovation, flexibility and change, as caretakers of tradition, embodied in policies and procedures, rather than trailblazers » (Ulrich., 1996, p. 218).

Il s'agit moins d'une incapacité inhérente aux acteurs que d'une difficulté à assurer en parallèle des rôles contradictoires. Néanmoins, dans certaines grandes organisations et lorsque les enjeux sont importants, la DRH peut avoir une contribution notable sur ce plan dès lors qu'elle y affecte une équipe entièrement dédiée.

Par conséquent, chacune des missions RH amène donc à se concentrer sur un ou plusieurs domaines et oriente la manière dont elle peut être évalué : par exemple, la paie et l'administration du personnel dans le rôle d'« Expert Administratif », la communication dans le rôle d'« Agent de Changement », la gestion des postes-clés dans le rôle de « Partenaire Stratégique ». En matière de formation, le rôle de « Champion des Salariés » met l'accent sur la satisfaction des apprenants, le rôle d'expert administratif sur la qualité du processus de formation et sur la mesure des coûts correspondants.

La pertinence de l'évaluation s'établit aussi en référence aux deux axes de la typologie d'Ulrich. En effet, les missions RH focalisées sur les hommes vont orienter l'évaluation vers des dispositifs appelant la participation des salariés ; les missions RH focalisées sur les processus orientent plus l'évaluation sur les systèmes de gestion et leur analyse. Enfin, l'orientation vers le quotidien supporte plus les évaluations régulières que l'orientation vers le futur.

4. Les pratiques RH innovantes étudiées et leurs contributions stratégiques

Nous avons sélectionné 9 pratiques RH innovantes qui nous semblaient importantes à développer pour plusieurs raisons :

- Elles sont en rupture ou réappropriation du passé et se modernisent avec le contexte actuel ou sont nouvelles
- Nous prenons en considération toutes catégories d'innovation (organisationnelles, technologiques, sociales...) tout en portant un intérêt particulier à l'humain.
- Elles sont construites et développées à partir d'un besoin business
- Elles peuvent répondre aux enjeux actuels (complexité, ambiguïté) auxquels font face les organisations
- Elles ne sont pas mises en place par la majorité des entreprises mais plutôt par les entreprises pionnières (Grands Groupes ou Start Up)
- Elles sont mises en place dans l'entreprise pour laquelle nous faisons l'étude : que ce soit depuis quelques années ou récemment, de manière très développée ou en développement
- Elles contribuent stratégiquement à l'organisation, chacune avec ses propres modalités. Leur impact et leur performance peut être évalué de manière quantitative et/ou qualitative. Cette évaluation peut être parfois difficilement mesurable.
- Elles sont appropriées ou en cours d'appropriation par les parties prenantes

4.1 Data RH et Digitalisation : une utilisation stratégique des ressources humaines

4.1.1 Analytique RH et Digitalisation : les RH, face au nouvel or noir des données

Et si la ressource la plus précieuse du monde était devenue immatérielle ? C'est l'affirmation de The Economist en 2017: « The world's most valuable resources is no longer oil, but data ». L'article montrait que les données et les nouvelles technologies pouvaient aider les organisations à prendre de meilleures décisions et à développer leur veille économique.³

Encore aujourd'hui, la contrainte majeure à laquelle est confrontée la GRH est sa capacité à concilier les tâches administratives courantes et répétitives - à basse valeur ajoutée - telles que la gestion administrative du personnel, la gestion des temps ou de la paie, avec une fonction stratégique de pilotage et les aspects décisionnels tels que la gestion des compétences et des carrières, le reporting RH, le bilan et l'audit social.

Dans des sociétés profondément marquées par l'échange continu de données, de nature et de caractéristiques différentes, les technologies et méthodes de traitement des données s'imposent comme des points d'appui pour l'innovation, la prise de décision, mais également pour l'anticipation du changement à travers leurs capacités à évaluer des tendances et des potentielles évolutions voire mutations. Si l'on cherche un domaine

³ <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>

d'évolution possible pour l'innovation RH en tant qu'appui aux stratégies d'entreprise, se diriger vers la collecte, la gestion et le traitement des données est un pas aussi naturel qu'essentiel qui s'impose comme une évidence dans le futur des pratiques, et ce quasi indépendamment des structures organisationnelles et du type d'entreprise ou de marché considéré. Bien comprendre les données dont on dispose et savoir comment en tirer profit devient un défi de premier plan pour les RH (Barabel et al., 2017)

Cependant, le corps de métier, comme bien d'autres avant lui, s'avère rétif au changement, conservateur et lent à adopter les outils d'analyse des données, ne serait-ce que pour le suivi des ressources humaines, comme l'énonce Gilles Verrier (2020), dans Les Ressources Humaines en 2030 : « Nombreuses sont les entreprises qui rencontrent encore des difficultés ne serait-ce qu'à suivre leurs effectifs, ou à réaliser des *reportings* RH : les chiffres disponibles sont approximatifs, contradictoires et parfois faux. » L'aversion au changement est évaluée dans le cadre de la théorie des perspectives de Kahneman et Tversky en 1979, qui valut à ce dernier le Prix Nobel en économie.

Modifier les habitudes organisationnelles en évoquant l'intérêt rationnel de gain en efficacité ou d'optimisation du profit devrait suffire à diriger vers le changement si celui-ci constitue une innovation. Cependant, l'aversion au risque et l'irrationalité des agents pousse à donner plus de poids au désagrément de l'inconnu et aux éventuelles pertes qu'à un gain pourtant important et considéré comme rationnellement certain. (Verrier G, Bourgeois N., 2020)

Les enjeux de l'analytique RH

Plusieurs questions peuvent se poser : quelles données, pour quels usages, selon quelles modalités, pour quels bénéfices et avec quelles limites ?

Quelles données ?

La GRH axée sur les données est désignée dans les travaux de recherche par les termes « gestion des ressources humaines fondée sur des données probantes », « analytique RH » (RH renvoyant à ressources humaines) ou « analytique de la main d'œuvre ». Dans la même ligne de Gilles Verrier, l'OCDE la définit comme « un processus stratégique ayant pour but de parvenir à de meilleures décisions et politiques relatives aux ressources humaines dans les organisations publiques et privées en collectant, mesurant et utilisant des données sur les ressources humaines telles que des données démographiques, des données administratives (dont rémunération et rotation), des données sur la perception du personnel (enquêtes auprès du personnel) et des données sur les performances. La gestion des ressources humaines axée sur les données repose sur les données et les faits plutôt que sur l'intuition et sur l'expérience personnelle ». (OCDE, 2017)

Les données sur les ressources humaines peuvent être collectées à partir de sources tant internes (systèmes d'information sur les ressources humaines ou enquêtes auprès du personnel, par exemple) qu'externes (médias sociaux ou tendances du marché du travail notamment).

La collecte des données est un des piliers de ce processus décisionnel innovant qui combine réflexion critique, utilisation des meilleures données scientifiques et informations sur les entreprises. Il repose sur quatre piliers:

1. Les meilleures données probantes issues de la recherche ;
2. Des données, des indicateurs et des analyses sur la situation dans l'entreprise ;
3. Des réflexions des praticiens ;
4. La prise en compte des parties prenantes concernées

La gestion des ressources humaines implique donc l'accès à un grand nombre de données, dont des statistiques descriptives de base comme le niveau d'effectifs, l'âge, ou le sexe, des indicateurs quantitatifs

comme l'ancienneté, la rémunération, la formation et diverses mesures de performance, des données plus avancées comme des indicateurs des conditions de travail, l'appartenance à un syndicat, les habitudes de travail entre collaborateurs et la gestion des congés au sein des équipes. Les données d'opinion, et des indicateurs classiques comme le taux de rotation, les congés de maladie, les absences ponctuelles enrichissent les données RH de base.

D'autres données peuvent aider à construire des grilles d'évaluation des situations comme le taux de mobilité interne, ou de rotation, l'absentéisme ou le caractère modulable de l'organisation du travail. Enfin, une collecte de données orientées vers le personnel constitue une source d'intérêt primordial pour les données RH. On peut considérer en première ligne les enquêtes du personnel réalisées à intervalles réguliers, mesurant la perception de la satisfaction professionnelle, l'équilibre vie privée/professionnelle ou encore la motivation et l'efficacité des processus.

Pourquoi l'analytique RH (pour quels bénéfices) ?

Hormis l'attrait de la nouveauté, une interrogation légitime concerne les cas d'usage. De même que l'innovation, qu'on a pu définir en toute généralité, ne dépasse le stade d'invention que si elle rencontre son ou ses cas d'usages, l'innovation dans les pratiques RH par le passage à l'analytique RH se doit de rencontrer son marché. Nous mesurons cette capacité à constituer une innovation par sa contribution à la stratégie d'entreprise.

Un premier levier justifiant son usage est la possibilité d'appui des décisions stratégiques par des indicateurs vérifiables et quantifiables permettant d'évaluer l'apport des changements ou l'impact de ces derniers sur le personnel à travers des métriques qui peuvent être comparées entre elles. Ainsi selon un papier blanc de l'OCDE daté de 2017, les politiques de ressources humaines qui tendaient à se reposer sur les pratiques antérieures (sur le principe du *if it ain't broke, don't fix it*) ou sur l'expérience voire l'intuition d'un décideur, sans donnée objective et quantifiable pour l'étayer, peuvent bénéficier de l'analyse de données pour un champ très large d'applications, allant du recrutement à l'accompagnement et au suivi des carrières mais aussi des formations proposées pour optimiser le potentiel de chaque recrue. Elles permettent aux compétences RH d'unifier les méthodes de recrutement, et de gagner en crédibilité et en assurance, remplaçant le travail du DRH comme partenaire du leadership d'entreprise, partie prenante de la stratégie d'entreprise.

Selon l'OCDE, on peut déterminer plusieurs axes de contribution stratégique pour l'analytique RH des données, dont les deux suivants :

- **La planification stratégique** permettant de mettre en adéquation les compétences nécessaires au recrutement des talents, en assurant un développement optimal en fonction des contraintes existantes sur l'environnement de travail et les conditions disponibles (rémunération, temps de formation avant d'atteindre un état opérationnel, plan de formation futur et pistes d'évolutions de carrière)
- **La rétention ciblée des talents** permettant d'effectuer une analyse prédictive des données de rotation afin de déterminer le risque de déficit de talents et d'examiner les causes de départ pour mieux les prévenir et assurer la présence d'un pool de talents portant la stratégie d'entreprise à moyen voire long-terme. La contribution stratégique de ce type de pratiques analytiques est quantifiable puisque l'on cherche à contrecarrer des pertes pouvant être considérables en l'absence d'informations permettant d'agir.

D'après un rapport de l'Institute for Government, la rotation excessive des effectifs dans les ministères coûte chaque année entre 36 millions et 74 millions de GBP en termes de recrutement et de formation ainsi qu'en perte de productivité (*Moving On, 2019*). Ces analyses des données offrent enfin

l'opportunité de nourrir la réflexion et la stratégie RH en gagnant en lisibilité sur les causes de ces turnovers, dont les déterminants les plus significatifs dans les modèles statistiques semblent être l'âge, l'ancienneté, la rémunération, la satisfaction personnelle et le sentiment d'équité. D'autres variables d'intérêt sont à l'étude, notamment d'ordre personnelles (situation matrimoniale) ou démographiques (appartenance ethnique). Ce sont autant de leviers d'action supplémentaires pour donner les moyens aux RH de retenir au mieux les talents et de pouvoir développer leur potentiel en créant un environnement propice à leur épanouissement qui optimisera leur rendement pour l'entreprise.

Pour se convaincre de l'apport stratégique de ces deux axes de contribution de l'innovation RH, on peut paraphraser Larry Page, cofondateur de Google, qui attribuait à la révolution du numérique le fait qu'à présent la croissance durable d'une organisation ne dépende sur le long terme que d'un seul paramètre : le capital humain.

L'OCDE propose une définition du capital humain en ces termes : « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique », constituant un bien immatériel permettant de soutenir ou de faire progresser la productivité, l'innovation et l'employabilité. Le Nobel d'Économie 2001 Joseph Stiglitz n'hésite pas à considérer que le capital humain peut représenter jusqu'à 75% du capital total d'une organisation. À charge à chaque organisation de le préserver et le développer au mieux, ce qui passe par une compréhension de ses besoins, de ses potentialités et des enjeux de société et qui rend tout son pouvoir aux données disponibles.

Selon quelles modalités ?

Si l'on a évoqué la lenteur d'adoption des nouvelles technologies, les méthodes d'analyse de données n'y font pas défaut dans l'analyse RH. Collecter des données et les analyser, oui. Mais avec quels outils, avec quelles contraintes ? Au plus simple, partons d'abord de l'introduction de l'outil informatique et des transformations qu'il a pu engendrer dans la compréhension de la fonction RH et de son évolution. Cette dernière a toujours comporté un ensemble de tâches administratives courantes et répétitives (gestion des paies, gestion des temps de travail) qui ont vocation à se voir simplifiées et optimisées pour disparaître du périmètre humain dans le futur par des usages informatiques de nature algorithmiques.

Les enjeux de la digitalisation

Au cœur du système RH s'est donc construit depuis 30 ans dans les grandes entreprises un SI (système d'information) dédié, le SIRH, que Tannenbaum définit comme suit : « un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, trier et communiquer des informations pertinentes concernant les ressources humaines dans une organisation ». On peut également en considérer une version étendue en l'intégrant dans un réseau qui systémique qui comprendrait non plus uniquement les applications matérielles et logiciels mais également les individus, procédures, idées et pratiques innovantes à la manière du regard de Latour sur la société et l'innovation, c'est ce que propose Hendrickson en 2003.

L'innovation est ici incrémentale, ajoutant des fonctions et des usages au produit innovant initial, à l'instar des itérations successives d'un smartphone ; le SIRH permettant ainsi d'accéder progressivement à un ensemble de plus en plus étoffé de données comme un fichier du personnel rassemblant des informations sur le recrutement, la formation, la gestion du calendrier de travail ou des rémunérations. Depuis les années 90, des améliorations logicielles (comme ceux de gestion intégrée) ont vu le traitement informatique de l'ensemble de ces tâches et la simplification des usages. On peut noter que Microsoft se positionne sur le SIRH, agrémentant leur outil Microsoft 365, plébiscité par nombre d'organisation pour sa capacité à centraliser un certain nombre d'outils et de données en facilitant leur accès pour les collaborateurs, de nouvelles

fonctionnalités comme la capacité à suivre un module de formation que le collaborateur peut ensuite enregistrer dans un patrimoine de compétence dans le SIRH.

Le SIRH semble donc répondre à toute une série d'enjeux clés des organisations : qu'il s'agisse d'enjeux de performance, de productivité, d'optimisation ou de maîtrise des flux d'informations, mais aussi réduction des délais et de risques d'erreurs.

L'utilisation de logiciels collaboratifs intégrés (digital workplace) représente également un atout majeur pour l'entreprise en permettant la personnalisation de la fonction RH. Les utilisateurs peuvent gérer de manière autonome une grande partie de leurs activités, le processus est simplifié avec un gain de temps et d'engagement en ressources considérable

À l'instar des grandes entreprises du numérique, on peut désormais considérer le salarié ou le collaborateur comme un client, comme le veut de plus en plus la tendance depuis 2015, d'après Sébastien Maire (Partner à Palmer Consulting, intervention au séminaire du 29 mai 2021), ce qui implique que le SIRH soit intégré comme la gestion des relations clients.

Bien sûr nous sommes moins dans une opération business dans le domaine RH mais le client est tout de même le salarié. C'est pour cela que l'on parle de ERM (Employee Relationship Management) : une synthèse collaborateur qui permet de connaître les attentes, les gérer, les anticiper (détresse sociale, mobilité ratée, risque de démission...) grâce à un système.

Dans *Innovations RH (passer en mode digital et agile)*, en 2013, Michel Barabel lui emboîte le pas. Selon l'auteur, la digitalisation entraîne des modifications des pratiques et des usages dans le périmètre d'intervention de la fonction RH. Il retient ainsi :

- L'activité de l'entreprise, de ses métiers et de ses compétences
- L'interpénétration des sphères professionnelles et personnelles
- La circulation de l'information et la communication managériale
- L'organisation du travail, se dirigeant de plus en plus vers un « tout-en-mode-projet »
- La gestion des situations de mobilité et du télétravail
- La marque employeur et l'image de l'entreprise

Pour quelles limites ?

Pour être efficace, les innovations RH doivent placer la technologie en appui de l'intelligence humaine et un outil non maîtrisé est un outil qui domine son usager au lieu de lui offrir la capacité de dominer un cas d'usage et son périmètre d'action.

C'est en sautant l'étape de réflexion sur le champ d'action de l'outil et sur les objectifs stratégiques de l'entreprise que certains outils, réputés excellents dans certains environnements de travail se sont retrouvés inutiles voire contreproductifs dans d'autres (chatsbots, assistants virtuels, gestion automatique digitalisée et centralisée des fichiers salariés). Ainsi, plus les outils sont puissants, plus la contribution à la planification stratégique de la dimension RH sera cruciale et plus la domination de l'outil par les RH sera un enjeu majeur.

4.1.2 Le Big Data RH

On peut considérer que les données ne se cantonnent pas à de simples statistiques descriptives. En augmentant considérablement la masse des données disponibles, et en reconnaissant leur présence constante dans chaque environnement d'étude, on développe un regard différent sur l'usage des données. La recherche de liens simples de causalité entre facteurs et attributs liés aux effectifs prend alors une dimension supplémentaire en Big Data, permettant de grandir les périodes d'étude et le nombre de variables à l'étude selon les 3V définissant les enjeux de la croissance des données (volume, variété et vélocité), de multiplier les liens d'information et ainsi de passer du *reporting* au *predicting*.

Dans les dernières années, l'augmentation de données massives (Big Data), le développement de l'infrastructure (réseaux à très haut débit) et de la puissance des processeurs, a contribué à la diffusion de l'Intelligence Artificiel (AI) dans de très nombreux domaines, y compris la gestion des ressources humaines.

En Gestion des Ressources Humaines, le Big Data marque une rupture avec l'analytique RH et la quantification RH en général qui se concentre sur des analyses descriptives et des liens de causalité entre des variables limitées, en un temps donné.

Au contraire de l'analytique RH, le Big Data permet de croiser et analyser une multitude de variables, de créer des modèles et de passer du reporting à la prédiction.

Il y a très peu de travaux académiques qui se sont intéressés à l'utilisation du Big Data en RH. Toutefois, une simple recherche Google de « Big Data + RH » nous suggère une multitude de contenus de sites web de presse managériale sur les applications, usages, outils du Big Data en ressources humaines. Nous nous sommes basées sur ce contenu pour cette partie. (Tableau 3)

Tableau 3 : usages du Big Data dans les différents champs des RH

Champ RH	Usages Big Data
Recrutement	Sourcing, matching entre offre et candidat
Formation	Identification des besoins en formation, recommandations personnalisées de formations
Mobilité	Présager la concordance d'un profil avec un poste à pourvoir en intime
Gestion de carrière	Anticipation des besoins de recrutements futurs et adaptations des ressources humaines en conséquence (actions de montée en compétences, reconversions professionnelles,) L'identification de talents et d'experts dans l'entreprise La définition de trajectoires de carrières (compétences nécessaires pour accéder à un métier donné)
Stratégie RH	Prévisions d'absentéisme, démissions ... Amélioration de la performance de la fonction RH car meilleures connaissances des ressources humaines et anticipation de leurs besoins.
Marque employeur	Amélioration de la politique salariale en recoupant la grille de l'entreprise avec d'autres entreprises similaires Veille de marque employeur
Communication interne	Analyse du climat social

Source : différentes sources du web

Un outil majeur bénéficiant d'une quantité de données toujours plus grande et donc indissociable du virage Big Data, c'est l'**intelligence artificielle** (I.A.). Par IA, on comprendra au sens large les méthodes algorithmiques et mathématiques apprenantes, capables d'être des outils d'aide à la décision et à la compréhension des comportements et des usages, capables d'apprendre des données dont elle dispose et de corriger et améliorer les modèles prédictifs et analytiques.

Une technologie doit rencontrer son ou ses cas d'usages pour devenir une innovation : « Toutes les entreprises mettront tôt ou tard une solution d'IA derrière leurs outils de production. En revanche, elles ne sont pas encore prêtes à investir des sommes folles dans une IA appliquée à leurs propres RH » constate Geoffroy de Lestrangle, Product Marketing & Communication Director EMEA de Cornestone on Demand. Selon une étude McKinsey de 2018, 52% des entreprises du retail ont adopté une IA pour leurs process marketing, et ce chiffre chute drastiquement à moins de 8% pour leurs RH.

Si l'IA est bien moins développée dans les RH que dans les domaines de la logistique ou de la finance, c'est parce que le gain escompté est perçu comme moins évident et les écueils bien plus grands. L'aversion au risque étant ce qu'elle est, l'argument *high risk, high reward* ne rend pas son usage pertinent. Ces considérations et ces a priori sont-ils justifiés ? Quels sont les gains et les limites de l'IA ? Peut-on replacer le capital humain au centre des réflexions sans risquer que l'outil prenne le pas sur l'humain ?

Nous le développerons dans les points suivants, de manière adaptée pour chaque pratique.

4.2 La gestion des carrières, de l'emploi et des compétences : co-construire, accompagner, développer, anticiper

Aujourd'hui, l'instabilité de l'environnement du travail (monde VUCA : Volatilité, Incertitude, Complexe, Ambigu) et la variété des réponses que les salariés et les entreprises y apportent pour s'y adapter rendent difficile de conceptualiser les carrières, en tout cas de façon linéaire et continue. L'environnement du travail est dynamique et marqué par des évolutions et des innovations permanentes, rendant la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences plus complexes pour les entreprises.

Par conséquent, elles incitent de plus en plus les salariés à prendre en main leur carrière. Une telle démarche n'empêche pas les entreprises de s'impliquer pour partie dans cette gestion, mais principalement avec un rôle d'encouragement et d'**accompagnement** des progressions professionnelles décidées par les salariés. Comme l'explique Jean-Luc Cerdin la fidélisation des salariés dépend de l'entreprise pour leur progression personnelle et leur employabilité.

J-L Cerdin indique que «les *carrières seraient qualifiées aujourd'hui de 'nouvelles' par rapport à des carrières dites 'traditionnelles'* ». Elle demande donc de l'innovation pour les gérer. Les entreprises ont parfois tendance à gérer davantage des emplois que des carrières et de l'autre côté les individus peuvent être désarmés face une plus grande responsabilité quant à l'orientation de leur carrière. Il est donc nécessaire selon l'auteur de passer à une "**co-gestion des carrières**" afin que les entreprises et leurs salariés, dans une logique de partenariat, puissent prendre les décisions les plus pertinentes pour les bénéfices des deux parties. (Cerdin J.-L. , 2000, p. 11)

Dans ce cadre, Hall et al. (Hall, 1996) mettent bien en évidence l'évolution de la carrière traditionnelle, conduite autrefois dans le cadre unique d'une entreprise, vers un type de carrière plus diversifié, plus **nomade**. Pour les organisations comme pour les salariés, cela devient inévitable d'en tenir compte.

Par la suite, le développement de cette nouvelle conception de carrière dite « nomade » se base sur l'expression « boundaryless career » (Michael B Arthur; Denise M. Rousseau, 1996). Elle repose sur l'idée que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières des entreprises et relèvent de perspectives clairement plus individualistes et psychologiques. Elles rappellent que la sédentarité n'est qu'un mode de vie des êtres humains, et que le nomadisme est une autre manière de fonctionner. Ce courant intègre des notions telles que la mobilité inter-organisationnelle et géographique. Il s'inscrit dans une perspective d'accumulation de connaissances. Il serait donc plus réaliste, comme le souligne J-L Cerdin (Cerdin, 2015) de parler d'itinéraires ou de parcours professionnels. Ces derniers donnent lieu à un cheminement dynamique constitué d'étapes plus ou moins enrichissantes, sans avoir forcément fait l'objet d'anticipations ou de programmations.

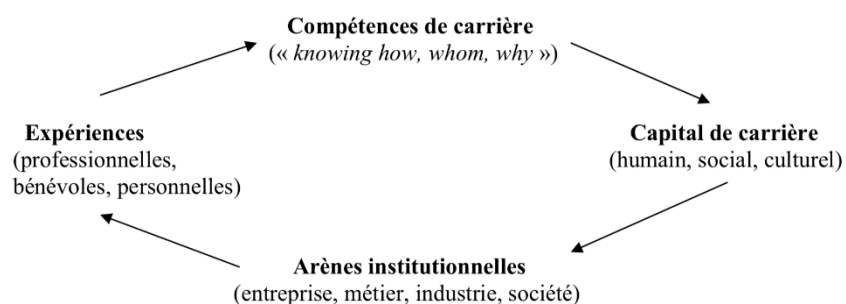
Dans une synthèse comparative, Nathalie Delobbe (Delobbe, 2006) présente dans le tableau ci-dessous les principales caractéristiques des deux approches de carrière, à savoir la carrière classique et la nouvelle carrière dit plus nomade.

Tableau 4 : Comparaison des carrières nomades et traditionnelles

	Carrière traditionnelle	Carrière nomade
Nature de la relation d'emploi	Sécurité d'emploi contre loyauté	Employabilité contre performance et flexibilité
Frontières de la carrière	Une ou deux organisations	De multiples organisations
Aptitudes et compétences professionnelles	Spécifiques à l'entreprise	Transférables d'une entreprise à l'autre
Critères de succès professionnel	Salaire, promotion, statut	Appréhension intrinsèque du travail
Responsabilité de la gestion de carrière	L'organisation	L'individu
Formation	Programmes formels	Sur le tas, par l'expérience
Critères d'avancement	Liés à l'âge	Liés à l'apprentissage

Source : "Comment gérer les carrières aujourd'hui ?" (Delobbe, 2006, p. 154)

Schéma 1 : Le schéma théorique du courant des carrières nomades



Source : "Carrières nomades et contextes nationaux" (Cadin et al., 2000)

Ce schéma montre que l'individu fait face à différentes expériences, qu'elles soient professionnelles, bénévoles ou personnelles. Et celles-ci deviennent des compétences de carrière. Elles constituent par la suite un capital de carrière qui sera utilisé ou investi dans divers espaces appelés arènes institutionnelles.

Dans son livre les RH en 2030, le praticien Gilles Verrier souligne que la gestion des compétences et de l'employabilité des collaborateurs devient cruciale. En effet, dans un environnement aussi mouvant et dans un contexte de chômage massif, la capacité du collaborateur à faire évoluer ses compétences est un accélérateur pour mettre en œuvre son projet stratégique : il faut être employable pour avoir un emploi et le conserver. Avoir un diplôme, un métier, un savoir-faire à un moment donné n'est plus une garantie pour le parcours professionnel ultérieur.

De plus, la disparition de métiers entiers ou la création de nouveaux métiers (Une étude publiée par Dell et l'Institut pour le Futur en 2017, indique que 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore) n'est pas un problème en soi si les personnes sont facilement mobilisables sur d'autres activités, donc employables. Il dit que l'entreprise doit et devra capitaliser sur tous les collaborateurs en tirant le meilleur de chacun : maximiser l'employabilité de ses collaborateurs et créer les conditions pour que le potentiel de chacun puisse s'exprimer. Les entreprises doivent mettre en place aussi une gestion spécifique des populations à forte valeur ajoutée.

La gestion des compétences permet d'éviter les sureffectifs dans certains métiers et les sous effectifs dans d'autres, elle améliore le climat social et joue sur le levier d'engagement des collaborateurs. Enfin, elle améliore la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, la DRH doit se saisir de cet enjeu et construire des politiques en matière de développement des compétences et de gestion de parcours en l'intégrant pleinement.

4.2.1 La gestion de carrière en mobilisant les collaborateurs et en les accompagnant

Pour J-L Cerdin « il est de de la responsabilité des entreprises de mettre à la disposition de leurs salariés les outils adéquats pour permettre à chacun d'entre eux d'être acteur de son projet d'évolution professionnelle» (Cerdin, 2015, p. 184). Construits pour aider à la prise de décision, ils servent aussi à faciliter et promouvoir la mobilité. Parmi les différents dispositifs : les assessments (360° par exemple), les revues du personnel et le comité de carrière, planification de la succession, entretien professionnel, le management et développement des talents, la bourse à l'emploi, la démarche de conseil et d'accompagnement carrière, coaching, mentorat...

Selon Gilles Verrier, déployer une démarche de responsabilisation passe par le développement des compétences de gestion de carrière chez les individus en matière d'élaboration, de réalisation et d'évaluation de leurs projets individualisés. Pour cela, les modèles adoptés seront différents selon les entreprises. Par exemple, la DRH peut mettre à disposition une démarche d'auto questionnement sur son projet professionnel, définir ses compétences, de les recontextualiser au regard des résultats obtenus dans les différents postes et ainsi se positionner en offreur/apporteur de compétences auprès des recruteurs internes. (Verrier G, Bourgeois N., 2020)

D'autres organisations peuvent construire et mettre à disposition des parcours types en laissant des marges de manœuvre aux collaborateurs. Celles qui créeront des opportunités de développement additionnelles en créant un métier, une activité, un projet ou en les renforçant permettant ainsi une évolution des collaborateurs, seront pour Gilles Verrier, des entreprises qui capitalisent sur l'humain. La cohérence des actions de la DRH est importante : les people review (revue de personnel en français) permettent aux managers accompagnés des RH référents d'étudier en collectif la situation individuelle des collaborateurs et

leurs perspectives. L'intérêt de ce dispositif est de couvrir l'ensemble des populations (cadre + non cadre) et non juste une partie comme dans la plupart des entreprises actuellement.

La vision de G. Verrier raisonne donc plus avec certains auteurs des années 1990 (dont L. Mallet°, (Mallet, 1991) où la gestion des carrières est une démarche qui concerne l'ensemble du personnel, alors que dans d'autres recherches, elle serait réservée principalement à une certaine catégorie. En ce sens, Patrick Gilbert affirme qu'elle « concerne plus particulièrement les cadres ». (Gilbert., 2011) C. Falcoz considère également la carrière comme un outil pour les organisations de gestion des cadres. Il ajoute que dans un contexte de concurrence et de pénurie de main-d'œuvre, la gestion des carrières permet d'offrir des opportunités aux individus ayant des compétences rares. (Falcoz., 2003)

Pour Edgar Schein, qu'elles soient environnementales, organisationnelles ou individuelles, plusieurs variables influencent la carrière et des outils peuvent aider à comprendre ce vers quoi l'on souhaite évoluer. Une des variables individuelles est la personnalité, à partir de la théorie des ancrs de carrière de ce chercheur et professeur du MIT Sloan School of management. Il propose une grille pour identifier les besoins de chaque salarié, pour lui-même identifier ses motivations et connaître qui guide ses choix de carrières : en fonction de préférences pour la compétence technique/fonctionnelle, la compétence de direction, les besoins d'autonomie/ indépendance, de sécurité/stabilité, d'esprit d'entreprise, de service/ dévouement, de défi ou d'harmonisation avec le mode de vie. (Edgar H Schein., 1995)

Selon G. Verrier le développement de son réseau interne et externe constituera un atout supplémentaire. Le collaborateur deviendra ainsi acteur de son propre parcours en pensant au type d'opportunité professionnelle à favoriser et à son employabilité. L'entreprise devra donc l'accompagner et le rôle des RH est prépondérant : d'une part développer l'employabilité de ses collaborateurs qu'elle soit interne ou externe et d'autre part mettre en place le contrat social qui leur donnera envie de rester. (Verrier G, Bourgeois N., 2020)

La DRH doit donc sensibiliser les collaborateurs à cet enjeu tout en les mobilisant. Selon l'enquête réalisée en mai 2019 pour l'institut de l'Entreprise et le groupe Ebra "Employabilité : permettre aux Français de réaliser leurs envies de changement" (ELABE, 2019), seul 12% des actifs qui expriment une envie de changement de métier, d'entreprise ou de secteur, citent comme motivation la volonté de se prémunir contre le risque de chômage et de s'adapter aux évolutions du marché du travail.

Développer cette prise de conscience suppose de communiquer sur les raisons pour lesquelles cette dimension est essentielle à la fois pour les personnes et à la fois pour l'entreprise.

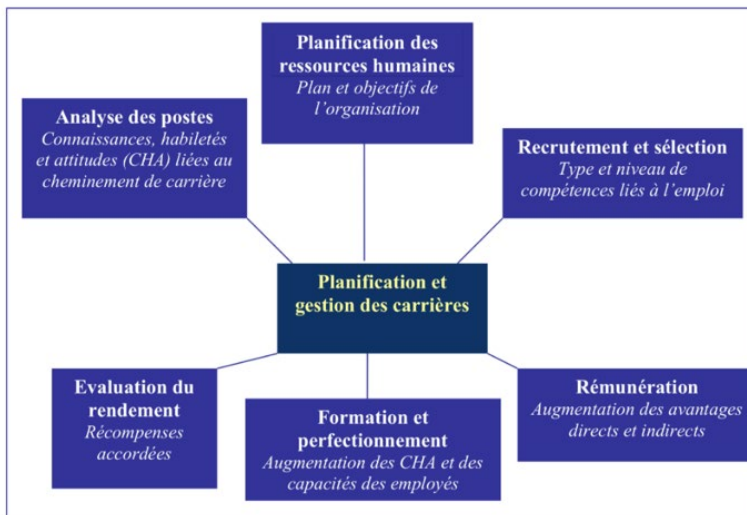
Tableau 5 : Importance de la gestion des carrières

Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> - Jouir de la meilleure sécurité d'emploi possible. - Pouvoir développer leurs compétences. - S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci. - Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc.). - Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. - Améliorer sa flexibilité, son agilité. - Mettre en place une relève de qualité. - Renforcer sa culture. - Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs pour créer de la valeur et performer.

Source : “La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles”, (Dolan et al., 2002, p. 351).

La gestion des carrières dans le système de GRH apparaît alors comme le fil conducteur central qui la lie aux politiques de planification des ressources humaines, de formation, d’évaluation etc...

Schéma 2 : Place de la gestion des carrières en GRH



Source : “La GRH au seuil de l’an 2000” (Dolan, 1995, p. 448)

Pour éviter que l’employabilité soit réduite au développement des compétences, la DRH doit donc mettre en place ce qui permettra aux collaborateurs de maîtriser les compétences nécessaires dans leurs activités futures.

Un axe qui peut y contribuer est aussi d’insuffler la culture de l’apprentissage, de permettre une organisation apprenante ou chacun peut traiter des situations nouvelles : apprendre à apprendre, s’autoévaluer en situation, renforcer ses points faibles de manière autonome...
C’est ce que nous allons aborder dans le prochain point avec le travail apprenant.

4.2.2 Le développement des compétences en utilisant le travail apprenant

D’après les travaux de Philippe Pierre, il existe 5 modèles d’organisation : de l’organisation pyramidale (modèle de la loyauté et modèle de l’employabilité), au réseau (modèle de la communauté de métier et modèle de l’entreprise plateforme) et du réseau à l’archipel.

Face au modèle de la loyauté, se distingue 3 typologies de personnes dans l’entreprise : les cadres (les cadres dirigeants qui se différencient des cadres opérationnels), puis en dessous les employés/techniciens et agents de maîtrise, puis en dessous les opérateurs (les ouvriers). Dans ce modèle culturel d’organisation, il y aura toujours une hiérarchie où les individus sont placés en dessous ou au-dessus de quelqu’un. “Le modèle de la loyauté admet : 1 diplôme = 1 métier = 1 carrière = 1 destin social souhaité dans le sens d’une ascension durement méritée” (Pierre, 2018, p. 121)

Les salariés se positionnent comme ayant la chance d’intégrer cette entreprise qui les emploie et où l’actionnariat y est historiquement stable (part majoritaire détenue par la famille ou l’état).

Le modèle dominant de gestion des carrières est celui de l'emploi à vie et l'on protège les anciens qui vieillissent dans l'entreprise en ne s'en séparant pas. "Perdre son métier, c'est perdre tout". On parlera ici de modèle du « père » car historiquement, correspond à celui du temps long de l'ascenseur social : modèle du mérite, de la vocation, de l'ordre, du dépassement et de l'effort constant.

Le modèle de l'employabilité, lui, représente celui du contrat et des différentes mobilités. En effet, selon Philippe Pierre, ce modèle favorise en permanence une triple mobilité : géographique (il faut se déplacer physiquement d'une usine à une autre... pour avoir de l'avancement), professionnelle (on nous prédit que l'on aura plusieurs métiers tout au long de sa vie et qu'il convient donc de se former aussi tout au long de la vie) et familiale (la multi-résidentialité fait que l'on profite des voitures, trains et avions pour travailler la semaine en un lieu et rejoindre son conjoint, sa famille ou ses amis le week-end). L'entreprise est vue ici comme un centre de contractualisation entre diverses parties prenantes pour procurer un service à un client. Son développement s'opère dans un contexte d'externalisations, de restructurations, de recours plus fort à l'intérim, aux contrats et aux mobilités accompagnées. (Pierre, 2018, p. 126)

On ne parle plus de "chef" mais de "manager", ce modèle culturel d'organisation correspond à un univers de références plutôt « anglo-saxon » que latin, avec une logique de la vertu qui incite à respecter les lois qui s'appliquent à tous et où il est "noble" de faire carrière dans différentes entreprises ou organisations, de déménager, de réussir professionnellement tout en parlant facilement d'argent.

Ces deux modèles d'organisation qui peuvent se mélanger et se superposer en entreprise sont différents de celui du réseau où l'on retrouve le modèle de la communauté de métier.

Pour l'auteur, ce modèle d'organisation concerne plutôt les entreprises qui opèrent dans des secteurs tels que les systèmes d'information, des cabinets d'avocats, d'architecture, de conseil etc.

Les plates-formes coopératives (Uber, Airbnb, Blablabla...) qui font aussi parties de ce modèle introduisent des connections à distance et les membres y restent connectés d'une manière ou d'une autre.

Les modèles de communauté de métier se caractérisent par le fait de travailler ensemble, en open space, ou de manière digitalisée et où le mode projet est mis en avant avec une évaluation de la performance mise en œuvre par ses pairs/équipes. Le talent est recherché pour ce qu'il apporte de différent voire d'original. "La carrière est vécue comme une épopée" p132. Dans ce type de modèle, les profils sont plutôt entrepreneur, salarié et actionnaire en même temps (s'ils le peuvent) alors que dans les 2 premiers modèles, ils sont surtout salariés. L'engagement y est intense et l'équilibre entre vie pro et vie perso peut être faible.

Le dernier modèle d'organisation, qu'il nomme l'archipel est un point d'horizon de la thématique de l'entreprise apprenante. En effet, ce modèle où triomphe les slashers, met en exergue ces personnes qui n'ont pas un parcours linéaire avec des compétences précises permettant d'exercer un emploi, mais bien au contraire un parcours riche de plusieurs emplois divers et variés en même temps, parallélisés où des compétences différentes sont mises en application.

"Cet « à côté professionnel » (l'écriture, la peinture, le sport etc.) devient aussi important que le côté "professionnel" ! Enchevêtrement des espaces et imbrication des sphères... dans un fonctionnement en "archipel", le slasher donne l'image d'un individu qui choisit ses activités et gère son agenda au gré de ses opportunités." (Pierre, 2018)

En 2018, Les « slashers », représentent 16% de la population active contre 4% en 2013⁴. Même si les formes du salariat sont plus variées (interim, contrats courts...), ce phénomène qui touche tous les âges ne consacre pas la fin du salariat.

Les recruteurs qui reçoivent des slashers peuvent entendre : « moi, si vous me recrutez, je suis chez vous et « hyper-impliqué » du lundi au mercredi, vous pouvez compter sur moi à 110 % mais le jeudi je suis aussi

⁴ Etude du Salon SME, 2016

peintre et j'en tire un bénéfice économique à partir d'un site internet qui fonctionne bien, et le vendredi je m'investis dans une association caritative qui me tient à cœur. Comment faisons-nous pour que cela se passe bien et que me demandez-vous ? » (Pierre, 2018).

Philippe Pierre revient sur ce modèle en archipel qui renforce aussi les relations matricielles et les dimensions « projet ».

Les notions de carrière en spirale font parties de ce modèle (tous ceux que je rencontre m'aident à monter et à négocier ce que je vau) ainsi que le réseautage (le temps nécessaire pour construire des réseaux sociaux). Les entretiens d'évaluation ont moins de sens, une année c'est long et les slasheurs préfèrent avoir du feedback régulier. Les personnes n'ont pas un statut unique mais travaillent par intermittence.

Tableau 6 : les trois conceptions de sa carrière en entreprise

	Pourquoi travailler ?	Comment ?	Où travailler
Génération héritable LOYAUTE	Gagner sa vie pour avoir plus	Le même métier toute la vie	L'entreprise
Génération naturel et Réseau LOYAUTE	Un moyen pour vivre avec plus	Le même métier et formation permanente	Plusieurs entreprises
Génération Mosaïque ?	Survivre, créer et s'éclater « to be better »	Un portefeuille de compétences et d'activités évolutif	Des configuration multiforme

Source : (Pierre, 2018, p. 139)

Face à cela, la DRH en entreprise qui se positionne en tant que facilitatrice de réseau et qui favorise l'intrapreneuriat permet aux salariés d'apprendre, d'approfondir leurs connaissances et leurs compétences et ainsi évoluer.

La création d'université d'entreprise en interne, d'un environnement de formation, apprenant et capacitant paraient alors intéressant pour favoriser ce type d'organisation en archipel qui émerge de plus en plus.

En dehors du fait que la formation représente une obligation légale, les entreprises la considèrent comme un levier de développement stratégique qu'elles utilisent pour faciliter l'acquisition de connaissances, de pratiques et d'aptitudes essentielles au développement des emplois.

J. Bruet et N. Larose assurent que « la DRH doit donc considérer la formation comme une priorité stratégique et inscrire le développement des compétences des collaborateurs sur le long terme » (Larose J. et Bruet N., 2014, p. 35). Selon J-L Cerdin, la formation aide les entreprises à ajuster des écarts qu'elles ont identifié entre des compétences requises et celles que possèdent réellement les salariés. Il existe donc deux façons complémentaires de développer les compétences.

La première consiste à mailler des situations de travail et des occasions d'apprentissage en déterminant la juste place à donner à l'acquisition des capacités, des pratiques et des savoirs. La deuxième est d'individualiser des parcours de formation, en essayant de concilier impératifs de disponibilité et de coût, tout en répondant à des demandes de programmes sur-mesure. Les possibilités sont nombreuses ; coaching, tutorat, e-learning, réseaux sociaux d'entreprise ou social-learning, SPOC (Small Private Online Course), MOOC (Massive Open Online Course) qui ont pour mission l'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de transformation digitale via la formation continue en ligne. (Cerdin, 2015)

Néanmoins, les résultats escomptés et l'élaboration de formules spécifiques à certaines personnes sont difficiles à prévoir ou à réaliser.

Chaque entreprise élabore sa propre politique de formation en se basant sur ses besoins, ses moyens et sa politique. La formation est aussi considérée comme un outil qui favorise la communication et l'adaptation, dans une vision à court terme, et comme une force mobilisatrice autour d'importants projets, dans une vision plus stratégique.

Dans ce sens, **Peter Senge** a développé le concept d'organisation 'apprenante' ou 'intelligente' qu'il définit comme une « *organisation dans laquelle les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée, et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble*» (Senge, 2015).

Pour Peter Senge, dans une gestion des ressources humaines par les compétences, l'attention est sur le potentiel des collaborateurs, sur leurs compétences présentes mais surtout sur leur potentiel développement future avec un regard à l'évolution de l'Organisation et de son environnement. Pour cela les « métiers » sont décrits dans la perspective de la stratégie organisationnelle.

Peter Senge explique qu'il existe des organisations hiérarchiques où on dirige, organise et contrôle et d'autres, plus innovantes, qu'il appelle les organisations 'intelligentes' qui privilégient la vision, la valeur et les modèles mentaux. Ce modèle contribue à la résilience et à la flexibilité de l'organisation, et favorise la créativité et l'innovation à tous niveaux.

Dans la vision de Senge les organisations apprenantes doivent maîtriser cinq disciplines essentielles pour parvenir à l'excellence et aux performances exceptionnelles nécessaires à leur survie. Ces disciplines doivent être combinées pour permettre la mise en œuvre d'une philosophie d'organisation apprenante qui permet la création des structures qui favorisent l'innovation, permettent d'augmenter la productivité et de créer des organisations intelligentes capables de mieux conjuguer développement personnel et développement de l'entreprise (Senge, 2015).

Peter Senge et al, définissent cinq disciplines fondamentales pour qu'une organisation devienne apprenante :

1. **La pensée systémique** qui consiste à analyser les problèmes dans leur totalité, offre les connaissances et les outils nécessaires pour élaborer des solutions adéquates à tout type de problème. La pensée systémique c'est une manière de voir le monde comme un système dans lequel ses membres sont tous responsables et doivent agir ensemble pour résoudre les problèmes.
2. **La maîtrise personnelle**, amène la personne à développer ses compétences et à approfondir ses connaissances. Lorsque l'individu acquiert la maîtrise personnelle, il peut facilement atteindre ses objectifs personnels et professionnels. La maîtrise personnelle ne peut se concrétiser que dans un environnement qui favorise l'apprentissage, le dialogue et le partage des connaissances.
3. **Les modèles mentaux** : c'est la capacité de réfléchir, de remettre en question ses idées, ses préjugés et interprétations qui peuvent influencer la façon de comprendre et d'expliquer les phénomènes. Cette capacité se développe dans les organisations où les dirigeants favorisent le dialogue, la concertation, l'échange et le transfert des connaissances.
4. **La vision partagée** : c'est le fait de partager, les objectifs, les valeurs et les missions et de réaliser des projets en commun. Les organisations appellent les collaborateurs à partager un but et un objectif commun. Ils doivent partager les idées et les points de vue et favoriser la communication et la

transmission des savoirs et des connaissances. Chacun est invité à s'engager à respecter les idées des autres et à avoir un esprit d'équipe.

5. **L'apprenance en équipe** : Les membres de l'équipe choisissent de coopérer, de s'investir, de dialoguer et de partager les connaissances en réciprocité. Cela permet à chaque membre de l'équipe d'apprendre en permanence et de développer ses compétences progressivement

Le modèle d'organisation apprenante repose donc principalement sur les compétences de chaque collaborateur, celles qu'il a déjà, mais aussi et surtout celles qu'il va développer. L'approche par les compétences est donc un élément clé des organisations apprenantes. Il s'agit d'un mode de gestion des ressources humaines qui s'est développé depuis les années 1990 et qui propose une alternative à la gestion par les postes de travail ou les emplois (qui elle ne se base que sur le descriptif du poste ou de l'emploi et ne prend en compte que ce qui est requis).

L'IA en appui au développement de l'expérience apprenante ?

"Au-delà des savoir-faire, les entreprises apprenantes s'ouvrent sur les savoir-être, savoir-apprendre, savoir-percevoir" (Barabel et al, 2020)

Étant donné que la durée de vie d'une compétence métier se raccourcit (3 ans en moyenne et 6 mois pour certaines techniques), pour ces auteurs il est primordial de développer le fait de savoir apprendre et donc "d'apprendre à apprendre". Ils affirment qu'au-delà du micro-learning⁵ qui rend efficace l'apprentissage grâce au fractionnement des moments d'apprentissage digital; de la réalité virtuelle/gaming qui rend immersif, plus engageant, plus ludique l'apprentissage; ou même des chatbots qui personnalisent les propositions et les contenus, l'IA est aussi un des moyens qui facilite et contribue grandement au développement d'une culture de l'apprentissage en continu. (Barabel et al, 2020, p. 257)

Lors d'un entretien entre M. Barabel et Alban Jacquin, Responsable de la "Learning Experience & Innovation" chez Schneider Electric, les échanges fusent sur le développement de l'expérience apprenante et comment l'entreprise a su tirer parti de la technologie l'IA pour contribuer à atteindre cet objectif.

En 2018, l'entreprise lance une plateforme de marché (Start Up Goat) de talent interne qui proposent aux collaborateurs de participer à des projets courts limités dans le temps. La solution IA joue alors un rôle de "matchmaker" entre les projets compatibles avec les compétences des collaborateurs et les besoins des gestionnaires de projet. Cela permet donc aux individus de mettre à disposition leurs compétences, d'en développer de nouvelles ainsi qu'un réseau et de tester pourquoi pas un prochain poste. L'IA apporte donc le côté instantané de la mise en relation et rend le processus plus simple (notifications, découvertes de nouveaux profils...) dans le cas bien sûr où les compétences sont bien mentionnées avec une différence entre celles maîtrisées et celles que souhaiteraient acquérir les salariés.

De plus, en 2019, la société lance la "Learner Home" intégrée à leur plateforme LMS (éditeur Cornerstone). Cette page d'accueil permet de recommander des formations sélectionnées en fonction de la stratégie de l'entreprise mais aussi en fonction des sujets sélectionnés par les apprenants et qui les intéressent. Lors du clic sur un sujet, l'algorithme va analyser le profil du collaborateur (poste occupé, formations appréciées...) et

⁵ Le microlearning est une modalité de formation ou apprentissage en séquence courte de 30 sec à trois minutes, utilisant texte, images et sons. Comme technologie servant à l'instruction, le micro-learning cible la création d'activités de micro-apprentissage à travers de très courtes étapes utilisant l'environnement des médias.

les datas dont il à sa disposition sur les formations en lien avec le sue-jet et fera une proposition de 3 ou 4 contenus.

Enfin, pour faciliter et rendre efficace le back office de la gestion de la formation, Schneider utilise le RPA (Robots Process Automation)⁶. Au lieu d’envoyer un fichier Excel à l’éditeur de leur LMS pour obtenir les nouvelles formations, le robot communique avec leur librairie de formation interne pour donner les instructions (méta données récupérées des nouvelles formations existantes sur le marché et correspondantes aux critères renseignés par l’entreprise) et va ensuite pousser les informations automatiquement dans le LMS en faisant la mise à jour du catalogue. (Barabel et al, 2020, p. 171)

Pour l’entreprise, la création de valeur est claire : gains de productivité, limite les opérations à faible valeur ajoutée des équipes (moins d’administratifs des plans de formation) qui permet alors d’investir dans des missions à plus forte valeur ajoutée comme : l’analyse des données, le marketing des offres, les stratégies d’upskilling/reskilling pour accompagner les transformations, les stratégies de “développement pour tous”... Plusieurs questions restent néanmoins en suspens : comment les collaborateurs s’approprient-ils cette technologie, quels sont les résultats concrets de cette expérience apprenante pour les collaborateurs et comment l’entreprise mesure-t-elle ces résultats ?

4.2.3 L’anticipation des compétences requises en utilisant le Strategic Workforce Planning et l’IA

De la GPEC à la “GPEC augmentée”

Pour gérer les compétences, nous l’avons vu, un des vecteurs de la fonction RH est de contribuer à mobiliser les collaborateurs, les accompagner dans leur démarche de carrière et à créer un environnement de travail apprenant afin de permettre aux collaborateurs d’apprendre, de développer en permanence son employabilité. Nous voyons donc que la gestion de carrière fait donc partie intégrante de la GPEC ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qui est un processus stratégique pour les entreprises et pour la fonction RH (Cerdin J.-L. , 2000)

Tableau 7 : Synthèse comparative des conceptions de la GPEC

Conceptions de la GPRH	Situation d’emploi	Objectifs centraux	Théorie sous- jacente	Instruments caractéristiques
Gestion prévisionnelle des effectifs	Plein emploi	Ajustements quantitatifs	Management scientifique	Modèles de simulation et d’optimisation
Gestion prévisionnelle des carrières	Plein emploi	Conjuguer satisfaction au travail et efficacité	École des relations humaines	Plan individuel de carrière
Gestion prévisionnelle des emplois	Crise de l’emploi	Eviter les situations de crise	Entreprise citoyenne	Répertoire des métiers, cartes des emplois
Gestion prévisionnelle des compétences	Crise de l’emploi	Développer l’employabilité dans et hors de l’entreprise	Modèle de production flexible	Référentiel de compétences

⁶ “RPA est une technologie qui permet d’automatiser des tâches répétitives auparavant réalisées par les salariés. Grâce à l’IA, le robot se connecte à une application pour effectuer différentes opérations : manipuler des données, effectuer des calculs, communiquer avec d’autres systèmes numériques” L’IA au service des RH, 2020 p171

Source : La gestion prévisionnelle des ressources humaines (Gilbert., 2011, p. 72).

La plupart des entreprises réduisent la GPEC à une obligation légale, en négligeant l'importance d'informer et d'y impliquer les salariés qui, par conséquent, ne réalisent pas les opportunités que la GPEC peut présenter pour leurs carrières.

Selon A. Labruffe il est nécessaire de raisonner en termes d'une «GPEC rénovée » qui serait claire pour les salariés et qui représenterait une gestion personnalisée de l'évolution des compétences. (Labruffe, 2008).

En effet, accompagner la transformation de l'organisation, des métiers, des compétences et de la culture d'entreprise est une préoccupation stratégique de la fonction RH. Dans un contexte de transformation constante, la GPEC présente différents enjeux stratégiques pour l'entreprise :

- Identifier les compétences et ressources qui permettront d'atteindre les objectifs que s'est fixés l'entreprise pour in fine rester compétitive sur le marché, la condition sine qua none pour anticiper et non subir la transformation.
- Anticiper les besoins en compétences
- Gérer les carrières de manière plus individuelle
- Retenir les talents

En pratique et selon (Storaye, 2021): "on a souvent l'image de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences comme celle d'une usine à gaz où les consultants se sont évertués à fabriquer des fichiers Excel au mieux incompréhensibles pour les opérationnels au pire obsolètes avant même la mise en œuvre du dispositif.

Sur ce point un SIRH bien pensé bien structuré voire l'IA pourrait leur faciliter la tâche. Nous verrons ce point dans un second temps.

Entre ce dont a besoin l'entreprise à terme et ce dont elle dispose maintenant, et la manière dont cela va évoluer, la question qui se pose est comment passer de l'un à l'autre ?

Dans son podcast P. Storaye aborde différents outils : le recrutement, le redéploiement, la restructuration ou la réaffectation mais aussi le développement des compétences des collaborateurs que l'on a déjà, en mobilisant la formation mais aussi des filières métiers avec des parcours de professionnalisation par exemple. Il parle aussi d' "extended workforce", en envisageant d'autres formes comme la main d'œuvre temporaire ou les prestataires externes ou encore le rachat des entreprises : "make, buy or deploy" (Storaye, 2021).

Si la GPEC est trop théorisée, elle devient peu opérationnelle, notamment quand il y a beaucoup d'incertitude, la prévision devient complexe et plus difficile à faire.

Le Strategic Workforce Planning

Une alternative intéressante : le Strategic Workforce Planning, une nouvelle approche de la GPEC (Verrier G, Bourgeois N., 2020). Cette planification stratégique des ressources humaines est apparue aux Etats-Unis en 2006 et représente une GPEC opérationnelle et en continue nécessitant d'analyser les objectifs stratégiques de l'entreprise, d'anticiper les impacts sur l'activité et de planifier concrètement les besoins RH associés tant sur les plans quantitatifs que qualitatifs. La question qui nécessite d'être posée : Combien d'effectifs je dispose

avec quelles compétences et dans quelle structure organisationnelle ? pour atteindre au mieux les objectifs sur le court, moyen et long terme.

G. Verrier considère que cette approche peut apporter stratégiquement à l'entreprise si elle est menée en respectant 6 fondements : (Verrier G, Bourgeois N., 2020, p. 123)

- partir des objectifs stratégiques
- impliquer ensemble la direction des ressources humaines, les managers, la direction financière, et SI (groupe, entreprise et business unit) pour identifier l'activité (croissance, transformation, décroissance) et s'assurer de la qualité et fiabilité des données sur les effectifs et la masse salariale
- Faciliter grâce aux outils prédictif, aux algorithmes, à l'IA (que nous verrons ensuite) permettant de faire évoluer les pyramides des âges en intégrant les variables telles que les mobilités, promotions, turnover...
- Réaliser un arbitrage clair entre le "make", le "buy" or le "redeploy" pour combler les écarts entre les compétences existantes et les besoins
- Valoriser monétairement les différentes options
- Piloter régulièrement : ce plan stratégique humain entraîne les variables du recrutement, de la mobilité et du développement des compétences

Néanmoins, le contexte actuel n'est pas aisé : il est demandé en entreprise de faire mieux, plus et autrement avec moins de personnel et de moyen; et d'autre part, les compétences sont de nos jours de plus en plus difficiles à saisir :

- Certaines se raréfient sur le marché du travail : on parle alors de "déficit de compétences" ou de pénurie
- La gestion de carrière n'ayant pas été conçue pour accompagner l'ensemble des collaborateurs, les organisations manquent de visibilité pour près de 95% de leurs compétences⁷
- L'automatisation des tâches les plus routinières vient remplacer certaines compétences : des métiers disparaissent et d'autres, requérant de nouvelles compétences techniques, apparaissent
- Ces nouvelles compétences techniques évoluent très rapidement
- Face à l'accélération des métiers, les entreprises recherchent de plus en plus des soft skills : capacités d'adaptation, d'analyse, capacité de travail en équipe...

⁷ Etude Clustree 2020

L'IA au service des enjeux de la GPEC ?

Face à aux problématiques citées, l'IA peut aider.

Les auteurs M. Barabel, C-H Besseyre des Horts et T. Ferras, indiquent que si les données accessibles des collaborateurs sont de mauvaise qualité et mal normalisées ou en nombre faible dans un contexte de prédiction à un avenir lointain, l'IA devient "inefficace, voire dangereuse !". La nécessité d'avoir des données de bonnes qualités, corrélées et associées à un environnement stable et à un avenir à court terme est cruciale pour donner une prédiction efficace avec l'IA. Selon les auteurs, il existe certains domaines plus propices à l'IA que d'autres comme "la cartographie des compétences techniques supposées des individus de l'entreprise, la prédiction des chances de démission, le sourcing interne de profil rare notamment". (Barabel et al, 2020, p. 181)

Pour ces auteurs, une IA peut en effet identifier une compétence, la corrélérer avec un poste ou une formation, permettre un gain de temps mais dépendra de sa programmation (qui, quand, sur quels critères, comment...) et c'est pour cela qu'elle représente un outil d'aide ("elle ne tranche pas, elle suit son code qui lui est dicté") mais en aucun cas la décision en tant que telle.

En revanche, l'expertise du RH et du manager est d'avoir du recul, de la nuance, de l'expérience, la connaissance des individus et leur approche humaine au sens large. L'IA vient donc en appui et enrichit la décision. La véritable IA qui s'exercerait en parfaite autonomie en faisant preuve de discernement et qui intégrerait les facteurs sociaux, humains et culturels n'existe pas encore pour le moment.

En effet, dès que l'IA doit répondre à une question complexe comme "quelle est la prochaine opportunité professionnelle pour ce salarié ?", de nombreuses variables rentrent en ligne de compte: qualifications, motivation, personnalité, valeurs, montant du prêt bancaire, temps trajet depuis son domicile, employabilité à venir, parcours scolaire de ses enfants, carrière de ses parents et tout ceci en fonction d'une priorisation intrinsèque. Difficile donc pour l'IA de prioriser à la place de la personne.

Elle peut néanmoins suggérer plusieurs propositions sous réserve d'une transparence dans la pondération des critères de choix, et qui peuvent être affinées, retravaillées ou validées par une intervention humaine.

Grâce à une solution IA bien construite et la création d'une offre de mobilité, il est possible d'identifier immédiatement les candidats en interne ayant le plus fort potentiel et ainsi réduire le processus global pouvant durer moins de deux mois avec l'IA contre sept à 9 mois en général (Barabel et al, 2020, p. 189)

Pour résumer, les auteurs identifient 3 usages clés de l'IA en gestion de carrière et qui contribueront stratégiquement à la performance de l'entreprise :

- L'identification des tendances métiers : vérification de l'arrivée de technologies disruptives comme la blockchain sur des métiers et mesure de l'impact réel sur le travail.
- L'optimisation de l'adéquation entre les compétences et les appétences d'une personne avec les postes disponibles dans l'entreprise maintenant et dans l'avenir. (intégration des contraintes personnelles, évolution des compétences professionnelles et personnelles, associatives...). Par exemple, l'éditeur Clustree (racheté par Cornerstone) utilise le Machine Learning pour prédire les comportements et mettre à disposition du collaborateur un « Career Coach » qui va lui proposer des postes en internes, des formations ou des chemins de carrière au sein de l'organisation qui répondent à la fois aux aspirations du collaborateur et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Proposition d'un développement professionnel individualisé : pour les métiers qui changent radicalement notamment, l'IA va se concentrer sur la capacité et la probabilité de réussite de la

personne dans un poste en faisant fi des filières métiers. Elle analyse les données dans le temps et anticipe les comportements en s’adaptant à l’utilisateur. Ainsi les statistiques de mobilité permettent à l’IA de favoriser la proposition des évolutions les plus pertinentes pour chaque collaborateur” (Barabel et al, 2020, p. 192)

Tableau 8 : utilité de l’IA s’agissant de la gestion des talents - mobilité interne, gestion des carrières

Mobilité interne / Gestion de carrière	Utilité de l’IA ou d’algorithmes	Objectifs - Remarques	Solution alternative optimale
Cartographier rapidement et à grands traits les compétences techniques supposées des individus de l’entreprise	Forte	Pour créer rapidement une cartographie des compétences génériques de son entreprise	Référentiels emploi compétences du marché
Identifier les besoins en compétences à un avenir -> X ans	Faible	Données pauvres + environnement instable + prédiction éloignée = IA inefficace voir pire (*)	Plusieurs bons cerveaux d’êtres humaines dans le cadre d’une démarche collective et itérative
Identifier les potentiels	Faible	Ce ne peut pas être le sujet de l’IA (*)	Test psychotechniques - évaluation comportementale – évaluation des tiers – 360° et ... Être humain
Mettre l’individu en mouvement – le rendre acteur / proactif – créer de l’engagement	Faible	Il y a peu de chance que l’utilisation de l’IA pour proposer un parcours professionnel individualisé soit de nature à créer de l’engagement	Plateforme dédiée de gestion de carrière
Évaluer les compétences d’un individu technique, soft skills, personnalité, affinités	Faible	Na pas croire ou penser qu’une IA va évaluer soft skills, personnalité, affinités (*)	Test psychotechniques + évaluation comportementale et ... Être humain
Évaluer les appétences, les irritants, les motivations profondes de l’individu	Faible	Na pas croire ou penser qu’une IA va évaluer appétences, les irritants, les motivations profondes de l’individu profondes ... (*)	Test psychotechniques + évaluation comportementale et ... Être humain
Proposer une évolution professionnelle à court terme	Moyenne	Environnement stable + prédiction à court terme = l’IA peut proposer en se basant sur les parcours des profils « équivalents » mais ne prendra pas en compte les autres dimensions de l’individu dans sa complexité.	Plateforme dédiée de gestion de carrière + Test évaluation comportementale etc.
Proposer un parcours de carrière	Faible	Environnement de moins en moins stable, prédiction de plus en plus éloignée = IA inefficace	Plateforme dédiée de gestion de carrière + Test évaluation comportementale etc.
Prédiction des ‘chances de démission’	Forte	Environnement stable + prédiction à court terme = l’IA peut alerter avec un bon niveau de fiabilité	Algorithmes relativement simples

(*) avant ... longtemps... nous serons tous à la retraite d’ici là ...

Source : “l’IA au service des RH, pour une expérience collaborateur augmentée”, (Barabel et al, 2020, p. 182).

L’utilisation de l’IA dans le recrutement

L’utilisation de l’IA se développe déjà chez les recruteurs pour repérer des profils à l’externe.

Un logiciel d’acquisition des talents peut parcourir les CV, éliminer 75% d’entre eux : ce matching automatique permet d’améliorer la qualité des recrutements pour l’externe tout comme à l’interne comme nous l’avons vu également. Par exemple, l’éditeur AssessFirst propose de recruter de façon prédictive en sélectionnant un modèle prédictif fournis ou personnalisé soit en partant de zéro soit en utilisant leur assistant intelligent afin de garder la main sur les critères choisis. Il est donc possible d’évaluer le potentiel des candidats en leur faisant compléter les modules d’évaluations de l’éditeur.

Le candidat accède ensuite à un premier niveau d'information sur son potentiel et les algorithmes rapprochent automatiquement le profil de chacun d'entre eux avec le modèle prédictif choisi ou créé. Un score global de correspondance est fourni par rapport aux attentes des recruteurs.

L'accès aux détails des points de convergence et de décalage entre le profil et le modèle prédictif permet aux recruteurs de garder la main sur la décision finale et d'arbitrer.

Cette approche propose de faciliter la présélection des candidats, de mieux préparer les entretiens puisque les recruteurs sauront les points qu'il est impératif de creuser avec chaque candidat. Une liste de question est d'ailleurs fournie pour aider sur ce point.

M. Barabel et al, (2020) indique néanmoins dans le tableau récapitulatif ci-dessous que l'utilité de l'IA dans le cadre du recrutement pour la pré-sélection des candidats est certes forte mais risquée. Cela sera sûrement approprié pour les entreprises à la marque employeur forte et attractive et qui reçoivent énormément de candidatures. Le but étant surtout de présélectionner sur des critères techniques principalement. En effet, les auteurs ne pensent pas qu'une IA va pouvoir évaluer de manière fine les softs skills, la personnalité et les affinités d'un individu. Elle n'entre pas encore dans le niveau de finesse d'un test comportemental ou psychotechnique...en effet, "l'IA sert essentiellement à faire gagner du temps sur la phase de présélection mais ne substitue pas à l'intelligence humaine sur d'autres phases du recrutement" (Barabel et al, 2020, p. 151)

"De nombreux tests psychométriques qui associent les résultats des tests à des briques de matching promettent à nos entreprises de s'affranchir des erreurs de recrutement. Sauf que dans ce cas précis comme dans tous les autres cas d'usage de l'IA dans les processus de recrutement, la technologie est considérée comme le Graal, comme la réponse à toute cette problématique tellement complexe. Or la machine ne saura jamais prendre en compte l'essentiel de la chaîne de valeur du recrutement : les émotions et les sentiments." (Barabel et al, 2020, pp. 143-144)

Tableau 9 : utilité de l'IA s'agissant de la gestion des talents – recrutement

Recrutement	Utilité de l'IA ou d'algorithmes	Objectifs - Remarques	Solution alternative optimale
PARSING de CV	Forte	Le candidat pose son CV sur votre site et, quelle que soit son format, il est lu et tous les champs intéressants sont enregistrés de votre système (ATS ou autre)	
SOURCING – profil rare	Forte	Pour trouver un profil rare /pénurique. Pour trouver une aiguille dans une botte de foin, la techno est imbattable	Cabinet spécialisé
SOURCING – profil classique	Moyenne	Sur des profils à priori nombreux l'intérêt de l'IA diminue au profit des méthodes classiques	Méthodes classiques : annonces, job board etc.
SOURCING – dans un vivier	Forte	Pour retrouver dans son vivier des candidats ayant le profil de l'offre	Un bon ATS avec algorithme de recherche
PRE SELECTION	Forte mais risqué	Pour les sociétés ayant une marque employeur telle que des milliers ou des dizaines de milliers de candidatures spontanées leur parviennent, présélection sur critères techniques uniquement	Un bon ATS + outil de parsing de CV +algorithme
EVALUATION : technique, soft skills, personnalité, affinité	Faible	Ne pas croire ou penser qu'une IA va évaluer soft skills, personnalité, affinité d'un individu	Test psychotechniques + évaluation comportementale et ... Être humain
SELECTION	Faible	La décision relevée toujours d'un être humain	L'être humain

Source : "l'IA au service des RH, pour une expérience collaborateur augmentée" (Barabel et al, 2020, p. 183).

Comme G. Verrier (2020) le mentionnait, le Strategic Workforce Planning peut être facilité notamment par l'IA.

Les auteurs M. Barabel et al, (Barabel et al, 2020, p. 202) ont mené une étude sur les métiers de la comptabilité auprès de 300 collaborateurs de l'entreprise Engie en leur proposant un outil intégrant une technologie d'IA. Cette technologie est basée sur l'analyse sémantique et le traitement du langage naturel. Elle est en capacité de lire un CV/profil LinkedIn, les traduire en compétences pour ensuite aider les collaborateurs à en prendre conscience et lui permettre de réajuster, compléter son CV afin qu'il matche avec sa propre vision.

La technologie analyse ensuite les compétences par rapport aux métiers existants au sein de l'entreprise et au marché externe pour mieux comprendre le niveau de demande de ces compétences et lui donner des informations sur le bénéfice de les maintenir ou de les faire évoluer au regard du marché interne et externe.

Ainsi, des actions de développement sont proposées et adaptées aux besoins d'évolution des compétences des individus comme des formations provenant de leur LMS (Learning Management System) ou même si nécessaire des offres d'emploi adaptées à leur souhait de mobilité.

Bien sûr, cette étude a montré différents risques que l'on retrouve de manière générale dans l'utilisation de l'IA pour différents processus RH (recrutement, expérience apprenante, coaching, mentoring...) comme :

- les biais : dans des organisations telles que Engie pour la diversité est cruciale, il est nécessaire de travailler à l'évitement maximum des biais qui peuvent amener la réduction de profils différents.
- l'autonomie totale de l'IA : pour les auteurs, l'IA doit donner plus de moyens d'agir et accompagner les collaborateurs. Elle doit être avant tout monitorée par l'homme et en collaboration.
- la tendance du moment : l'objectif est de vraiment questionner la valeur ajoutée et non pas d'utiliser la technologie pour la technologie et parce que c'est la "mode".
- L'éthique : utilisation des données personnelles et protection de la liberté individuelle

La réflexion des dirigeants, de la DRH, devra se faire avec l'appui des valeurs et de la responsabilité sociale de l'entreprise : quelles tâches confiées à des algorithmes et quelles tâches confiées aux humains ? Le défi sera aussi l'évolution culturelle en interne qui importe des actions d'éducation et d'appropriation de la technologie : surmonter les peurs et l'inconnu.

Selon l'étude réalisée par McKinsey (skill shift automation and the future of the workforce, McKinsey 2018) sur l'impact de l'intelligence artificielle sur le monde du travail à l'horizon 2030, les compétences intellectuelles de base vont reculer au fur et à mesure que ces technologies vont se développer et prendre en charge de nombreuses tâches (entre 40 et 60% des activités pourraient être automatisées par des technologies déjà éprouvées). Mais les compétences intellectuelles élevées (créativité, gestion de projet, lecture ou écriture de niveau supérieur) croîtront de 8%, les compétences technologiques (numérique, informatique, analyse des données) de 55%, les compétences sociales et émotionnelles (capacité à négocier, à manager, à prendre soin des autres, à former) de 24%. (McKinsey Global Institute, 2018)

Pour G. Verrier (2020), la rapidité de l'automatisation dépendra aussi du coût, de la pénurie de main d'œuvre et des bénéfices de la substitution. Il ajoute que ces études masquent un autre mouvement, contraire au premier : la création massive d'emplois peu qualifiés. En effet, des dispositifs d'intelligence artificielle nécessitent de l'intervention humaine. Ces personnes réalisent des micro tâches, la plupart du temps répétitives et ne requérant que peu de compétences : identifier et trier des images, y repérer des objets et les nommer, annoter des données, commenter ou modérer des contenus, etc. Les "travailleurs du clic" en France étaient environ 330 000 en 2018. (Le Ludec C, Tubaro P, Casilli A., 2019)

Les contributions stratégiques de l'IA à l'organisation :

Elle accélère la prise de décisions stratégiques de la Direction Générale en facilitant l'anticipation des mouvements et besoins RH de l'entreprise, ce qui tend également à donner plus de visibilité en amont aux Instances Représentatives du Personnel et ainsi limiter les risques sociaux.

Elle augmente également la fidélisation et favorise la rétention des talents en détectant des schémas de comportements qui permettent d'activer les bons leviers de motivation et d'engagement. Elle réduit les coûts de recrutement en encourageant la mobilité interne grâce à l'identification de postes adaptés et la prédiction de parcours de carrière personnalisés.

L'IA participe à l'amélioration de l'expérience collaborateur et tend à positionner la DRH comme un pilier dans la prise de décisions stratégiques. Elle concourt à la fois à donner une vision collective, stratégique, évolutive de la GPEC, en permettant des projections quantitatives et qualitatives, et une vision individuelle en proposant aux collaborateurs des parcours de carrière personnalisés et adaptés aux besoins de l'organisation.

Malgré tout, elle invite fortement l'entreprise, les dirigeants, les RH, à se poser les bonnes questions et à résoudre de nombreux défis et challenges d'ordre éthiques, culturels, sociaux, financiers et humains comme nous l'avons évoqué. (Barabel et al, 2020, p. 147).

4.3 Transformation et Evolution des organisations

4.3.1 L'entreprise intégratrice : inclure et manager la diversité

“La diversité est une notion apparue au milieu des années 2000 en France, sous l'influence de plusieurs associations et lobbies patronaux. Elle est créée au départ pour mieux prendre en compte les publics discriminés du fait de leur origine ethnique et mieux les intégrer à l'entreprise et à la société dans son ensemble. On s'aperçoit que finalement et en pratique, elle est surtout mise en œuvre pour les dimensions demandées par la loi française, telles l'égalité femmes hommes, le handicap, l'âge. En revanche, elle n'est pas ou très peu utilisée pour la dimension initiale ethno- raciale que de nombreux acteurs avaient poussé” (Bender et al., 2018)

Le praticien G. Verrier (Verrier G, Bourgeois N., 2020, p. 88), souligne que pour créer de la valeur à partir du facteur humain, l'entreprise doit agrandir son périmètre avec une approche intégratrice.

“Dans un monde où les activités à faible valeur ajoutée sont digitalisées, c'est la capacité de chacun à s'articuler avec les autres et à coopérer qui apporte de la valeur ajoutée.” Ce qui induit que l'entreprise ne se focalise pas uniquement sur les savoir-faire et expertise de l'individu mais également sur les liens entre les personnes et sur les compétences collectives.

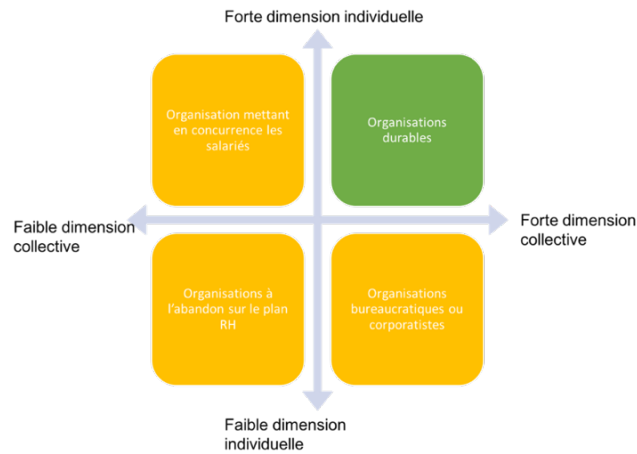
La base de ce collectif résulte dans la finalité et la culture de l'entreprise, son projet stratégique et son contrat social. En partageant cette aventure, l'entreprise permet d'intégrer, de coopérer et donc d'inclure.

La gestion collective et individuelle des RH sont deux approches qui doivent se développer en parallèle afin de construire une gestion individuelle performante mais qui servira la dimension collective. Que ce soit en matière de performance, de développement, de projet etc...

Il s'agit donc d'encourager et de développer la contribution individuelle à la réussite et au renforcement du collectif dans le projet commun.

“C’est à ses conditions que l’entreprise maximisera l’impact de sa gestion des RH, en ayant articulé les deux dimensions pour qu’elles se renforcent mutuellement.” (Verrier G, Bourgeois N., 2020, p. 179)

Schéma 3 : dimensions individuelles et collectives



Source : les RH en 2030, Gilles Verrier (Verrier G, Bourgeois N., 2020, p. 179)

Les directions des ressources humaines se sont d’abord occupées des actions rendues obligatoires par la loi : l’intégration de travailleurs en situation de handicap, l’égalité femmes-hommes, la gestion des âges. Ces actions n’ont souvent pas été intégrées dans une politique globale de lutte contre les discriminations au niveau de l’entreprise mais plutôt réalisée par des services différents, de manière cloisonnée en général (Bender et al., 2018, pp. 38, 65)

A part dans des entreprises pionnières, ce n’est seulement depuis quelques années que certaines grandes entreprises les ont regroupées dans une politique « diversité et inclusion », allant au-delà des accords obligatoires : lutte contre les stéréotypes et d’autres dimensions que la loi ne mentionne pas. (Bender et al., 2018, p. 17)

Les recherches montrent qu’une politique globale est délicate à mettre en œuvre, à cause notamment de données personnelles privées (orientation sexuelle, opinions, religion, mœurs, etc) de parties prenantes pas très engagées, ou à cause d’éléments opérationnels concrets difficiles à mettre en œuvre. (Bender et al., 2018, pp. 17, 86, 171)

En effet, la gestion de la diversité est complexe car nécessite une vision holistique qui englobe de nombreux processus RH et qui peut donc être compliquée à mettre en œuvre à l’inverse des actions d’égalité prévues par des accords collectifs.

Selon les auteurs L. Mazeray et M.G Bruna, si au départ de sa mise en œuvre, elle est peu ou pas assez expliquée ni concrétisée dans des actions visibles, elle peut rencontrer l’incompréhension des salariés. De plus, quand elle vise la meilleure inclusion des personnes d’origine immigrée, ce qui est une des raisons première de son adoption en France, cette notion peut se révéler peu opérationnelle et peu socialement acceptée. (Bender et al., 2018, p. 145)

En effet, former, sensibiliser à la diversité permet de faire prendre conscience de l'existence de discrimination dans l'entreprise mais cela n'est pas suffisant pour ces auteurs si la diversité n'aborde pas très clairement les enjeux et les leviers de l'inclusion des personnes issues de l'immigration.

Néanmoins, malgré les limites et les difficultés de mise en œuvre, les recherches démontrent plusieurs intérêts de cette gestion de la diversité pour les organisations. En effet, elle a pour objectif un changement culturel et de fait suggère une remise en cause des stéréotypes et des préjugés, sous-jacents aux discriminations. (Bender et al., 2018, p. 105 et 194).

En commençant à favoriser la parentalité des hommes et en accompagnant mieux les femmes vers les fonctions managériales et de pouvoir, les entreprises jouent un rôle important pour faire évoluer ces normes. Elles peuvent aussi contribuer à modifier le regard porté sur les personnes LGBT ou sur les personnes en situation de handicap en leur permettant de mieux révéler leurs compétences et leur performance. (Bender et al., 2018, pp. 17, 65, 105, 171)

On constate que les priorités diffèrent selon les entreprises et que la diversité s'est construite différemment d'une entreprise à l'autre. Certaines dimensions apparaissent en effet comme des « parents pauvres » de la diversité, soit qu'elles ne soient pas traitées, soit que moins de moyens leur soient alloués quand elles font l'objet d'un traitement explicite. Une des dimensions les moins bien traitées dans les politiques de diversité est la dimension ethno-raciale. L'orientation sexuelle et l'identité de genre sont quant à elles, quasi absentes des démarches étudiées et se trouvent être encore taboues, y compris dans les entreprises signataires de la Charte LGBT+ (Lesbiennes, Gay, Bisexuel-les et Transgenres...), pourtant pionnières dans sa prise en compte. (Bender et al., 2018, pp. 17, 86, 145)

En effet, Christine Naschberger et Clara Baudel se sont intéressées aux organisations pionnières de par leur signature de la Charte d'engagement LGBT+ de l'Autre Cercle. Les résultats montrent que les engagements des grandes entreprises se basent sur une conviction de l'intérêt de la lutte contre les discriminations à l'égard des LGBT+, mais aussi pour élargir l'investissement autre que l'égalité homme femme ou le handicap. La mise en place de la Charte LGBT+ est basée sur une politique de communication interne, et parfois sur l'influence de l'extérieur de l'entreprise au travers de réseaux.

Cependant, malgré l'avancée notoire que représente cet engagement, le dialogue social dans les entreprises est peu impacté par la mise en place d'une politique LGBT+. Les syndicats semblent peu intéressés par cette dimension de la diversité. Les résultats montrent in fine que la question de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre reste, malgré les engagements formels pris, un tabou, y compris dans les grandes entreprises qui sont pionnières en la matière.

Les enjeux des politiques diversité

Les enjeux de cette politique sont donc riches et variés :

- La politique diversité est centrale et de plus en plus intégrée dans une politique globale de Responsabilité Sociale et Sociétale d'Entreprise : elle est donc très regardée par les parties prenantes externes dont les investisseurs, les clients, les collectivités et devient stratégique dans la lutte contre les discriminations afin de mieux légitimer en interne les politiques d'égalité qui incluent des actions positives et des projets qui peuvent être jugés comme relevant du domaine privé, tels que l'orientation sexuelle ou l'identité de genre (Bender et al., 2018, p. 171). Se centrer sur toutes les discriminations permet de promouvoir un discours inclusif, qui ne privilégie pas qu'une seule ou deux catégories de salarié.

- L'enjeu de performance organisationnelle, plus récent dans les communications institutionnelles, participe à la légitimation du changement et est essentiel pour mobiliser les dirigeants et managers dans ce type d'actions. L'encadrement est conscient des apports de profils divers et de compétences variées mais il se trouve souvent démuné face à l'intégration dans les équipes de publics nouveaux, peu habitués aux codes des entreprises. (Bender et al., 2018, pp. 38, 86)
- Dans des contextes qui deviennent pénuriques, les enjeux du recrutement et de la marque-employeur sont réels, de même que ceux liés à l'optimisation des potentiels et à la rétention des talents. L'enjeu est également d'éviter les comportements de retrait de salariés qui s'estimeraient discriminés au regard de la carrière ou de leurs conditions de travail. (Bender et al., 2018, pp. 171, 194, 210)

Processus de mise en place des politiques diversité

Plusieurs recherches réunies dans l'ouvrage "Management de la diversité des ressources humaines Etudes empiriques et cas d'entreprises" montrent que "les politiques diversité se constituent par étapes, dans des démarches progressives, qui peuvent générer des résistances, rencontrer nombre d'inerties organisationnelles et connaître des succès limités au regard des moyens développés". (Bender et al., 2018)

Les recherches confirment que les démarches diversité doivent être pilotées au sommet des organisations, avec une forte impulsion donnée par la Direction Générale et des objectifs de résultats fixés aux directions centrales. (Bender et al., 2018, pp. 17,171)

La mobilisation de la ligne managériale est un enjeu crucial. Elle nécessite que les actions soient portées par des sponsors internes influents et diffusées dans des programmes de formation importants et institutionnalisés. (Bender et al., 2018, pp. 38, 145, 186)

Il s'agit aussi d'adopter une approche transversale à tous les processus RH (recrutement, formation, gestion de carrière, organisation du travail). De plus, l'adhésion des partenaires sociaux est un levier important et sera fonction du dialogue social dans l'organisation ; il semble plus facile à obtenir sur les sujets encadrés par la loi que sur des sujets relevant de la diversité au sens plus large intégrant l'orientation sexuelle ou l'ethnicité. (Bender et al., 2018, pp. 145, 171)

Enfin, les recherches soulignent, l'importance de la compétence des personnes en charge de ces sujets et la nécessité qu'elles interagissent davantage avec les managers. La communication doit être multi-canal pour expliquer et répéter souvent les enjeux et ainsi favoriser l'apprentissage. (Bender et al., 2018, p. 65)

Suivi et évaluation

Quelques années sont nécessaires pour que s'opèrent des phénomènes d'apprentissage et d'adhésion dans les organisations étudiées. Après les premières actions, un défi à relever est de continuer à faire vivre ces politiques et de convaincre les décideurs en interne de leurs bénéfices. Pour ce faire, il faudra mettre en place des plans d'actions avec des indicateurs pertinents et mesurables et des critères tangibles. (Bender et al., 2018)

Pour les auteurs A-F Bender, A. Klarsfeld et C. Naschberge (Bender et al., 2018) mesurer des résultats de politiques de gestion des ressources humaines est néanmoins, en matière de diversité notamment, une recherche très complexe et le recul manque encore. Certaines entreprises pionnières se concentrent davantage sur les analyses des processus de déploiement (exemple du Groupe La Poste (Bender et al., 2018, p. 41), que sur les reporting avec indicateurs de représentativité des publics cibles (% de femmes à des postes

de responsabilité, % avec un handicap dans l'emploi...), ce qui reste dans tous les cas assez réduit et peu développé. (Claydon., 2007)

Nous reprendrons le cadre d'analyse de l'évaluation de la performance proposé par l'auteur Ulrich comme nous l'avons mentionné au niveau du chapitre sur la performance en positionnant cette pratique au niveau de l'agent de changement dans le cadran. (Ulrich., 1996)

Il manque encore des études empiriques sérieuses et creusées pour analyser l'impact des nombreuses actions de sensibilisation et de formation organisées dans le cadre des politiques diversité.

De même que lorsque les indicateurs sont bons, il faudra toujours être vigilant. S'il est difficile d'évaluer les effets directs des politiques diversité, la perception par les managers des effets de la diversité au sein de leurs équipes met en avant une somme d'effets positifs, mais aussi de risques de tensions demandant à être gérés par l'encadrement intermédiaire. (Bender et al., 2018)

La politique de diversité, pour quelles contributions stratégiques ?

La mise en place de cette politique diversité et égalité est une opportunité pour la fonction ressources humaines d'enrichir ses relations avec les acteurs cités et d'être ainsi davantage centrale dans l'entreprise, de se repositionner sur des sujets de son « cœur de métier », et les développer de manière plus importante comme l'engagement des collaborateurs, le développement des compétences et la gestion des carrières, la reconnaissance, la santé et le bien-être au travail, le sens du travail et l'épanouissement; et ainsi contribuer à faire évoluer les mentalités des collaborateurs et les cultures organisationnelles dans une perspective plus inclusive.

Ce modèle humain positionne donc l'entreprise comme une organisation qui traite des enjeux sociétaux : emploi, protection, intégration sociale, compétences (Verrier G, Bourgeois N., 2020).

Pour l'OCDE, les environnements de travail pluriels et inclusifs, en plus de favoriser l'attraction des talents, l'implication et l'engagement, sont associés à de meilleures performances (plus d'efficacité, meilleur contact avec les clients, augmentation des parts de marché) et à davantage d'innovation et de créativité. (Bender et al., 2018, p. 273)

L'innovation est en effet présente car au travers de la politique diversité, il s'agit de questionner et de changer les manières de faire et de penser.

Pour rester compétitives en tant qu'employeur, les organisations ont besoin de promouvoir leur réputation. Outre les valeurs et missions qu'elles promeuvent, elles doivent mettre en œuvre des politiques de recrutement, des programmes et des initiatives pour développer un environnement de travail dynamique, diversifié, respectueux et inclusif dans lequel son personnel se sent valorisé et encouragé à libérer pleinement son potentiel. (OCDE, 2017)

Les enjeux de la recherche dans les prochaines années sont la construction d'outils et de méthode d'évaluation qui permettent de mesurer les gains, souligner les difficultés et peut être même les reculs. L'équilibre entre les logiques sociales et économiques des organisations sont encore des questions à explorer.

4.3.2 L'innovation sociale : transformer l'organisation en ayant des impacts sociétaux

Comme nous l'évoquions en introduction, la nature même des modèles socio-économiques occidentaux modernes impose l'innovation comme moteur et levier de la croissance, soutien indispensable à nos sociétés. Cependant, lorsque le système entre en crise, la réponse par l'innovation technologique semble trouver certaines limites. Toute technologie n'est pas immédiatement utile ou accessible à toute la population, et, de manière analogue, les répercussions des phases de croissance ou de crises économiques n'impactent pas les franges les plus aisées ou les plus fragiles de la société de la même manière. Se posent alors les questions de la répartition des richesses, qui se trouvent souvent polarisées, et crée un champ de réflexion et de débats en constante évolution dans le cadre des politiques sociales. Changer de regard sur les freins et les accélérateurs de croissance économique, définir une croissance sociale, faire grandir les entreprises en les replaçant au cœur des sociétés par une proximité accrue des problématiques sociales, tourner les technologies vers des besoins sociaux de parvenir à lisser davantage les inégalités, c'est ce qui pourrait en filigrane définir les caractéristiques principales de l'innovation sociale.

Julie Cloutier (2003) définit l'innovation sociale comme "une « réponse nouvelle » à une situation sociale jugée insatisfaisante, situation susceptible de se manifester dans tous les secteurs de la société. L'innovation sociale répond à ce titre parce qu'elle vise le mieux-être des individus et/ou des collectivités. Elle se définit dans l'action et le changement durable. Elle vise à développer l'individu, le lieu de vie (territoire) ou l'entreprise. Ce faisant, l'innovation sociale ne prend pas une forme particulière. Elle est tantôt d'ordre procédural, tantôt d'ordre organisationnel ou institutionnel. L'innovation sociale peut également prendre une forme tangible (ex. : technologie, produit). Certains chercheurs définissent également l'innovation sociale par son processus.

L'innovation sociale est alors celle qui résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs. Sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Enfin, pour certains chercheurs, l'innovation sociale exige la participation des usagers et ce, à des degrés variables au cours du déroulement du processus de création et de mise en œuvre de l'innovation sociale “.

Un concept de plus en plus appuyé sur le plan institutionnel

En 2009, le Président de la Commission européenne déclarait : « la crise financière et économique a accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier, comme facteur de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité ». En mars 2011, l'Europe a lancé la Social Innovation Europe (SIE), une initiative qui vise à favoriser l'entrepreneuriat social, à développer des réseaux et des échanges de pratiques autour de l'innovation sociale, qui devient de fait un acteur nouveau de la lutte contre les crises économiques et les inégalités sociales.

Ces innovations sociales s'appuient sur un concept qui est lié à celui d'économie circulaire que l'on voit se déployer un peu partout en Europe : Circle Economy (Pays-Bas), Implémentation Centre for Circular Economy (Belgique), l'Institut de l'économie circulaire (France) et le réseau Synapse [réseau national des acteurs de l'écologie industrielle et territoriale] ...), qui ont adopté comme socle commun la définition proposée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME, 2014): « un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus ».

Au niveau européen : L'économie circulaire constitue une des priorités du Pacte vert de la Commission présidée par Ursula Von Der Leyen, installée en décembre 2019. La Commission a présenté le 11 mars 2020 un nouveau plan d'action pour l'économie circulaire. Il se veut à la fois global et ambitieux et vise à poursuivre et renforcer la dynamique engagée par le premier plan économie circulaire de 2015.

En France : Le concept d'économie circulaire a officiellement fait son entrée dans la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte du 18 août 2015. Celle-ci reconnaît la transition vers une économie circulaire comme un objectif national et comme l'un des piliers du développement durable. Cette loi a donné la définition suivante pour l'économie circulaire (code de l'environnement, article L. 110-1-1). La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire a été promulguée le 10 février 2020.

En France, dans le cadre des nouvelles législations européennes sur une transformation de l'économie linéaire en économie circulaire, les acteurs publics et privés sont incités à s'engager dans une logique de développement durable pour atteindre des objectifs quantifiés. Nous le voyons, l'économie circulaire, a bénéficié d'une institutionnalisation progressive grâce à des programmes d'action publique à diverses échelles. Ce qui permet d'insuffler un nouvel élan, venu cette fois du monde industriel vers des pratiques que l'on espère moins impactantes sur l'environnement (Theys, 2014).

Les concepts liés à l'innovation sociale

Le concept d'économie sociale et solidaire s'est construit par l'incorporation successive d'organisations et de réseaux autonomes, tout d'abord au sein de l'économie sociale puis de l'économie solidaire. Toutes deux ont ensuite été réunies par divers acteurs académiques et politiques, et/ou praticiens. Si elles partagent la revendication de produire autrement que ne le font le marché et l'État, les organisations de l'ESS n'en restent pas moins divisées quant au fait de savoir si elles constituent une économie « alternative » ou de « réparation ». Pour Diane Rodet, l'économie sociale et solidaire : une réalité composite issue d'histoires plurielles et pour sa définition reste encore floue. (Demoustier et al., 2003) et (Jany-Catrice F., 2013)

Nous commencerons par donner une définition succincte des deux termes que sont l'économie sociale et l'économie solidaire :

- **L'économie sociale** recouvre tout d'abord un spectre étendu d'organisations incluant aussi bien le Crédit coopératif qu'une association de quartier. Cette hétérogénéité concerne les différents statuts (associations, mutuelles...) et traverse aussi chaque famille.
- **L'économie solidaire**, les initiatives qui en relèvent ont été créées pour résoudre une situation sociale envisagée comme problématique et défendre une cause : l'amélioration des conditions de travail (commerce équitable), la lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement et/ou la santé (agriculture biologique, circuits courts), le lien social... Elles sont envisagées par leurs créateurs comme des formes plus ou moins modestes de contestation de l'ordre économique et social dominant. Pour ces personnes et certains adhérents, ces structures apparaissent comme des espaces de militantisme alternatifs.

À la diversité de leurs origines militantes correspond celle des représentations et pratiques qui constituent l'ESS aujourd'hui.

Aujourd'hui rapprochées, l'économie sociale et l'économie solidaire n'en restent pas moins deux univers aux histoires distinctes. Si l'économie solidaire est à présent pensée par les principaux acteurs et théoriciens de l'économie sociale comme partie intégrante de celle-ci. (Demoustier, 2013)

Le concept d'économie sociale et solidaire dans de nombreux pays et depuis de nombreuses années a donné naissance depuis le début des années 1980 à la mobilisation sociale. Elle trouve sa concrétisation autour de trois types d'initiatives :

- L'accompagnement : Il est lié à des associations ou des entreprises qui ont pour but d'insérer professionnellement des personnes pour une durée variable devant permettre un certain apprentissage et à terme de trouver un emploi sur le marché classique du travail ; (Defourny et al., 1998)
- La création, la mise en place et le développement de services de proximité (Vaillancourt, 1999)
- Des initiatives territorialisées de revitalisation économique et sociale et de soutien notamment d'entreprises d'économie sociale (Comeau et al., 2001)

Pour Louis Favreau (cahier du CRISE 2005) elle se définit par :

- a. Des entreprises dont les **finalités** ne sont pas de servir les intérêts de détenteurs de capitaux mais de remplir des fonctions sociales, au sens où l'activité vise à assurer conjointement et explicitement viabilité économique et utilité sociale ;
- b. Des **acteurs** qui s'associent pour créer des entreprises qui répondent aux besoins de base d'un groupe ou d'une collectivité locale ;
- c. Des **structures** et des **règles** orientées vers la participation démocratique et qui ne répartissent pas le pouvoir en fonction du capital détenu ;
- d. Des **activités collectives** de production de biens ou de services se développant sur les marchés (privé ou public) à partir d'un travail de coopération entre associés d'une même entreprise ;
- e. Des entreprises dont le **patrimoine** est **collectif** : les surplus, profits et ristournes étant de caractère inaliénable

Le concept d'économie circulaire suscite un intérêt grandissant notamment depuis la création de la fondation éponyme lancé en 2010 par la navigatrice britannique Ellen MacArthur.

Pour elle « une économie circulaire restaure, régénère et maintient les produits, les composants et les matériaux, à leur haute utilité et à tout moment, en distinguant les cycles techniques et biologiques » Fondation Ellen-MacArthur, circularity indicators, 2016. Ce concept intégré comme la nouvelle solution aux enjeux de la pérennité des systèmes humains sur la planète, en situation de rareté grandissante et de fluctuation du prix des ressources, mais surtout en opposition à l'économie linéaire. Cette définition met en avant l'ambition holistique de l'économie circulaire.

Selon Cécile EZVAN, l'économie circulaire, passe par trois principes :

- Le premier, la préservation et la restauration du capital naturel qui implique de minimiser l'extraction des ressources finies et de promouvoir la régénération des sols et des milieux naturels.

- Le deuxième est l'exploitation optimale des ressources et la réutilisation des produits. Pour cela il faut repenser les activités productives de la conception du produit jusqu'à son recyclage, en passant par le stockage et la distribution des pièces de rechange.
- Un troisième principe de l'économie circulaire est d'établir des systèmes vertueux en identifiant et éliminant les externalités négatives, c'est-à-dire les flux sortant du système et ayant des effets néfastes sur les êtres humains ou le milieu naturel.

La circulation des flux des acteurs et réseaux de coordination permet de minimiser les prélèvements en ressources et les rejets en bout de chaîne. Cette approche par la circularité, peut convenir à tous les acteurs (ménages, entreprises, administrations et acteurs financiers) et se décliner à différentes échelles, internationale, nationale ou locale (Kirchherr et al., 2017). Fondés sur une ambition de transformation écologique, économique et sociale, ils s'appuient sur l'analyse des acteurs, des flux et des territoires, (Maillefert M., 2019) tout en s'inscrivant dans une démarche historique et pluridisciplinaire (Buclet, 2015)

La proximité, le territoire est une question spécifique qui a irrigué nombre d'interrogations sur les systèmes productifs locaux (Torre, 2019), comme l'illustre le dossier « Économie de la proximité » publié par NSS (Torre et Zuideau., 2009) et (Bahers et al., 2017) introduisent ainsi le principe de « proximité » et proposent une analyse en termes de logiques spatiales, d'échelles et de modalités de cette proximité. Ils mettent en évidence la manière dont les acteurs s'approprient les enjeux territoriaux de l'économie circulaire dans le cas de la gestion des déchets ménagers.

L'approche proximiste ainsi mobilisée, qui fait écho à d'autres contributions marquantes dans le domaine de l'écologie industrielle et territoriale (Beaurain et Brulot., 2011) et (Beaurain et Maillefert ., 2017, pp. 109-110, 3, 23-35,). Le rôle de l'intermédiation auprès des entreprises ou des territoires, la qualité de l'animation et des outils d'accompagnement, constituent des conditions nécessaires au démarrage des expérimentations, à la pérennisation des échanges et à l'ancrage des démarches (Gobert et Brulot., 2017). Cette manière d'analyser le territoire comme une composante de la circularité, alors que certaines activités d'économie circulaire engagent au contraire des échelles territoriales vastes comme le montrent (Bahers et al., 2017).

La perspective entrepreneuriale a également permis d'actionner de nouveaux leviers pour l'institutionnalisation du champ en inscrivant l'économie circulaire dans différents textes de loi et en attirant l'attention sur de nouveaux espaces de déploiement comme l'espace maritime ou l'espace terre-mer (LeGouvello, 2019).

Le concept de social business promu par (Yunus, 2008) se veut réformateur tout en restant fidèle au principe capitaliste. Yunus assigne aux entreprises privées une fonction d'intérêt collectif et général tout en bannissant l'idée de profits, désormais réinvestis dans l'activité. La propriété privée des moyens de production, la régulation par les prix et la concurrence subsistent, mais l'altruisme et la générosité des entrepreneurs et des investisseurs, qui renoncent à leurs profits, sont supposés répondre à des enjeux d'intérêt général. Le succès du capitalisme social repose sur trois hypothèses centrales, plus ou moins explicitées. (Maité., 2020).

- **La première** est l'existence d'une demande latente, les pauvres sont demandeurs de microcrédit, de micro-assurance, de fours...
- **La deuxième** hypothèse porte sur l'amélioration automatique du bien-être et la lutte contre la pauvreté.
- **La troisième** hypothèse est celle du « partage de la valeur ». Concevoir des modes de production et de distribution créateurs de « valeur locale ».

Avec l'innovation sociale, il n'y a plus d'antagonisme entre objectifs financiers, marketing, sociaux et environnementaux. Contrairement à l'innovation technologique, dont l'influence, la portée, ou encore la disponibilité varient en fonction des marchés et des caractéristiques intrinsèques des entreprises considérées, l'innovation sociale concerne toutes les entreprises, indépendamment des statuts et domaines de ces dernières.

Elle consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales (source : Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)). Elle nécessite la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers, souvent dans un même territoire. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou le service, que le mode d'organisation ou de distribution. C'est l'impact social de l'innovation qui est utilisé pour qualifier une innovation de sociale. L'impact social recouvre les dimensions politiques, sociétales, environnementales et économiques.

4.3.3 L'entreprise libérée : responsabilisation, autonomie, confiance

Le contexte des transformations actuelles des organisations

Depuis le début des années 2000, des nombreuses formes organisationnelles, de pratiques ou dispositifs organisationnels ont été mis en place dans les entreprises avec pour objectif d'enrichir le travail des salariés, d'accroître leur autonomie ainsi que leur participation dans les décisions opérationnelles.

Ces modèles ont en commun de se positionner comme alternatives aux organisations traditionnelles tayloro-fordiste qui accordait la primauté aux facteurs techniques sur le facteur humain, s'appuyant davantage, dans leurs processus de décision - avec des formes et degrés différents - sur les savoirs des salariés. Elles se nomment entreprises libérées, agiles, responsabilisantes, opales, sociocratiques, holacratiques, coopératives, participatives, ou autogérées.

L'intérêt pour la place des salariés dans le processus décisionnel des entreprises reflète d'un côté la volonté des directions d'entreprises de mettre en œuvre des formes d'organisations plus flexibles, innovantes, agiles dans un contexte économique incertain, changeant rapidement, et de l'autre part, l'attente des salariés à trouver davantage de sens à leur travail. En effet, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux effets négatifs des formes traditionnelles d'organisation marquées par le modèle tayloriste et fordiste : désengagement des salariés, absentéisme, turn-over etc., avec des conséquences sur la performance et les capacités d'innovation des structures.

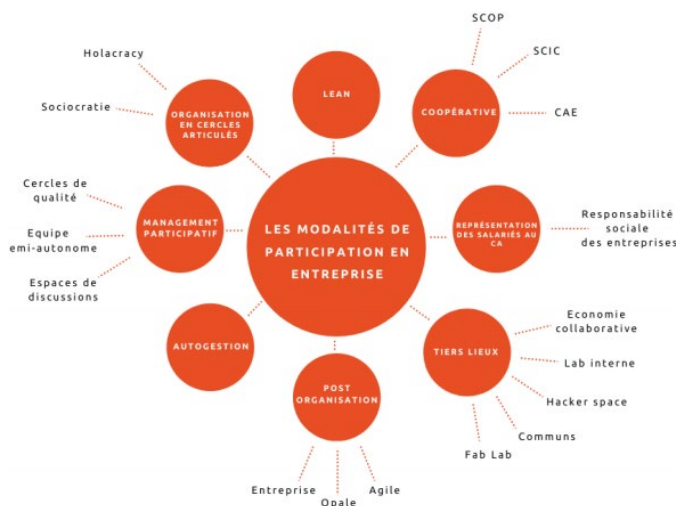
L'implication des salariés dans les décisions opérationnelles via l'organisation du travail n'est pas une idée nouvelle. Elle se pose depuis l'apparition du salariat au début du XXe siècle sous différentes formes. Certaines modalités d'organisations participatives dont on parle aujourd'hui notamment l'autogestion, les coopératives ou encore la sociocratie, sont des modèles déjà anciens. Mêmes les propositions plus récentes comme l'entreprise libérée, l'holacracy, l'entreprise opale ou responsabilisante ne sont pas – contrairement à ce qui est souvent mis en avant – des innovations radicales. Elles s'inscrivent dans une continuité, à la fois vis-à-vis de tout un ensemble de formes participatives de management préexistantes (école sociotechnique, cercles de qualité, groupes semi-autonomes, etc.) (Martin, 1994), ainsi que de théories managériales américaines autour d'auteurs comme McGregor (1960). (ANTAC, 2020)

Les principaux modèles existants

Les organisations participatives peuvent exister sous plusieurs formes : statut juridique, lieu de travail, rapport au travail, outillage, degré d'autonomie, type de management,

L'Anact identifie huit grandes catégories de modèles participatifs : le lean, la coopérative, la représentation des salariés au Comité d'Administration, les tiers lieux, le post organisation, l'auto gestion, le management participatif et l'organisation en cercle articulé (ANACT, 2020).

Schéma 4 : Catégories de modèles participatifs



Source : www.anact.fr

L'exemple de l'entreprise libérée

Le terme « entreprise libérée » a été diffusé avec l'auteur américain Tom Peter spécialiste du management, dans son ouvrage publié en 1995 : « Liberation management ». Peter propose un nouveau mode de management, en rupture avec le passé, où les équipes de travail s'organisent de façon informelle. D'autres auteurs réfléchissent au lien entre performance, autonomie et motivations au travail ou comment mettre en place un nouveau modèle relationnel fondé sur la confiance, la responsabilité et l'autonomie.

Selon une définition largement reprise en littérature, une entreprise est dite libérée lorsque « la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise » (Getz I., Carney B.M., 2016)

Ce nouveau modèle organisationnel suscite un intérêt croissant particulièrement depuis la parution, en 2012, de l'ouvrage d'Isaac Getz, « Liberté et Cie ». Pour Getz, l'entreprise libérée est une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures » (Getz I., Carney B.M., 2016)

Au cœur du sujet se trouve l'idée que toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise. Il s'agit donc de remettre l'homme au cœur de l'activité et d'ouvrir le champ d'initiatives des salariés. Une démarche qui ne fonctionne, selon Isaac Getz, que dans la

mesure où ils se considèrent « intrinsèquement égaux, sans hiérarchie, ni titres, ni privilèges et qu'on les laisse se motiver eux-mêmes » (Getz I., Carney B.M., 2016)

Il existe peu d'études académiques évaluant le développement de l'entreprise libérée. Les grands principes qui sous-tendent ses conditions de réussite, mettent en évidence en premier plan la volonté de remise en cause personnelle d'un dirigeant, identifiée comme l'impulsion décisive pour la transformation de l'organisation. Le dirigeant "libérateur" et charismatique qui "porte une vision stratégique et des valeurs qu'il s'attache à faire partager avec tous les salariés de l'entreprise. Il abolit le système pyramidal, supprime les niveaux de contrôle, applique et porte le principe de subsidiarité. Son management a pour objectif principal de rendre les acteurs de l'entreprise autonomes, assurant ainsi bien-être et productivité". (Monod, 2015)

La fonction de manager est supprimée ou au moins radicalement transformée dans le sens d'une « déhiérarchisation ». Le rôle du manager n'est plus de contrôler ou de commander mais de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions.

En ce qui concerne les salariés, l'entreprise libérée permet à chaque salarié de développer son « plein potentiel » grâce à plus d'autonomie, de responsabilisation et de valorisation de soi. Elle part du principe que les structures horizontales favorisent les échanges féconds et permettent le partage des pouvoirs pour que les différentes parties prenantes se sentent impliquées. (ANACT, 2015)

L'entreprise libérée repose donc sur deux principes simples :

- Accorder plus d'autonomie, et donc de confiance aux collaborateurs
- Supprimer les contrôles inutiles et le poids de la hiérarchie (notamment les cadres intermédiaires).

Le modèle organisationnel de l'entreprise libérée a attiré l'intérêt des nombreuses PME en France, mais également des grands groupes : le groupe Michelin, le Groupe Mulliez (notamment Auchan et Kiabi), Decathlon, la Maïf, la SNCF ou encore Leroy-Merlin⁸. Chez Michelin on ne parle pas de suppression de hiérarchie mais d'un mode de management différent. Dans 38 îlots de production identifiés "les décisions sont prises au niveau de l'îlot de production, sauf celles que ses membres ne réussissent pas à prendre eux-mêmes" ; les managers deviennent des coachs, qui pratiquent la « délégation d'autorité ». (Y. Cavarec, 2014)

L'engouement pour le phénomène de l'entreprise libérée a poussé plusieurs chercheurs à se poser la question de sa réelle nouveauté par rapport à d'autres modèles managériaux qui l'ont précédé, notamment le modèle participatif et de savoir si la promesse de rendre l'entreprise plus performante avec des employés libérés de la hiérarchie et du contrôle était réel ou un mirage.

Patrick Gilbert, Ann-Charlotte Teglborg et Nathalie Raulet-croset dans leur étude sur les entreprises Favi, Poul et Chrono Flex concluent que l'entreprise libérée est à la fois dans la continuité du modèle participatif et en rupture avec celui-ci, et que, si elle parvient à en surmonter certains écueils, les difficultés (se libérer du management intermédiaire y compris des fonctions HR et finances est plus compliqué ni vraiment envisageable dans des organisations autres que des start-up) liées à sa mise en œuvre n'en sont pas pour autant négligeables.⁹

⁸ Huit questions sur l'entreprise libérée. Le Cercle Les Echos. Y. Cavarec (consultant). 09/04/2015, 1 page.

⁹ <http://annales.org/edit/gc/2017/gc-127/GC-126-Article-GILBERT-TEGLBORG-RAULET-CROSET.pdf>

De faire confiance au management par la confiance

La question est simple comment permettre aux salariés d'exercer leur métier dans des conditions qui leur donnent prise sur leurs réalisations. Faire confiance aux entités, aux équipes, à chaque collaborateur est un axe de réflexion. Or faire confiance, c'est entrer dans une relation mature entre adultes. La confiance se décide, s'apprend et se développe jour après jour. Il faut permettre aux équipes de tenter de nouvelles expériences, d'assumer une certaine part de risque : l'innovation ne sortira pas de processus normés. Google ne s'y est pas trompé, qui laisse ses salariés consacrer 20% de leur temps de travail à des initiatives qui ne relèvent pas de leurs attributions, sans aucune supervision.

La confiance c'est laisser aux collaborateurs l'initiative d'améliorer les processus qui leur permet de se réapproprier leur travail : faire face aux reproches continuels des clients pour un processus dont on sait qu'il est défectueux et sur lequel on n'a pas de prise est très démotivant. Or si le salarié est désengagé, le client le ressent. Aussi chaque salarié doit devenir un capteur de tendances et avoir la possibilité de réagir, de trouver des solutions, dans un cadre défini, et dans la confiance réciproque : les hommes ne sont pas que des ressources, ils sont aussi et surtout des solutions.

La confiance ne se décrète pas, et surtout ne peut s'entendre que dans la réciprocité. Combien de dirigeants pensent à témoigner à leurs collaborateurs la confiance qu'ils ont dans leur capacité à atteindre les objectifs fixés, à relever les challenges qui se présentent ?

L'entreprise a tout à gagner d'un contrat permanent de confiance, positif et bienveillant à l'égard de ceux qui doivent au quotidien innover, réaliser, produire, convaincre, avancer pour créer de la valeur et contribuer à la stratégie de l'entreprise.

Enfin, la confiance par nature est intrinsèque, elle ne peut être donnée à l'autre que si on la possède soit même, qu'on a confiance en soi ; alors on aura confiance dans les autres.

4.4 La DRH communicante : une pratique innovante transversale

Comprendre, définir et structurer la relation entre l'entreprise, sa direction et ses salariés est un enjeu majeur de la dimension RH, en perpétuel changement. On s'intéresse naturellement à l'image de l'entreprise telle qu'elle peut être véhiculée tout à la fois aux clients ou aux clients potentiels mais il est primordial d'engager une réflexion autour de l'image véhiculée aux salariés comme aux salariés potentiels. Soigner son image employeur, c'est construire une image auprès de ses salariés mais également auprès de ses candidats potentiels, ses clients, et l'ensemble de ses parties prenantes.

À l'ère du tout-numérique, de la transparence de l'information et de la puissance d'influence des sphères des réseaux sociaux, cette communication ne dépend pas uniquement de la volonté institutionnelle de l'entreprise et de sa capacité à créer une narration idoine. Contrôler la réalité en coulisse s'avère aussi important si ce n'est plus que la communication externe, c'est la première étape pour attirer de nouveaux talents et fidéliser les employés en les attachant au projet du groupe. Nous commencerons par définir la marque employeur, puis les concepts qui lui sont liés.

Définitions de la marque employeur

Si au départ, pour la marque employeur, il s'agit de rendre efficace et professionnelle la démarche de communication de l'entreprise vers les demandeurs d'emploi en appliquant les techniques de marketing au champ des ressources humaines afin de mieux attirer les talents. On constate que la définition de la marque employeur a évolué de la stricte communication de recrutement vers un enjeu de gouvernance d'entreprise plus global, s'adressant à la fois à des publics internes et externes. Cette évolution est notamment visible au niveau des définitions et des réflexions autour de la ME que nous pouvons trouver dans la littérature :

- En 1996, les premiers à s'emparer du concept Simon Barrow et Tim Ambler définissent la marque employeur comme l'« ensemble des **avantages** fonctionnels, économiques et psychologiques des **emplois** proposés par une entreprise en tant qu'employeur ». Pour eux, il s'agit d'utiliser les outils du marketing pour mettre en valeur l'entreprise.
- En 1998, en France, Didier Pitelet élabore une définition plus globale que celle de Barrow et Ambler, et fait référence à l'image interne de l'entreprise et à la nécessaire cohérence avec la communication externe. La marque employeur est « la **mise en cohérence** de toutes les expressions employeur de l'entreprise, **internes et externes**, au nom de sa performance économique ».
- En 2002, W. Ruch va plus loin pour lui la marque employeur est « l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des **salariés** et de ses candidats potentiels ».
- En 2010, B. Minchington poursuit cet élargissement : la marque employeur est « l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'**esprit des employés** et des principaux **intervenants du marché externe** ».
- En 2014, Laïla Benraïss-Noailles et Catherine Viot affirme : « Une ME forte est un gage d'attractivité des meilleurs candidats et constitue, en interne, un important levier d'identification, motivation, satisfaction, engagement et fidélisation des employés. Elle favorise également les comportements de citoyenneté organisationnelle et contribue, à plus long terme, à une meilleure performance économique des entreprises qui en ont fait l'une de leurs préoccupations centrales. Nous pouvons ainsi parler d'un gisement encore peu exploité. La ME représente un potentiel de capital dont les entreprises n'ont pas encore toutes pris conscience ».

On constate ainsi que la marque employeur a évolué de la stricte communication de recrutement vers un enjeu de gouvernance d'entreprise plus global, s'adressant à la fois à des publics internes et externes. La marque employeur fait appel à des notions qui lui sont liés : l'image, la réputation, la promesse employeur, les valeurs et la culture de l'entreprise ou encore et de plus en plus les notions comme expérience candidat, expérience salariée.

Enfin, l'entreprise doit construire une communication transparente en apportant la preuve des actions qui favorisent par exemple la mobilité ou l'intégration en réalisant, puis en diffusant du contenu qui l'atteste auprès des publics concernés mais aussi au regard des publications et commentaires diffusés par ses collaborateurs sur les médias sociaux. De ce besoin d'authenticité et de transparence découlent de nouvelles thématiques qui nourrissent la marque employeur que l'on appelle plus communément l'"employee advocacy" (collaborateurs ambassadeurs).

L'expérience collaborateur

Par expérience collaborateur, on désigne l'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur tout au long de son parcours dans l'entreprise de son recrutement jusqu'à son départ, soit la somme de ses ressentis vis-à-vis de sa situation de travail. C'est le miroir de la notion d'expérience utilisateur/client. Rapportée au monde de l'entreprise, une expérience collaborateur réussie va jouer sur des indicateurs de motivation, d'engagement et de performance. (Danglade, 2020)

Le collaborateur ambassadeur (ou Employee Advocacy)

Avec l'avènement des réseaux sociaux et la naissance régulière de plateformes de discussion, l'entreprise perd partiellement la maîtrise de la communication autour de son image et de son e-réputation. La narration autour de l'image de l'entreprise n'est plus institutionnelle et de source unique, mais bien diffuse et de sources multiples. Que le ressenti soit positif ou négatif, il influe sur les cercles personnels comme professionnels autour des collaborateurs, ce qui pousse les RH à faire des collaborateurs de véritables ambassadeurs.

Nous l'évoquons avec l'exemple des clients fidèles de la marque à la Pomme qui s'en font les meilleurs défenseurs sur les plateformes d'échanges et de discussion, les collaborateurs de l'entreprise forment également une ligne de défense majeure. (Danglade, 2020)

Ces profils motivés et engagés, reflets de la culture de l'entreprise, témoignent sur le site carrière et les réseaux sociaux de la vie de leur organisation. Pour rester crédibles aux yeux des candidats, les collaborateurs ambassadeurs doivent aborder leurs réussites, mais aussi les challenges qu'ils ont eu à relever. Par ailleurs, il a été remarqué que le grand public a une certaine tendance à accorder confiance et crédibilité aux propos tenus par les employés que par les dirigeants d'entreprise d'après une étude Edelman Trust Barometer (écart de près de 4% constaté en 2016), renforçant l'idée d'adopter une politique d'*employee advocacy*.

4.5 Une fonction RH aux qualités et aux compétences augmentées

4.5.1 Le leadership

S'il est du ressort des RH d'innover, de penser les évolutions, de les anticiper et d'accompagner le changement, leurs qualités et leurs capacités à apprendre, agir et communiquer seront un atout de taille pour réussir.

Toute entreprise a besoin de leaders transformationnels, ceux qui conduisent des changements, qui augmentent la rentabilité, la part de marché et bouleversent les règles du jeu dans leur secteur d'activité.

Pendant longtemps les chercheurs ont essayé d'établir un profil type de leadership efficace et inspirant en décortiquant les valeurs, les qualités et les style de comportement qui définissent un bon leadership. Ces études ont permis de former un socle pour les programmes de coaching et de développement des cadres. Elles partent du principe que les changements apportés à ces valeurs, qualités et styles se traduiront finalement par une amélioration des performances.

Un des mythes répandus à propos du leadership est de considérer que les personnes qui se trouvent au sommet d'une organisation sont par default des leaders. Or par définition, les leaders sont simplement des gens qui ont des suiveurs, et dans cela le rang hiérarchique n'a pas grand-chose à faire. Les gens qui arrivent au sommet ont pu y parvenir grâce à leur habilités manouvrières ou leurs réseaux, pas nécessairement par leurs vraies qualités de leadership. Aujourd'hui on s'est rendu compte qu'on trouve de vrais leaders un peu partout dans l'Organisation : des ateliers de terrain au conseil d'administration.

Un autre malentendu est que les bons leaders devraient être aussi des bon coaches. Mais cette idée suppose qu'une seule personne peut tout à la fois inspirer les troupes et leur enseigner les compétences techniques, ce qui peut arriver bien sûr, Steve Jobs était de ceux-là, mais c'est plutôt rare.

Aujourd'hui les idées plus récentes sur le leadership sont dominées par la théorie de la contingence, selon laquelle le leadership dépend de la situation. Et puisque les contingences sont infinies, les variétés du leadership le sont aussi. C'est une évidence dans le monde académique : le leadership, ça s'apprend, ce n'est pas une question de personnalité, de charisme ou de talent. « On ne naît pas leader, on le devient. Et la façon dont un leader évolue est cruciale en matière de changement organisationnel » (Rooke et Torbert, 2019)

Le développement du leadership relève en premier de la responsabilité des intéressés. Il faut en premier lieu la volonté d'être leader, et nombre de managers talentueux n'ont pas envie d'endosser cette responsabilité. D'autres préfèrent consacrer plus de temps à leur vie privée. L'enjeu RH vis-à-vis des leaders n'est plus tellement celui de recruter le profil idéal de leader, plutôt d'arriver à susciter cette décision et l'effort de sa mise en œuvre et de former des leaders dans toute l'organisation.

Traditionnellement le RH répond au besoin de stimuler le développement des leaders en proposant une multitude de programmes de leadership-développement, mettant en avant le coaching, la psychologie, le mentoring etc.

En 2015, une étude du cabinet McKinsey² évaluant les centaines de programmes de développement du leadership proposés par des universités et Business Schools de renom, faisait un constat sans appel : elle conclut qu'ils ne donnent pas les résultats escomptés malgré une dépense évaluée à 14 Md \$ par an par les entreprises américaines. Ces échecs ne sont pas sans conséquence puisqu'un tiers de ces entreprises estiment qu'elles n'ont pas réussi à exploiter des opportunités de business par manque de leaders. (McKinsey, 2014)

Aujourd'hui il y a un consensus grandissant parmi les chercheurs pour accepter l'idée que le développement du leadership est essentiellement un développement de la personnalité. La première action pour développer le leadership consiste donc à développer la personnalité et la conscience du futur leader.

C'est une nouvelle approche par rapport aux approches conventionnelles du leadership qui se concentre sur les actions et les activités plutôt que d'essayer de transformer le caractère ou le comportement. Le focus n'est pas ce que le *leader doit être*, mais plutôt ce *qu'il doit faire*, en d'autres mots changer les actions plutôt qu'essayer d'imposer des valeurs, qualités ou comportements.

Dans cette vision, les programmes traditionnels de développement du leadership ne semblent plus adaptés. Ces programmes ont tendance à être généralistes et de s'adresser essentiellement aux cadres.

Parmi les pratiques RH innovantes nous inclurons ici les parcours mis en œuvre dans certaines organisations pour libérer les énergies et les talents latents pas seulement des cadres, mais aussi des managers intermédiaires et de première ligne, en accordant une part de leadership à tous les niveaux de management³.

Ces parcours, sont adaptés au contexte et à l'environnement dans lequel évolue l'organisation, tiennent compte des objectifs stratégiques mais aussi de la culture de l'organisation et ce qu'elle représente aux yeux des clients et de ses employés. Ils impliquent les cadres moyens et les salariés dans la définition et la pratique du leadership destinée à leur permettre de réussir.

W. Chan et Renée Mauborgne (2019), dans leur théorie de « Leadership Océan Bleu » par exemple, proposent une méthodologie pour « libérer un océan d'énergie et de talent inexploités au sein des entreprises ». Cette approche repose sur un processus en quatre étapes permettant aux leaders de comprendre clairement et exactement quels changements sont nécessaires afin que leurs effectifs donnent le meilleur d'eux-mêmes, tout en préservant leur ressource la plus précieuse : le temps (Chan W, 2019, p. 67)

Les modèles de leadership type « océan bleu » permettent au RH de piloter une transformation en moins de temps et avec moins d'efforts, car ils ne cherchent pas à changer la personnalité de leurs leaders ni à se défaire des habitudes prises de longue date. Ils se concentrent sur les actions et les activités, rapprochent le leadership à la réalité du marché (en impliquant les clients et autres parties prenantes externes) et en accordant une part de leadership à tous les niveaux de management y compris les managers de première ligne plus proche du marché.

L'approche innovante est de reconnaître des capacités de leadership à différents niveaux de l'organisation pour libérer la motivation et le talent latent. Cette répartition du leadership de façon solide et équilibrée améliorerait significativement la performance de l'entreprise.

4.5.2 Les compétences augmentées

Avant d'être le premier responsable de la fonction ressources humaines, le DRH est un directeur, donc un manager ce qui implique par définition une capacité à diagnostiquer, anticiper et à s'adapter à tout contexte nouveau, qu'il soit conjoncturel et indépendant de la volonté stratégique, ou qu'il soit partie prenante de la stratégie d'entreprise. Dans un contexte général mondialisé, en constante mutation, digitalisé et accéléré, la figure du leader et du manager se doit d'« augmenter » ses compétences en conséquence. Parmi les axes d'évolution de compétence, on retient celles qui sont les plus couramment citées dans la littérature comme essentielles et que nous présentons rapidement ici.

Compétences d'agilité

L'agilité (qui regroupe des préceptes dérivés du *lean management* notamment) repose sur des principes d'actions courtes, faites d'expérimentation et d'apprentissage en continu et construit par étapes.

Le DRH « agile » ne fait pas que s'adapter aux évolutions de l'environnement, il est pro-actif en innovant. Ainsi, il pourra corriger ses erreurs et laisser ses équipes corriger les leurs, l'erreur n'étant plus synonyme d'échec mais d'opportunité d'apprentissage et d'amélioration. Il appliquera le principe de « co-construction » avec ses clients qu'ils soient internes ou externes. Il apprendra, il expérimentera avec eux. Chaque client aura donc l'impression d'un traitement « sur mesure », unique, facilitant la fidélisation.

Compétences créatives

Faire preuve de créativité, c'est penser le monde demain et adapter ses solutions aux problèmes courants, donc aller au-devant de l'innovation, ce qui est primordial pour l'action du DRH. Parmi les concepts classiques structurant la réflexion autour de la créativité, on retrouve le *Design Thinking*, développé à Stanford dans les années 80 par Rolf Faste en s'appuyant sur les travaux de Robert McKim et que l'on peut définir comme suit : « Le Design Thinking est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Il s'appuie beaucoup sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final ».

Le processus est défini en cinq étapes : avoir de l'empathie, définir, imaginer, prototyper, tester :

- *Avoir de l'empathie* consiste à interviewer des porteurs d'intérêt de manière à se mettre en empathie avec eux.
- *Définir* consiste à fixer le cadre du problème, le référentiel d'évaluation de la pertinence des idées
- *Imaginer* désigne la phase de la génération d'idées.
- *Prototyper* consiste à gagner en empathie par identification avec l'utilisateur final, explorer des options, réaliser des tests, inspirer les autres membres de l'équipe.
- *Tester* permet d'affiner les solutions et d'avoir un retour de l'utilisateur.

Compétences digitales

La transformation digitale désigne le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités. Le DRH augmenté se repose sur sa maîtrise de l'outil numérique afin de prendre en compte plus facilement l'ensemble du parcours client interne et externe et par extension le parcours candidat et collaborateur.

Le DRH se doit d'intégrer dans son management une dimension digitale incluant notamment :

- *Maîtriser les données* à travers leur collecte, leur recherche, leur valorisation, leur analyse, leur diffusion
- *Maîtriser la communication* à travers la présence sur les réseaux sociaux, les techniques du *social selling*, les outils de travail collaboratif

Compétences collaboratives

Le travail collaboratif désigne la coopération entre les membres d'une équipe afin d'atteindre un objectif commun. Le travail collaboratif repose sur des « savoir être », des comportements, un état d'esprit, pour vouloir et savoir coopérer. Vouloir coopérer, c'est être suffisamment motivé pour entrer en relation avec l'autre, et partager avec lui une partie de son savoir et de son pouvoir. Savoir coopérer, c'est comprendre et faire preuve d'empathie, mais aussi maîtriser les compétences relationnelles qui permettent de construire une relation humaine de qualité.

Un manager est amené à gérer des projets, petits ou grands, opérationnels ou stratégiques qui nécessitent innovation et collaboration. Il faut alors utiliser les outils adéquats pour soutenir ce travail collaboratif comme les plateformes de travail collaboratif. Une plateforme de travail collaboratif est un espace de travail virtuel qui centralise tous les outils liés à la conduite d'un projet, à la gestion des connaissances ou au fonctionnement d'une organisation et les met à disposition des collaborateurs.

Ces outils permettent aux collaborateurs de travailler, collaborer, communiquer en interne ou en externe, mais aussi de développer des services et des produits afin de mieux servir les clients. Des outils qui favorisent également les nouveaux modes de travail tels que le coworking, le télétravail, la mobilité, les open space ou l'organisation en Fab Labs (caractérisés par leur « ouverture » et leur approche orientée résultat).

Le DRH, situé au « carrefour » de l'entreprise, entre les actionnaires, la hiérarchie et les collaborateurs, est devenu, de fait, le garant du système. Il lui faut être partout, tout le temps et avec tous. Sans compétences collaboratives, il lui sera aujourd'hui, et encore plus demain, impossible de réaliser ses missions et d'atteindre ses objectifs.

Partie 2 : ETUDE EMPIRIQUE

5. Méthodologie de recherche

5.1 Le choix de notre étude

Notre revue de littérature nous a rapidement conduit à nous interroger sur les thématiques d'intérêt suivantes : Qu'entend-t-on aujourd'hui par pratiques RH innovantes ? Y-a-t-il appropriation de ces pratiques par les collaborateurs et sous quelles formes ? En quoi ces pratiques contribuent à la stratégie des organisations ? Et comment les mesure-t-on ?

L'hypothèse à vérifier est de savoir si dans la réalité des organisations sélectionnées, considérées performantes et innovantes, le RH assume effectivement le rôle stratégique décrit par Dave Ulrich et les auteurs rencontrés dans notre revue de littérature. Une fonction RH qui participe activement à la formulation et mise en place de la stratégie de l'organisation en prenant en compte le contexte dans lequel le business s'inscrit c'est à dire les tendances sociales, politiques, économiques, environnementales, technologiques et démographiques, pour toutes ses prises de décisions.

Notre idée de départ était de sélectionner un certain nombre d'organisations qui nous semblaient les plus dynamiques du point de vue de l'innovation RH et de proposer des entretiens individuels semi-directifs à des acteurs clés de l'innovation RH à l'aide d'un questionnaire structuré.

La première organisation sélectionnée était SUEZ. L'organisation rentrait parfaitement dans notre cadre d'analyse. Le Groupe a engagé une réflexion sur la mise en œuvre de sa stratégie et plus précisément son accompagnement par l'innovation RH. Bertrand Camus, Directeur Général du groupe, dans le cadre du déploiement du plan stratégique « Shaping SUEZ 2030 », avait annoncé une nouvelle organisation : agile, décentralisée et plus proche des clients, conçue pour accompagner l'amélioration de la performance, la croissance sélective et l'accélération de la digitalisation et de l'innovation, qui sont « au cœur du plan stratégique ». Dans ce cadre, le Groupe a promu de nombreuses innovations RH, qu'elles soient très abouties (ex : innovation sociale), en cours de mise en place (analytique RH), ou au stade embryonnaire (ex : entreprise libérée).

Le Groupe SUEZ a été certifié Top Employeur pour la 9ème année consécutive en 2021. Seulement 46 entreprises en France ont obtenu cette certification qui récompense les entreprises aux pratiques RH innovantes et reconnaît SUEZ comme un employeur de qualité où les conditions de travail, les perspectives de carrières et l'épanouissement professionnel et personnel sont un sujet d'amélioration quotidien.

Le Top Employer Institute est l'autorité internationale indépendante qui certifie l'excellence des pratiques RH et des conditions de travail. Chaque année, plus de 1 600 organisations dans 120 pays / régions soumettent leurs pratiques RH à cet audit afin de mesurer leur niveau de performance par rapport aux meilleurs employeurs. Le label Top Employer est attribué pour une durée d'un an.

Ainsi, la certification « Top Employer » valorise les actions que SUEZ en France ne cesse d'engager pour développer une stratégie en matière de ressources humaines innovante, cohérente et attentive afin de se positionner parmi les entreprises mettant en œuvre les meilleures pratiques RH, à l'écoute de leurs collaborateurs, et parmi les plus attractives. En 2021 le Groupe SUEZ obtient une note de 82/100 (contre 79/100 en 2020), positionnant l'entreprise parmi les organisations les plus performantes certifiées en France.

De plus, l'une d'entre nous travaillant dans le Groupe, nous avons eu un accès privilégié aux responsables de la mise en œuvre de cette stratégie.

Au cours de cette première interview, notre rencontre avec une personnalité toute à la fois enthousiaste et visionnaire dans un contexte de réflexion vers de nouvelles méthodes de travail et de gestion RH, nous a inspiré à construire une étude de cas autour du Groupe SUEZ. Cette perspective présente l'avantage double de donner de l'épaisseur à notre travail et d'approfondir notre problématique en poussant la réflexion pour une étude de cas autour de l'innovation RH en nous permettant de conjuguer l'observation « indirecte » des entretiens, avec les différentes sources documentaires relatives aux pratiques RH identifiées.

Nous avons donc décidé de changer d'approche et d'effectuer une étude de cas. Étant donné la complexité du Groupe, qui est une organisation multinationale, nous avons décidé de focaliser l'étude sur l'entité SUEZ Région France qui inclue les activités collecte, recyclage et valorisation des déchets (R&V France) ainsi que les activités de l'assainissement, dépollution et du traitement de l'eau (Eau France)

Au centre de notre questionnement la question :

« Quelles contributions stratégiques apportent les innovations RH mises en œuvre, à l'entité SUEZ Région France ? »

5.2 Présentation du Groupe SUEZ

SUEZ, anciennement SUEZ Environnement, est un Groupe français de gestion de l'eau et des déchets. Il est le premier fournisseur privé d'eau dans le monde derrière la société Veolia Environnement, et le numéro deux mondial des services à l'environnement. (Global Water Intelligence Magazine, 2019)

En termes de chiffre d'affaires, le Groupe occupe la quatrième position sur le marché mondial des services environnementaux liés aux déchets derrière Waste Management, Republic Services et Veolia.

Le Groupe bénéficie d'un réseau étendu de filiales et de bureaux. En 2020, le Groupe exerce ses activités en tant qu'opérateur dans plus de 70 pays.

Fin 2020, le Groupe emploie plus de 86 195 collaborateurs, en baisse de 3,5% en comparaison avec fin 2019. La majorité des collaborateurs sont concentrés en Europe (presque 70%) dont 34.1% en France métropolitaine. Les cadres représentent 20% de cette population, Techniciens supérieurs et agents de maîtrise le 22,8%, Ouvriers, employés, techniciens le 57,2%.

Les femmes représentent un peu plus de 22% de la population totale.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 17,2 milliards d'euros en 2020 contre 18 milliards en 2019. 39 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé dans le segment de l'Eau, 42 % dans le segment des Déchets et 19 % dans le segment des Technologies et Solutions Environnementales. Les métiers de l'Eau et des Déchets offrent certaines complémentarités, dont le Groupe en a fait l'un de ses atouts (SUEZ Groupe, 2020).

Une partie importante de l'activité du Groupe est conduite au travers de contrats de gestion déléguée (délégation de service public en France ou équivalents hors de France), conclus pour une longue durée. Ces contrats fournissent généralement au Groupe la flexibilité nécessaire pour maintenir leur équilibre économique, notamment par l'amélioration continue de la qualité et la sophistication des services fournis,

satisfaisant ainsi les intérêts des deux parties par l'offre de services ou de technologies innovantes et rémunératrices.

SUEZ Région France

Suez Région intervient en France auprès des collectivités publiques et du secteur parapublic au travers **SUEZ Eau France** et **SUEZ Recyclage et Valorisation (R&V)** et leurs filiales.

SUEZ Eau France, créée en 1880, est présent sur le secteur des services liés à l'eau en France, et exerce aujourd'hui ses activités sur l'intégralité du cycle de l'eau, de la production d'eau potable jusqu'à l'épuration des eaux usées, notamment au travers de services dans les domaines du pompage et du traitement de l'eau, du stockage et de la distribution, du service client, de la collecte des eaux usées et de l'épuration, du recyclage des eaux usées et du traitement des boues. Eau France structure son activité commerciale selon 3 axes :

1. La construction (stations d'eau potable et d'eaux usées),
2. Les services (exploitation de services d'eau et d'assainissement, d'usines de traitement)
3. Les solutions avancées qui portent les services digitaux et la diversification.

En 2019, Eau France a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 2,1 milliards d'euros, et employait 10 744 personnes.

SUEZ R&V France est présent en France dans le domaine des déchets depuis 1919 intervenant sur l'intégralité du cycle des déchets de la collecte, au tri et valorisation matière, à la valorisation biologique et énergétique, à l'élimination. En 2020, R&V France a fourni des services de collecte des déchets à près de 11,5 millions d'habitants et 40 664 clients commerciaux et industriels. L'entité emploie environ 18 000 personnes.

L'histoire de SUEZ remonte au XIX^e siècle quand est créé la Compagnie universelle du canal de Suez. En quelques dates clés, l'histoire du groupe (SUEZ Groupe, 2020, p. 33)

- **1858** : SUEZ Environnement est fondée.
- **1869** : la mise en service du canal de Suez est une révolution dans les échanges mondiaux qui sont favorisés et accélérés. C'est le début de l'aventure industrielle du Groupe SUEZ et la naissance de son nom, synonyme d'esprit de conquête et d'innovation.
- **1880** : la révolution industrielle conduit au développement rapide des villes. Pour préserver l'hygiène et la santé des populations, les premiers réseaux d'eau et d'assainissement sont développés dans les grandes villes françaises permettant l'accès à l'eau potable et le traitement des eaux usées. Un système moderne de collecte des déchets est également inventé.
- **1919** : SITA est créée afin de répondre aux besoins de la ville de Paris en matière de collecte des déchets. La première benne motorisée est lancée.
- **1939** : Naissance de Degrémont, la société de traitement des eaux. Elle construit la première usine de traitement d'eau potable en Égypte en 1948.
- **1971** : la Lyonnaise des Eaux devient actionnaire majoritaire de Degrémont et prend une participation dans SITA.
- **1974** : la Compagnie financière de SUEZ devient actionnaire majoritaire de la Lyonnaise des Eaux.

- **1997** : la Lyonnaise des Eaux fusionne avec la Compagnie financière de SUEZ et donne naissance à SUEZ Lyonnaise des Eaux.
- **2002** : toutes les activités Environnement du Groupe SUEZ (eau, déchets, énergie) sont regroupées au sein d'une branche unique « SUEZ Environnement ».
- **2007** : éclatement des activités entre GDF SUEZ devenu ENGIE (production d'électricité, fourniture de gaz, vente de solutions d'économies d'énergie) et SUEZ Environnement (adduction-traitement de l'eau et collecte-valorisation des déchets ménagers et industriels), ENGIE devient l'actionnaire de référence de Suez en souscrivant pour un tiers à l'augmentation de capital de l'entreprise.
- **2008** : Suez Environnement est introduit en bourse, dans le cadre de la fusion de SUEZ et Gaz de France.
- **2015** : SUEZ Environnement devient SUEZ.
- **2020** : la première usine de production plastique "PET" recyclé de qualité alimentaire est conçue. Veolia acquiert la participation de 29,9 % détenue par Engie.
- **2021** : les eaux usées des villes sont analysées afin de détecter et surveiller l'évolution de la Covid-19. De plus, la blockchain est utilisée afin de garantir la qualité des boues d'épuration. L'OPA de Véolia sur SUEZ conduit à la formation d'un nouveau SUEZ composé d'actifs formant un ensemble cohérent et pérenne sur le plan industriel et social, et doté d'un réel potentiel de croissance dans des régions où les besoins dans les services sont nombreux (Afrique, Inde, Chine, notamment), avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 6.6 milliards d'euros. Les nouveaux actionnaires de ce "nouveau SUEZ" sont les fonds d'infrastructures français Meridiam (40%) et américain GIP (40%), la Caisse des dépôts et consignations et la CNP (à hauteur de 10%).

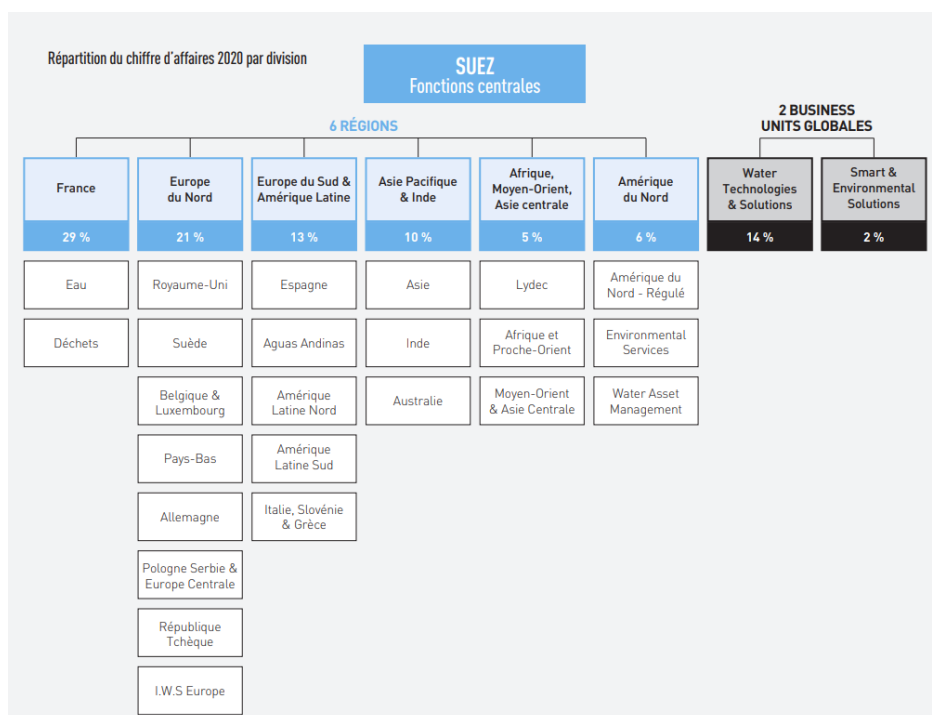
Raison d'être

« Aider les femmes et les hommes à améliorer constamment leur qualité de vie, en préservant les éléments essentiels de l'environnement, leur santé et en accompagnant le développement économique, telle est la raison d'être de SUEZ : donner accès aux services essentiels de l'environnement pour tous en fournissant une eau de qualité en préservant ce bien commun; valoriser les eaux usées et les déchets et en faisant de nouvelles ressources; préserver et restaurer la biodiversité sur mer comme sur terre; réussir la transition environnementale en mobilisant les parties prenantes sur l'économie circulaire et l'innovation » (SUEZ Groupe, 2021).

Organigramme opérationnel

Le Groupe est organisé autour de six Régions et deux Business Units (BU) mondiales. Les régions sont : France, Amérique du Nord, APAC (Asie, Australie et Inde), AMECA (Afrique, Moyen-Orient, Asie Centrale et de l'Est), Europe du Nord, et la Région Amérique Latine et Europe du Sud. Les deux Business Units sont Water Technologies & Solutions, et, Smart & Environmental Solutions. Smart & Environmental Solutions a pour vocation d'accélérer le développement et le déploiement des solutions environnementales intelligentes à l'échelle mondiale, mais aussi des nouvelles activités comme la gestion de la qualité de l'air et la Smart Agriculture. Un autre segment appelé Fonctions Globales regroupe les fonctions centrales du Groupe.

Le schéma suivant reprend l’organigramme opérationnel du Groupe (SUEZ Groupe, 2020, p. 36):



La stratégie du Groupe SUEZ

En 2019, SUEZ lance le plan « Shaping SUEZ 2030 ». L’ambition de ce plan en 4 ans est de faire de SUEZ le leader mondial des services à l’environnement. Le Groupe souhaite être le partenaire privilégié de ses clients, salariés et parties prenantes, et travailler pour restaurer et préserver dès maintenant les éléments fondamentaux de notre planète : l’eau, l’air et la terre.

Concrètement, SUEZ va revoir l’ensemble de ses trois secteurs d’activités - Eau (39% du chiffre d’affaires), Recyclage et Valorisation (42% du C.A.), Environmental Tech & Solutions (19% du C.A.) pour augmenter sa rentabilité à travers un "programme d’efficacité opérationnelle " qui devrait permettre d’économiser 1 MEUR en 3 ans, et conquérir de nouveaux marchés à l’international où le chiffre d’affaires devra atteindre les 60% (hors UE) contre 38% actuellement.

Les nouvelles valeurs du Groupe telle qu’énoncés sont : la passion pour l’environnement, l’attention portée au client, le respect et l’esprit d’équipe, combinées à une culture qui renoue avec l’esprit de conquête de Suez du XIX siècle (SUEZ Groupe, 2019).

Pour concrétiser sa vision 2030, SUEZ met en œuvre une stratégie de transformation. Elle s’appuie sur 3 piliers : i) une trajectoire de croissance plus sélective, ii) des processus opérationnels simplifiés et iii) une culture nouvelle pour incarner au quotidien l’esprit de conquête SUEZ.

Dans ce cadre de transformation, les Ressources Humaines de SUEZ, semblaient occuper un position clé, au moins en termes de mise en œuvre. Pour d’offrir le meilleur niveau d’expertise aux clients du Groupe, le Ressources Humaines sont appelées à développer davantage les talents, le leadership et les compétences des collaborateurs dans l’ensemble du Groupe.

Le plan de développement du capital humain de SUEZ s'articule autour de cinq objectifs :

1. Déployer l'esprit de conquête, préparer les nouvelles façons de travailler et développer notre leadership
2. Développer les compétences dans les métiers
3. Accompagner la révolution digitale
4. Prendre soin des salariés
5. Fournir des services RH compétitifs et efficaces.

Ce plan est présenté comme un « accompagnement en matière de gestion des Ressources Humaines et d'accélération de la transformation du Groupe conduite en coopération avec l'ensemble de ses parties prenantes internes, par le biais d'un dialogue continu avec les managers, les collaborateurs et les partenaires sociaux » (SUEZ Groupe, 2020, p. 224). Plusieurs fois au cours de nos entretiens, il nous a été précisé que les managers et les Ressources Humaines travaillent ensemble pour assurer un suivi optimal et individualisé de la performance et du développement des collaborateurs.

Implantation des principales filiales à travers le monde¹⁰



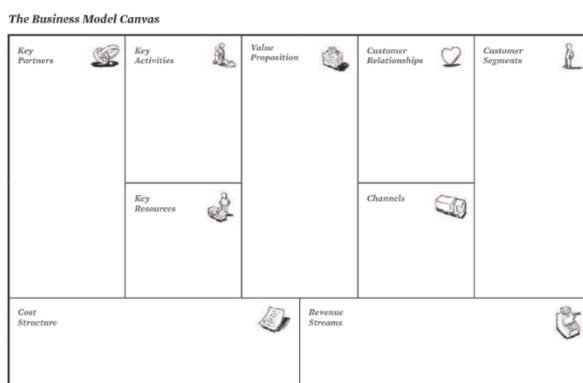
Source : document d'enregistrement universel 2020

Focus sur « SUEZ Région France »

SUEZ Région France représente 33% des effectifs du Groupe avec 29 500 collaborateurs.

Afin de bien comprendre le fonctionnement et la création de valeur de SUEZ Région France, focus de notre cas d'étude, nous avons analysé l'organisation selon la méthode du Business Canvas.

¹⁰ Au 31 Décembre 2021



- Proposition de valeur** : Être l'entreprise préférée de leurs clients avec un portefeuille de solutions 100 % durables est la proposition de valeur de SUEZ. La stratégie de l'organisation vise à apporter à ses clients des solutions innovantes, efficaces et axée sur l'économie circulaire, afin de les aider à être plus compétitifs, faire la différence, réduire leur empreinte carbone et relever avec eux les grands défis de la planète : crise climatique, protection et restauration du capital naturel, santé et qualité de vie (accès à l'eau et à l'assainissement des eaux usées, qualité de l'eau, traitement des micropolluants, gestion des déchets et ville intelligente). Pour les clients, cette proposition de valeur vise à :
 - Aider les clients industriels à réaliser leur feuille de route avec des offres intégrées axées sur la performance, tout en sécurisant durablement leurs processus industriels.
 - Aider les villes et les territoires à réaliser leur transition environnementale grâce à des solutions intelligentes et numériques.
 - Faciliter l'accès des citoyens à la consommation durable en leur proposant des solutions abordables.
- Segments clients** : SUEZ opère en B to B to C. Ses clients sont les collectivités locales (700 env. En France), les entreprises privées (TPE, PME, Artisans, Grandes enseignes, Industriels : 60 700 clients commerciaux et industriels en France) et les particuliers.
- Relation clients** : SUEZ développe une nouvelle culture client fondée sur la co-construction, la proximité et le partenariat avec les collectivités et les entreprises. Sur l'activité Recyclage et Valorisation (R&V), l'entreprise capitalise sur son métier initial de traitement des déchets par l'enfouissement et l'incinération mais la stratégie commerciale est fortement impactée par la réglementation (Loi AGECE : anti-gaspillage de l'économie circulaire). Un vrai changement qui va obliger les industriels à faire de l'éco-conception. SUEZ doit donc s'adapter à cette loi en ne puisant pas dans les sols, en prônant l'économie circulaire : trier, recycler, valoriser en proposant des contrats, des diagnostics et des partenariats et si vraiment aucune solution proposée, d'enfouir ou incinérer.
- SUEZ propose également de l'accompagnement, de l'audit et des conseils comme des formations au tri, des reportings, des bilans GES (Gaz à Effet de Serre), trier les plus petits flux (déchets ultimes pour les mégots par exemple). SUEZ opère un vrai virage serviciel pour se distinguer des concurrents, fidéliser le client et sortir de l'image de "poseur de bennes". Deux grands axes de développement sont attendus : la proposition aux clients des solutions à forte marge (comme la collecte mutualisée pour R&V) et la gamme de service (SUEZ4YOU).

- **Canaux de distribution et de communication** : SUEZ Région France développe une stratégie multicanale : le canal traditionnel utilisé est la force de vente de commerciaux/responsable développement et chef de projet offre. Un autre canal est le e-shop avec l'acquisition de client en SEO-SEA (Valoservice) et enfin le troisième canal utilisé est-ce que l'on appelle plus communément le B to B to B en touchant le client final en passant par un partenaire distributeur (partenariat avec Würth par exemple).

Concernant les canaux de communication, SUEZ réalise des campagnes marketing sur les bases clients (promotion) avec un important budget (réseaux sociaux, presse, plateforme, communication interne et externe). L'entreprise se différencie sur le marché grâce à la sensibilisation et au lobbying qu'elle exerce en s'inscrivant comme représentant d'intérêts auprès de l'Assemblée nationale et des Institutions Européennes ou en mettant en œuvre des partenariats scientifiques qui lui permet d'être présente dans les plateformes collaboratives internationales.

Elle opère une stratégie environnementale orientée vers la réalisation des objectifs 2030 et une stratégie d'innovation articulée autour de l'économie circulaire avec un réseau de centres de recherche. Afin de différencier elle propose aussi des solutions digitales pour des services plus personnalisés tout en ayant un service après-vente adapté par segment de client.

- Les **Activités clés** de SUEZ Région France sont : l'Eau, R&V et les activités transverses



Ces activités sont réparties sur 5 Business Lines :

- BL services aux collectivités : collecte de déchet, exploitation déchèterie, propreté urbaine, nettoyage des trottoirs/récupération des corbeilles...
- BL services aux entreprises : collecte des déchets industriels ou non industriels pour les entreprises de tout secteur d'activité...
- BL infrastructure : exploitation des usines de traitement, centre de de tri, incinérateur, construction d'Unité de Valorisation Énergétique, activité de stockage et analyse des déchets collecter...
- BL Recyclage des Flux Spéciaux : déchets plastiques, organiques... (ceux nécessitant des outils différents et parfois plus complexes)
- Eau France : station d'épuration, gestion et traitement de l'eau pour les entreprises privées et les collectivités

Les activités transverses opèrent sur chaque BL.

- **Les Ressources clés** qui contribuent à créer de la valeur comme les unités industrielles (maillage de site de traitement et de valorisation des déchets, le traitement et assainissement de l'eau), le déploiement de solutions innovantes pour réduire l'empreinte carbone de ses activités et celles de ses clients (waste connect, organix...), son capital humain (de l'ingénieur environnemental au conducteur de travaux; CIRCE : 17 centres de recherche) et sa gestion internalisée du matériel comme les flottes de camions et les bennes en propre.

Bien sûr elle s'appuie également sur ses **Partenaires clés (start up, PME...)** pour maximiser le recyclage, faciliter la gestion des déchets et des plus petits flux, informer les habitants etc...

- **Le Revenu** de SUEZ provient de différentes entités comme le matériel loué aux particuliers, industriels et collectivités (matériel roulant avec les frais de collecte facturés par le passage des camions et matériel non roulant comme les locations de benne ou du matériel de collecte). Les revenus provenant de la facturation des services aux particuliers comprennent les services déchèteries, nettoyage de fosse septique, cuve à fioul, évacuation des déchets polluants.

Ceux provenant de la facturation des services aux industriels comprennent les conseils et études d'impact environnemental, l'évaluation des performances environnementales, les frais de traitement (recyclage, dépollution, gestion des déchets, valorisation, commercialisation) et les contrats de concessions. Enfin, ceux provenant de la facturation des services aux collectivités locales comprennent les frais d'études et d'ingénierie, les frais de traitement et ceux de la ville de demain en créant des partenariats locaux personnalisés.

- **La Structure de coûts** de SUEZ fait apparaître un métier très capitalistique qui consomme beaucoup de capital en faisant peu de marge. Sur l'activité R&V par exemple, la "vache à lait" est l'enfouissement et l'incinération alors que les activités recyclages, valorisation des déchets génèrent peu de marge. La structure de coût est axée sur la valeur ("value driven"), la qualité et les services personnalisés.

Les différents types de coûts vont du personnel (exploitants, force de vente...), aux coûts du support (Ressources Humaines, recherche et innovation, marketing et communication etc.), coûts d'énergie (gazoil, d'ailleurs l'empreinte environnementale est un sujet), coûts d'infrastructure/maintenance et aux coûts liés à la sécurité environnementale (la société est très contrôlée sur les rejets dans l'environnement, la fumée créée par les incinérateurs est contrôlée dans l'atmosphère).

5.3 La démarche méthodologique

5.3.1 Notre intérêt pour ce cas d'étude

Le Groupe SUEZ nous a permis de confronter notre sujet et sa littérature aux réalités propres au terrain, dans le contexte de l'organisation, éclairé par la chance qu'une de nos camarades travaille au cœur de l'entreprise, nous offrant par conséquent, l'opportunité de nuancer certains propos recueillis ou de mieux appréhender les usages propres aux particularités du contexte du Groupe. Ceci s'est avéré d'autant plus nécessaire que l'immense majorité des données collectées lors des entretiens effectués est de nature qualitative.

5.3.2 Notre choix méthodologique : l'analyse qualitative centrée autour des acteurs de l'innovation RH

Pour mettre cette méthode en pratique, nous avons réalisé 10 entretiens individuels semi-directifs, tous conduits par visioconférence via l'outil Teams entre juin et septembre 2021, ayant fait l'objet de prise de notes extensive et d'enregistrements audio voire vidéo le cas échéant. L'intérêt était pour nous de laisser ainsi une liberté de parole suffisante tout en conservant un cadre précis défini par le guide d'entretien.

Nous avons par exemple choisi de respecter les silences comme les digressions de chaque interviewé lorsque nous jugions que c'était nécessaire à l'approfondissement du sujet ou à la mise en confiance de la personne interrogée pour l'étude. Il était primordial de parvenir rapidement à instaurer un environnement de confiance propice à l'expression des points de vue et des perceptions de chacun, ce qui nous a conduit à décider que chaque entretien serait piloté par notre camarade du MBA travaillant chez Suez tout en assistant toutes les 3 à chaque entretien afin de permettre à chacune de creuser certaines réponses ou question lorsque cela s'est avéré nécessaire.

Chaque entretien a débuté par des questions d'ordre pratique concernant les autorisations d'enregistrement et de citations, préambule suivi systématiquement par une courte introduction du sujet et de la problématique afin de s'assurer que l'interlocuteur interviewé comprenne le sens de notre démarche de travail et l'intérêt de sa contribution à celle-ci. Préalablement à chaque entretien, un questionnaire a été envoyé au collaborateur participant, comportant un registre de questions identique pour chaque entretien, nous assurant de la construction d'un socle commun sur lequel fonder nos analyses et les futures interprétations des résultats.

Il s'agissait pour nous d'identifier dans les grandes lignes la vision du collaborateur RH sur l'innovation RH au sein de son Groupe, son regard sur les changements concrets visibles, sa compréhension des raisons de cette innovation, son appréciation pour la démarche mise en œuvre afin d'atteindre les résultats escomptés. Dans un second temps, nous souhaitions également mieux comprendre la logique stratégique de l'innovation RH et la perception de son alignement à la stratégie d'entreprise, nous permettant d'évaluer son appropriation par les différents collaborateurs et parties prenantes.

L'objectif de ces entretiens était de confronter nos lectures académiques à la réalité du terrain et le souhait de partager avec l'interviewé son expérience de l'innovation RH.

Population interviewée

Nous avons réalisé 10 interviews entre mai et septembre 2021.

Fonction	Pratique RH
Directrice du Développement RH (Région France)	Digitalisation, analytique RH et vision globale du développement RH
Directrice Emploi, Mobilité et Gestion de Carrières (Région France)	Gestion de carrières, emploi et développement des compétences
Directeur Recrutement, Relations Écoles et Marque Employeur (Région France)	Marque employeur
Directrice Diversité et Inclusion (Région France)	L'approche de l'entreprise intégratrice par la politique de l'inclusion et la diversité
DRH SUEZ Eau France	L'approche de l'entreprise libérée
Directeur Innovation Sociale (Région France)	Innovation Sociale
Directeur de la Formation (Région France)	Formation digitale et l'approche de l'entreprise apprenante
Responsable Projets RH et Responsable Emploi Carrières (Région France)	Digitalisation des entretiens professionnels
Responsable recrutement Talent+ (Région France)	Recrutement prédictif
Directrice Learning & Diversity (Learning Development Culture (SUEZ Corporate)	L'approche de l'entreprise apprenante, SUEZ Academy

Nous avons choisi d'interroger à la fois des DRH et des RRH sans se préoccuper de ne dialoguer qu'avec des experts en innovation RH. Nous avons également interrogé des universitaires et des professionnels de cabinets RH afin d'avoir des ressources intéressantes pour notre revue de littérature et complémentaires à l'étude empirique. Concernant le panel de nos interlocuteurs, nous avons fait le choix, dans la mesure du possible, de rencontrer des dirigeants et des opérationnels en prise avec une ou des pratiques RH innovantes au sein de SUEZ.

Notons par ailleurs que ces personnes ont été choisies soit parce qu'elles avaient été mandatées pour mettre en œuvre telle ou telle type de pratiques RH innovantes par la direction soit parce qu'elles avaient été force de proposition pour mettre en œuvre ces pratiques. Un tel panel constitué d'équipes impliquées dans les pratiques RH innovantes nous a permis de mieux appréhender notre problématique.

5.3.3 Méthodologie d'analyse des données

La méthodologie d'analyse repose sur :

- Un questionnaire semi directif de 10 questions (voir annexe)
- Une retranscription intégrale : elle a été faite par fichier audio sur word.
- Pour aboutir à nos résultats d'étude empirique, nous avons réfléchi à un mode opératoire et nous avons décidé de mener notre étude de manière systématique pour chaque pratique sur 5 points clés qui sont : ce qui est mis en place concrètement, les raisons de cette mise en place, l'appropriation de la pratique, sa contribution stratégique et les KPI qui définissent la performance de la pratique.
- L'analyse de ces résultats nous a conduit à adopter une grille de lecture qui n'est pas forcément systématisée. Toutes les pratiques ne s'y prêtant pas. L'adoption de cette grille ne s'est faite qu'au prix de plusieurs itérations :

- Qui est porteur de cette innovation/invention ?
- Est-ce une innovation ou une invention et pourquoi : à quel stade en est-on ? Est ce qu'il s'agit d'une innovation incrémentale, de rupture ?
- Quels concepts de l'innovation sont utilisés ?
- Est-ce que la pratique RH innovante matche avec le concept théorique (oui/non et pourquoi)
- Les recommandations possibles ou pas ?
- Y a-t-il appropriation de la pratique par les collaborateurs ?
- Qu'en est-il de la mesure de la pratique ? A quel cadran d'Ulrich l'attribue-t-on ?
- Quelles sont les contributions stratégiques de la pratique ?

5.3.4 Les difficultés rencontrées

Nous avons rencontré certaines difficultés inhérentes à ce type d'étude que nous listons ici :

- Nous ne nous attendions pas à l'ampleur de la tâche quant aux retranscriptions. Chaque retranscription a représenté une dizaine d'heure de travail.
- Trouver une grille d'analyse cohérente et applicable à l'ensemble des pratiques
- Dans certains cas, une fois les analyses faites, il nous a fallu reprendre certaines de nos revues de littérature pour être en cohérence avec nos analyses. En effet, trouver à chaque élément concret de l'étude empirique un concept correspondant dans la littérature n'a pas toujours été chose aisée.

6. Résultats de l'étude empirique

6.1 Digitalisation et analytique RH

La digitalisation adapte l'organisation aux nouvelles technologies, en gérant la complexité et les différents paradoxes qui émergent comme le droit à la déconnexion et en même temps accepter aussi qu'un salarié puisse répondre de chez lui en dehors des heures de bureau, notamment lorsqu'il télétravaille. L'analytique RH est en cours de développement chez SUEZ, la DDRH (Direction du Développement RH) souhaite pouvoir s'appuyer sur l'analytique RH pour montrer qu'elle n'est pas qu'un centre de coût, qu'elle peut être aussi un centre de création de valeur. Au sein de SUEZ la pratique est innovante dans la mesure où elle est nouvelle et nécessaire pour participer à la transformation de SUEZ.

Pour la Directrice du développement RH, l'enjeu de la digitalisation, de l'analytique et de la data RH sont des enjeux de taille pour Suez, par exemple aujourd'hui pour la planification des tournées opérationnelles on sait dire :

- Combien de personnes sont disponibles ?
- Où en sont leur compteur d'heure ?
- Disposent-ils de la bonne habilitation ? (Telle personne à une habilitation pour prendre un camion avec remorque l'autre pas.)

Il y a de plus en plus de données RH à disposition maintenant, le plus important est de savoir ce que l'on en fait ? Aujourd'hui Suez travaille sur la qualité de cette donnée et sa capacité à l'exploiter c'est-à-dire comment cette donnée peut être utile, comment on peut l'utiliser ?

Toute cette Data ne peut être utile que si derrière il y a un bon DRH, RRRH qui a l'art de questionner cette data, ses collaborateurs et les candidats qu'il reçoit en entretien.

“Cette data doit aussi partir d'un besoin d'une compréhension du business, afin d'être capable de poser les bonnes questions et avoir un minimum de capacité à imaginer la transférabilité de la compétence, pour avoir une data RH créatrice de valeur”.

Pour cela Suez a fait le choix d'un système intégré en prenant notamment toute la solution Corner Stone pour avoir une colonne vertébrale solide.

➤ Ce qui est mis en place concrètement

Tableau 10 : Digitalisation et Analytique RH pour répondre à la demande de la direction

L'innovation RH dû à des impératifs Top/Down		
L'objectif	Le quoi ?	Le comment ?
La réduction des coûts	Automatisation de certaines tâches	Lorsque l'on a une volumétrie suffisante, investiguer, pour que les data scientists puissent paramétrer, programmer un logiciel sur ses tâches.
	Mise en place de services partagés RH	Mutualisation de services RH, sur la formation, le recrutement, la gestion des compétences etc.
Economique/Juridique	Maitrise de la masse salariale	Un important travail a été fait pour modéliser et bien utiliser les accords d'annualisation du temps de travail avec modulation de ce temps
	Travail d'optimisation des planifications des tournées	Un travail a été mené sur les temps de parcours en les réduisant au maximum. Concernant la planification des tournées, elle a pu se faire par unité d'œuvre et d'heures de travail.
	Le staffing/sourcing/matching	Mise en place d'outils d'aide à la décision pour permettre un recrutement le plus optimal possible à la fois sur des métiers existants et nouveaux. L'analytique RH permet de prendre en compte de nombreux critères à la fois sur des candidatures internes et externes et ainsi aider à trouver le profil qui correspond le mieux à un poste donné.
	La qualification des compétences	La qualification de la compétence va au-delà du numérique, elle est de l'ordre de l'humain, des qualités propres au RH, notamment dans sa capacité, son art à savoir questionner la data.
	Le pricing pour les clients industriels	En termes de tournées faire du « sur mesure » à la demande du client et le facturer
	L'intelligence collective au service de la mise en place d'un outil pour gérer le Flex office	Faire travailler des équipes ensemble en transversales comme l'exemple du Flex office (services généraux immobilier, informatique et RH) pour créer un outil de gestion des bureaux.
Le prédictif	Mise en place de la gestion prédictive au service des transports	Un travail a été fait sur la prédiction des bouchons
	Le workforce planning	Pas encore suffisamment développé, mais un travail sur la qualité de la donnée est en cours.

Toujours selon la directrice développement RH, SUEZ a été probablement le plus innovant dans l'optique de baisser les coûts. Comment peut-on passer moins de temps sur des tâches à faibles valeur ajoutées sur lesquelles on a un enjeu de baisse des coûts ? Comment améliorer le service RH ?

En améliorant le service RH, les collaborateurs peuvent être plus satisfaits et par conséquent peuvent se sentir mieux, ou encore comprendre plus vite.

La logique de réduction des coûts a mené à l'automatisation de certaines tâches grâce aux logiciels d'intelligence artificielle. Si certaines tâches ne sont pas intéressantes, elles peuvent très vite, si elles ne sont pas bien faites, faire perdre beaucoup d'argent à l'entreprise.

Les services RH de SUEZ se sont rendu compte que chaque année, l'entreprise perdait des centaines de milliers d'euros, parce que les dossiers n'étaient pas complets ou mal renseignés. Les services n'étaient pas capables de récupérer les sommes de l'assurance maladie. Ce travail est très fastidieux mais nécessaire. Lorsque les volumétries sont importantes, il est nécessaire d'investiguer pour pouvoir paramétrer et programmer un logiciel sur ce sujet. Au-delà de cet outillage qui peut être utile, des actions de formation ont été menées par la direction de la formation notamment sur les tâches transactionnelles. Ces formations permettent non seulement d'économiser des postes mais aussi parfois de réallouer des moyens humains sur du service.

Il était important également pour SUEZ de faire des économies en ayant une meilleure maîtrise de sa masse salariale. Une autre question s'est posée à l'organisation : comment le service RH peut-il contribuer à la maîtrise de la masse salariale ? De surcroît dans une entreprise comme SUEZ où le poids de la masse salariale dans la structure globale des coûts est important.

Pour SUEZ R&V les deux premiers postes de coûts sont la masse salariale et les transports. Là aussi, "on a pu faire des innovations notamment avec l'Analytique RH". Il a fallu faire un travail important pour modéliser et bien utiliser les accords de l'annualisation du temps de travail, de modulation de ce temps. Cela a nécessité un travail d'optimisation des planifications des tournées et de mise en place de modèles prédictifs en utilisant l'intelligence artificielle.

La gestion des flux de transports

- Pour les clients industriels comme les collectivités, il y a des services réguliers. La planification étant faite le jour pour le lendemain, il peut y avoir des variations d'activités. SUEZ qui connaît très bien ses clients a aujourd'hui la capacité de modéliser certaines variations.
 - o Un travail a été mené sur les temps de parcours en les réduisant au maximum.
 - o Un travail a été fait également sur la prédiction des bouchons.
 - o Concernant la planification des tournées, elle a pu se faire par unité d'œuvre et d'heures de travail.
 - o Pricing : un client industriel peut avoir en quelque sorte du sur mesure et ce service est facturé. C'est par exemple ce qui existe chez les transporteurs aériens : le lean management existe depuis longtemps dans de nombreuses activités et cela a été mis en place récemment chez SUEZ dans ce cadre-là.

L'intelligence collective au service de la mise en place d'un outil pour le FLEX Office : il a fallu mettre au point rapidement un outil pour gérer la planification des jours de télétravail et des jours de présence sur le site et ainsi s'assurer qu'il y ait assez de bureau pour chaque collaborateur. Une équipe composée des services généraux de l'immobilier, du service informatique et des RH a réussi ce challenge. Un outil de gestion du flex office a été développé en se basant sur un outil existant. Cette intelligence collective a permis de mettre en place un outil qui se veut transparent pour les collaborateurs, ergonomique et utile.

Les RH relais de l'innovation

"Les RH doivent être en capacité d'accompagner le changement, notamment le changement culturel, c'est dans ce sens que le rôle de relais de l'innovation est important au sein d'un groupe. L'idée est de faire

comprendre à l'organisation et au management que les attentes des collaborateurs ainsi que leur rapport au travail changent. Mais il faut aussi être en capacité de saisir les innovations de terrain et les communiquer vers le haut.

Savoir gérer des paradoxes est aussi nécessaire : si on prend l'exemple du télétravail. Avant la crise pour certains responsables d'unité le télétravail était inconcevable, la crise sanitaire leur a montré que le distanciel fonctionne !”

➤ Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante

Aujourd'hui, chez SUEZ la fonction RH est particulièrement attendue sur la maîtrise des coûts.

Les innovations RH ont été mises en place parce qu'elles ont été demandées par la direction : « vous coûtez trop cher, vous ne générez pas de rentabilité ». L'innovation RH au départ, a donc été poussée par la direction. Une autre réalité sur laquelle les RH sont attendues : être en mesure de trouver la/les compétences et de savoir les qualifier.

“Quand on a des organisations larges comme chez SUEZ, avec une multitude de métiers, c'est parfois difficile d'identifier et de qualifier les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. C'est pour cela qu'on travaille beaucoup sur la data RH et ses enjeux afin de comprendre comment cela fonctionne, pour en faire un réel outil d'aide à la décision au service des RH. Cette data RH est importante à tous les niveaux : de la mobilité, de la gestion des carrières, du recrutement etc”.

Il fallait des outils pour pouvoir aider en termes de :

- Staffing
- Capacité à accélérer l'intégration des collaborateurs
- Identification des bonnes compétences

Toutes ces innovations ont dû prendre en compte l'enjeu business pour être viables mais aussi les changements culturels opérés chez les collaborateurs.

➤ L'appropriation de la pratique par les collaborateurs

“Plus les RH vont utiliser la donnée et démontrer ses usages plus les collaborateurs vont partager de l'information, plus ils s'approprient ces pratiques. Quand un outil et une pratique fonctionne, ils donnent des résultats et dans ce cadre il faut le faire savoir et communiquer dessus”.

➤ Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique

SUEZ a choisi d'utiliser largement la plateforme Cornerstone Human Capital Management grâce à laquelle le groupe souhaite pouvoir répondre aux enjeux stratégiques suivants :

- Accélérer l'intégration des BU sous la marque unique SUEZ
- Accompagner la marque employeur et la mobilité interne
- Optimiser la rétention des talents
- Avoir un référentiel RH fiable pour améliorer l'exactitude des reportings
- Intégrer des données de différentes sources
- Gérer à la fois la politique groupe et les spécificités locales.

“Une approche business sans oublier l'humain”.

Un travail sur l'économie et la réduction des coûts qui répondent aux enjeux business et humain, c'est en tout cas la volonté de la directrice développement RH.

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

Pour la directrice du développement RH, l'approche KPI est importante, nécessaire mais non suffisante. En effet, dans un groupe dirigé, piloté par des financiers, dit-elle, il faut avoir des instruments de mesures, qui permettent « de remettre l'Église au milieu du village... par exemple si vous ne recrutez pas assez vite sur un projet donné, vous êtes capable de démontrer que sur des centaines de recrutements le délai moyen de recrutement est bon ».

Pour elle, il ne faut pas négliger l'aspect émotionnel, qui peut être décrypté par le témoignage et les verbatims des collaborateurs, ces derniers sont importants pour elle. Il faut bien sûr des chiffres mais il faut aussi savoir comment s'est passé un entretien, la qualité de l'échange etc. Pour elle, il faut un mix des KPI et de témoignages (verbatims).

6.2 Digitalisation des entretiens professionnels

➤ Ce qui est mis en place concrètement

Un audit interne a révélé que la plupart de la population ouvrière n'était pas dans l'organigramme et n'avait pas un manager identifiable. Pour ces catégories de collaborateurs, toute la relation managériale était gérée manuellement, sur des formulaires papier et donc difficilement traçables et/ou exploitables à de fins d'analyse des données RH.

Il a donc été mis en place depuis juillet 2021 la digitalisation des entretiens professionnels au sein de presque toute la population de l'entreprise.

C'est une Innovation dans la mesure où c'est un outil pour les cadres et assimilés cadres alors que les employés, techniciens, ouvriers qui représentent la plus grande part des collaborateurs chez SUEZ (env. 85%) n'avaient pas accès digitalement aux entretiens professionnels car ils sont un certain nombre à ne pas avoir d'outils digitaux /PC dans leur travail. Par exemple, quelqu'un qui va relever les compteurs, possède un PDA uniquement (portable avec outils professionnels pour les tournées par exemple). Les collaborateurs qui collectent les déchets sont dans un camion et n'ont pas d'outils digital.

Le fait d'amener la digitalisation au sens large dans des processus de gestion de carrière et en particulier dans les entretiens professionnels, est une innovation. Cette année, cela est déployé pour toute la population employés et techniciens et en pilote de 200 personnes pour les ouvriers. C'est donc une innovation à plusieurs titres :

1. Techniquement : car on franchit la barrière de "je n'ai pas d'outils pro/donc comment on fait ?" SUEZ explore donc les limites des outils. Il est constaté qu'une grande tranche de la population est munis de PDA, on peut leur permettre un accès à l'information via l'éditeur Cornestone (Talent Up) et pour tous les collaborateurs qui n'ont pas de PDA, le taux de couverture de détention d'un téléphone mobile personnel est très élevé : l'accès professionnel peut être donné via un canal personnel. Et pour ceux qui n'en ont pas ou qui ne souhaitent pas, ils ont la possibilité d'avoir un accès à des PC fixes sur les lieux d'embauche du matin avec une présence de relais administratifs ou RH pour aider à la complétion des éléments.

2. Aussi parce que cela raccorde les collaborateurs a des processus utilisés par tous les autres donc il y a une dimension inclusive dans ce projet. Ce sont des populations pour lesquelles si on s'arrêtait à de pures contraintes techniques, on ne le ferait pas. Ce vecteur d'inclusion permet la congruence des valeurs que l'on essaye de promouvoir chez SUEZ et la réalité. D'ailleurs les personnes qui travaillent sur les pilotes sont exaltées car il y a un alignement entre les valeurs et la réalité des actions. La fracture digitale est une réalité : tous statuts depuis les ouvriers jusqu'aux cadres supérieurs. Par ce biais-là, SUEZ contribue sensiblement à la réduire.
3. La volonté d'augmenter la traçabilité : avoir un questionnaire qui est le même pour différents statuts professionnels au sein de l'entreprise. Cela a pour vocation le développement professionnel et personnel des managers qui vont faire passer les entretiens. Cela représente donc du temps d'homme et du changement.

Les objectifs

- Élargissement de l'accès à la **plateforme digital Talent'Up**

Talent'Up est le portail centralisé des talents chez SUEZ, il permet de suivre la gestion des performances (définition des objectifs, évaluations à mi-parcours et finale). C'est aussi une plateforme libre-accès qui permet de gérer les besoins en formation et les différents aspects de la vie professionnelle : des fiches de paie, aux demandes de congés, aux formations, aux entretiens professionnels.

La plateforme permet également aux collaborateurs d'avoir accès à leurs données historiques. Chaque collaborateur est muni d'un coffre-fort numérique dans lequel il peut retrouver ses précédents entretiens au format PDF, les objectifs, les compétences, la fiche de poste, ses formations, les demandes RH etc.

En concret

- **Mapping du niveau de digitalisation** des différentes catégories de collaborateurs à travers l'analyse de l'organigramme via le système de paie. Identification du line-manager et introduction des entretiens professionnels
- **Réduction de la fracture numérique** sur les catégories cibles (ouvriers, techniciens etc.) et intégration dans la digital workplace à travers la mise en place d'un système **mobile workspace**. Les collaborateurs ont accès aux ressources numériques de n'importe quel endroit en utilisant leurs outils personnels (PC, smartphone, Tablet) e-learning, Talent'Up, leurs coffre-fort électronique ou le portail Gaspard pour les absences et arrêts maladie.

Le programme « Let's Talk digital », lancé en 2019, a permis de toucher presque 7000 employés et a généré 116 000 vues de vidéos d'information et d'explication sur les différents aspects du digital, ses implications dans le monde de l'entreprise et dans la société. Par ailleurs une accélération des formations Microsoft Office 365, notamment à l'usage de Teams, a été réalisée, avec environ 10 000 employés formés aux outils informatiques en 2020.

- Réorganisation des métiers et des filières métiers dans leur ensemble, et rationalisation de certaines filières métiers avec la mise en place des centres de service partagés (**CSP**).

- **Formations digitales** pour les sites pilotes. Formation des managers d'abord pour pouvoir répondre à leurs collaborateurs.
- **Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante**

Le processus de digitalisation n'est pas vraiment récent chez SUEZ. Mais la **contrainte réglementaire** et la **crise sanitaire** ont fortement contribué à élargir cette expérience à tous les collaborateurs du groupe. Des opportunités de **fiabilisation et exploitation des données RH** ainsi que des raisons **d'inclusion, d'équité de traitement et de transparence** ont été également évoquées pour sa mise en place.

Depuis la loi du 5 mars 2014, l'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans pour les entreprises de plus de 50 salariés. L'entretien professionnel est un moment d'échange entre le collaborateur et l'employeur permettant de faire le point sur l'évolution du salarié, ses besoins de formation et ses souhaits de mobilité. Il ne s'agit pas d'un entretien d'évaluation, son objectif est de recueillir les souhaits d'évolution du collaborateur et de les concilier avec la stratégie de l'entreprise.

Pour vérifier que ces entretiens professionnels permettent bien l'évolution du salarié, la loi du 5 mars 2014 avait prévu en plus de l'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans, une autre obligation pour l'entreprise : l'état des lieux récapitulatif.

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, ont l'obligation de faire un état des lieux récapitulatif avec chacun de leurs collaborateurs passant leur 3e entretien professionnel, c'est à dire tous les 6 ans. L'état des lieux peut être considéré comme un bilan des entretiens professionnels.

Pour éviter une potentielle sanction, il faut prouver que durant ces 6 ans, le collaborateur a bénéficié de ses 3 entretiens professionnels et suivi au moins une formation non obligatoire.

La digitalisation des entretiens professionnels permet d'avoir un suivi numérique efficace des demandes d'évolution des collaborateurs, et donc de respecter les obligations légales. Elle permet par exemple de voir en un coup d'œil si les obligations du bilan à 6 ans sont bien respectées pour chaque collaborateur.

- **L'appropriation de la pratique par les collaborateurs**

Comme tout projet de transformation ou d'amélioration de projets internes, le déploiement de la digitalisation des entretiens professionnels sur des catégories de collaborateurs dont les métiers ne sont pas ou peu digitalisés, nécessite des actions d'accompagnement afin de surmonter les résistances et favoriser l'appropriation des outils. Ces actions sont aujourd'hui encore en cours notamment à travers les formations en digital pour les sites pilotes et les formations pour les managers appelés à répondre à leurs collaborateurs.

« On va former les managers à répondre à leurs collaborateurs, à s'approprier l'outil et à faire en sorte que ça se passe dans les meilleures conditions possibles. On aura toujours des récalcitrants. Mais ce n'est pas ce qui doit nous empêcher d'avancer dans la digitalisation » (SUEZ, 2021)

- **Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique**

Le projet vient d'être lancé, mais un apport très clair est constaté : la digitalisation des entretiens professionnels permet d'éviter la pénalité financière pour non tenue de l'entretien (rappel, système intégré, traçabilité...). Aujourd'hui c'est un gain financier immédiat.

Le développement des compétences digitales des collaborateurs dont on sait qu'elles sont cibles demain pour l'entreprise est aussi une contribution stratégique : c'est un vrai sujet de GPEC.

L'ambition affichée est aussi que cette digitalisation permette un gain en efficacité et transparence grâce à la digitalisation du processus, des données et documents. Le but est de gagner en performance grâce à la fiabilisation des données des arrêts maladies et des absences qui coûtent très cher à l'entreprise (taux d'erreur enregistré de 20%).

Elle leur permettra également d'attirer les talents grâce à une marque employeur qui correspond aux attentes des candidats (solutions mobiles, échange d'informations, rapidité de réponses) et de développer et de fidéliser les collaborateurs en répondant à leurs attentes : inclusion, transparence, accès à l'information, outils faciles d'usage comme par exemple les Workflows de demande et validation de congés, la saisie des notes de frais, les coffres forts numériques, les nouveaux modes de travail, etc.

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

Assez souvent au cours des entretiens, la question sur l'évaluation de la performance a généré un malentendu sémantique. Dans la plupart des cas, nos interlocuteurs ont répondu ne pas avoir d'indicateurs clés de performance en associant ce concept à celui de performance financière.

Une fois précisé, non nécessairement de nature financière ou quantitative, comme « des points qui permettent d'avoir des éléments de comparaison et des objectifs à atteindre », la liste de KPI identifiés (non encore rédigés au moment de l'interview car le projet venait d'être lancé) pour le suivi et l'évaluation de la performance est devenue bien plus longue :

- Variation du nombre de connexions
- Taux de complétion des entretiens professionnels
- Nombre de demandes de formation
- Évaluation de retours sur les formations
- Taux de réussite des formations
- Enquête de satisfaction des collaborateurs

6.3 La gestion de carrière, de l'emploi et le développement des compétences

➤ Ce qui est mis en place concrètement

Chez SUEZ Région France, la gestion de carrière est une pratique RH innovante au regard du marché : une équipe interne 100% dédiée à la gestion de carrière et la mobilité interne pour les cadres en France (Direction emploi, mobilité et gestion de carrière rattachée à la Direction Développement RH Région France) est composée de 5 experts, non coach, intégrés dans l'entreprise et aux confluences de la bourse à l'emploi interne, la connaissance des métiers et des collaborateurs.

En effet, très peu d'entreprises sur le marché possèdent une équipe interne 100% dédiée sur ces sujets : l'équipe insuffle et anime la politique de la gestion de carrière en positionnant le collaborateur comme étant au centre et acteur de sa carrière.

Elle s'occupe de demander aux collaborateurs leur positionnement, leur projection dans leur carrière et propose, pour faciliter la réflexion, des outils comme le listing des compétences, la complétion de leur CV et leur projet professionnel sous Talent'Up leur CV, l'accès à Job Maker : un coach de carrière digital composé de

8 modules aidant à la formalisation du projet professionnel et invitant à travailler sur son pitch (présentation) pour les futures entretiens internes.

L'équipe incite le collaborateur à être proactif dans sa gestion de carrière tout en les accompagnant dans la démarche : elle impulse des rendez-vous exploratoires avec des managers des postes ou service visés, elle propose aux collaborateurs d'élargir son réseau en discutant de son projet autour de lui, auprès d'autres collaborateurs en rencontrant des experts du métier et en sollicitant des vis-à-vis.

L'équipe carrière intervient également en comité mobilité tous les 15 jours en plus d'un point carrière hebdomadaire, auprès des différents acteurs de la gestion de carrière de l'ensemble des entités du Groupe. L'objectif est de présenter les profils en mobilité et de proposer un matching entre le profil et un poste ouvert afin de favoriser la mobilité transversale et inter-entité (R&V vers Eau France et inversement par exemple).

L'équipe s'occupe donc de l'accompagnement et de la réflexion sur l'employabilité des collaborateurs : à partir de leur positionnement et en fonction de leurs souhaits d'évolution, les Responsables Emplois Carrières invitent le collaborateur à se placer en tant qu'"offreur de compétences" plutôt qu'en attente d'une opportunité ou en attente de l'entreprise sur la possibilité d'une offre. Cela signifie travailler et formaliser ses compétences et ses réalisations afin de les mettre en avant pour un futur besoin au sein de l'entreprise.

L'équipe anime également la politique de mobilité interne via le dispositif #mymobility afin de placer le collaborateur au cœur de la démarche et comme acteur de sa mobilité interne en proposant :

- Des newsletters tous les 15 jours accessibles à l'ensemble des salariés (cadres et non cadres) mettant en avant des postes à pourvoir, des filières métiers à connaître, des témoignages de collaborateur sur leur parcours mobilité, des pitch de managers, des quizz avec gains, des expériences digitales via des outils comme Klaxoon, des conseils et des ateliers CV ou préparation d'entretiens.
Chaque newsletter intègre un fichier avec les nouvelles offres à pourvoir (ce fichier permet d'être imprimé par les managers pour les collaborateurs non connectés et affichés dans les agences d'exploitation).
- Des événements comme celui de la mobilité interne "la Semaine #mymobility" organisé en 2021 en 100% digital : présentation des différentes entités du Groupe avec les différents métiers et les offres à pourvoir, mise en place d'ateliers CV et de préparation aux entretiens, table ronde avec des experts de la mobilité (coach externes, fondatrice de la Start Up Job Maker) et témoignage de collaborateurs sur leur vécu et leur parcours, gaming à la fin de la semaine avec gain "développement durable" (planter des arbres pour la planète) afin de retenir l'essentiel de la semaine de la mobilité et de tester ses connaissances, toujours dans une optique de valider et continuer son apprentissage.
- #mymobility c'est aussi la possibilité pour tous les salariés d'appeler un centre d'appel avec un seul numéro où les collaborateurs (cadre et non cadres) peuvent obtenir des informations, des conseils et être orientés si besoin vers des Responsables Emploi Carrière ou des référents RH pour un accompagnement.

L'équipe a mis en place une démarche GPEC qui intègre un référentiel métier : le but étant de répertorier et cartographier les métiers de l'entreprise (plus de 20 familles d'emploi chez SUEZ), afin notamment de créer des passerelles métiers (de l'Eau aux Déchets par exemple) et des aires de mobilité. Il est en effet constaté une vraie passion du métier de l'environnement mais les collaborateurs expriment parfois des difficultés à se projeter.

L'équipe s'occupe également de la gestion et l'animation du programme Emerging Talent : l'idée étant de proposer à ces talents, un programme de réflexion et de leadership basé sur leurs forces et ainsi faciliter la mise en œuvre dans leur poste ou avec leurs équipes. Un test (Clifton) réalisé par l'éditeur Gallup mettant en lumière les forces de chaque personnalité (comment s'appuyer dessus, les développer...) est proposé avec un suivi, des ateliers coaching de groupe et individuel, un "escape game" applicatif et un plan de développement personnel ensuite.

➤ Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante

SUEZ est une entreprise qui a un modèle d'organisation basé sur l'employabilité (que nous développerons au point 7 lors de l'analyse), elle est donc axée sur le développement des compétences et des talents : la mobilité interne est favorisée afin de permettre des perspectives d'évolution, de retenir des profils évolutifs et contribue aux besoins de l'entreprise sur sa stratégie et l'évolution des métiers.

➤ L'appropriation de la pratique par les collaborateurs

En moyenne 200 collaborateurs cadres sont accompagnés par an par l'équipe. Ils s'approprient la pratique dans la mesure où ils utilisent les outils Talent'Up, Job Maker, développent leur pitch, formalisent leurs réalisations et leurs compétences, participent aux événements et aux ateliers et évoluent sur un autre poste/métier/domaine d'activité. En fonction des collaborateurs, le temps de mobilisation sur leur démarche active est plus ou moins rapide et peut nécessiter plus de relances de la part de l'équipe et du temps.

➤ Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique

Cette pratique agit très clairement sur le levier de la rétention.

De plus, le sujet de la mixité est un véritable levier à actionner : l'un des enjeux étant de féminiser les métiers opérationnels (80 % de la population est masculine). Grâce à la gestion de carrière et avec l'action de la direction Diversité & Inclusion, les équipes peuvent très clairement augmenter la féminisation de ces métiers. La pratique contribue au développement de la marque employeur (employeur responsable), de l'expérience collaborateur et à l'attraction des talents : écoute des collaborateurs, proposition d'outils digitaux et innovants, temps dédiés d'accompagnement etc.

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

Sur le plan quantitatif, une mobilité en général prend 6 mois et en moyenne un collaborateur qui est accompagné par l'équipe, peut prendre entre 3 et 4 mois en moyenne. L'équipe fait donc gagner deux mois à l'entreprise.

Sur le plan qualitatif : les enquêtes d'opinion ne sont pas réalisées pour le moment et c'est plutôt volontaire. En effet, la Directrice emploi, mobilité et gestion de carrière soutient que l'accompagnement de carrière est aussi dans le vecteur "moyen" et pas uniquement dans le vecteur "résultat". Pour elle, si une enquête est réalisée, un collaborateur à qui l'on va trouver une mobilité, sera content globalement. En revanche, un collaborateur qui ne va pas trouver de poste en interne (et ce n'est pas toujours lié à l'équipe Emploi carrière) peut ne pas être satisfait. Son motif d'insatisfaction est-il lié au service ou au fait qu'il n'ait pas trouvé ? Il peut de plus avoir des attentes disproportionnées.

L'accompagnement en gestion de carrière est en effet multimodal.

En revanche, les verbatims sont à son sens très importants et sont récupérés après l'accompagnement. Ils sont un marqueur de la satisfaction et de la performance de la pratique et du travail réalisé : "Beaucoup de collaborateurs reviennent spontanément vers l'équipe, ils sont satisfaits et ils nous envoient des collaborateurs : ils sont très sensibles à cette démarche en permanence."

6.4 Le recrutement prédictif

➤ Ce qui est mis en place concrètement

Le service Talent+, Centre de Service Partagé en interne et rattaché à la Direction du développement RH, recrute tous les cadres de la région France et est composé d'une équipe de 8 personnes.

Cette équipe utilise depuis très récemment (mois d'avril/mai 2021) l'outil AssessFirst (développé par la société AssessFirst). Un outil innovant aidant le recrutement pour des postes où les soft skills (savoir être) sont au moins aussi importantes que les compétences techniques (fonction support, métiers avec fortes interactions, management etc.).

Le test de personnalité est envoyé aux candidats et lorsqu'il est réalisé, le recruteur et le candidat reçoivent un rapport qui permet d'avoir des éléments sur le matching avec les prérequis du post notamment en termes de softskills. Le test est basé sur un modèle prédictif défini sur des critères remplis par SUEZ mais également proposé par l'éditeur pour chaque type de poste. Il est réalisé en regard croisé avec les managers des postes en question pour éviter au maximum les biais inconscients. Un scoring apparait lorsque le candidat passe le test : si le profil est vert par exemple, il correspond alors le plus aux critères mentionnés. (% annoté)

Auparavant : les candidats étaient rencontrés à l'entretien (durée 1h) puis le recruteur envoyait la liste au manager. Aujourd'hui AssessFirst permet une préqualification après la passation du test par les candidats pour ensuite se baser en partie sur celui-ci lors de l'entretien en face à face.

Le recruteur ne va pas se contenter de regarder le CV et d'identifier les questions qui va lui poser, mais il va pouvoir aussi analyser les traits de personnalité et donc challenger le candidat. Cela permet un plus grand champ des possibles et d'ouvrir les portes à des candidats qu'il n'aurait peut-être pas retenus.

Auparavant lors du tri des candidatures, étaient retenus les candidats qui semblaient correspondre et de l'autre côté, étaient mis ceux qui ne correspondaient pas. Par la suite, certains étaient mis en ballottage sans réponse négative sur le moment, mais sans appel non plus au cas où il y aurait peut-être de meilleurs CV et bien assez de candidats. Aujourd'hui avec AssessFirst : le test de personnalité est envoyé même aux candidats en ballottage. Le CV n'est peut-être pas parfait parce qu'il peut y avoir un doute sur sa stabilité mais il y aura un retour sur sa personnalité.

Autre exemple : les CV de candidats provenant de certaines entreprises n'étaient pas retenus auparavant. "La Poste/Renault, ce n'est pas des candidatures qu'on retenait parce qu'ils sont beaucoup plus structurés que chez SUEZ sur la partie donnée (outil, reporting, Lean Management...). On a pris de mauvaises habitudes : parce qu'on a rencontré des candidats qu'on ne sentait pas capable de s'adapter aux process, on a fait un raccourci et on a logé tous les candidats de ses entreprises à la même enseigne (non-adéquation au fonctionnement de SUEZ). L'idée, c'est vraiment de se servir de ces tests de personnalité pour voir si le candidat a les bons softs skills (capacité d'adaptation au process, flexibilité par exemple...) et pour être dans l'ouverture d'esprit, objectiver la lecture des CV et l'analyse pendant les entretiens."

➤ Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante

Le Directeur Recrutement, Relations écoles et Marque employeur, arrivé fin 2019, vient de chez Colas et dans sa précédente entreprise utilisait AssessFirst. Quand il est arrivé chez SUEZ, il a constaté que le test de personnalité utilisé est le SOSIE.

Pour le SOSIE, il faut 4 jours pour être formé (seule la moitié de l'équipe l'est) et le test est un peu lourd à interpréter. Il est en général réservé aux finalistes d'un poste avec du management. Le test est donc devenu très élitiste dans son utilisation. Le Directeur a donc proposé de passer sur l'outil AssessFirst, un test et un logiciel prédictif plus ergonomique et ludique.

Le but est donc d'étendre le test à l'ensemble des candidats avec pour double objectif d'avoir une image professionnelle et d'ouvrir les possibilités de recrutement : "il est important d'avoir des évaluations qui soient objectives, car il est facile de tomber dans un biais".

De plus, il a été constaté un fort turn over des attachés commerciaux dans l'ouest de la France : l'équipe en place a un processus de recrutement qui leur est propre et systématiquement, ils font passer des assessments à leurs candidats commerciaux au cours duquel ils font des mises en situation de vente. Alors que c'est la seule région qui fait passer ces mises en situation, elle représente la région qui a le plus de turn-over aujourd'hui. L'objectif est de leur apporter une nouvelle façon de recruter.

Un autre constat a été fait : l'évolution des collaborateurs sur les postes, notamment les attachés commerciaux, sont très peu nombreux à prendre le poste d'au-dessus de Chef des Ventes.

"L'idée est d'avoir des commerciaux qui deviennent des managers ; grâce à AssessFirst, il est possible de connaître les traits de personnalité communs entre un commercial et un manager pour essayer de trouver le profil hybride qui sera commercial aujourd'hui mais manager demain."

➤ L'appropriation de la pratique par les collaborateurs

Pour le moment, les managers des postes concernés (Data Scientist, Responsable d'Usine UVE, Coordinateur Travaux, ou Attaché Commercial) ont été très réceptifs. Le fait de leur présenter plusieurs outils pour évaluer des candidats dont le test de personnalité est efficace et leur convient : en aucun cas leur seront envoyé un CV de quelqu'un que le recruteur n'a pas rencontré avec un test de personnalité. Il sera fourni aux managers un dossier de candidature très complet.

"L'idée est de leur donner un outil supplémentaire mais aussi d'envisager d'autres candidatures : ils étaient très ouverts. Dans les faits, accepteront-ils de rencontrer un candidat qui ne correspond pas complètement à leurs critères mais dont le test de personnalité montre de la compatibilité avec notre fonctionnement ? C'est la question. Mais à l'étape de l'explication, pour l'instant ils sont réceptifs."

➤ Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique

Apporter une nouvelle façon de recruter, recruter le bon candidat qui va évoluer : profil évolutif en évaluant plus les soft skills et donc être aligné avec le modèle d'employabilité de SUEZ.

L'objectif d'AssessFirst n'est pas forcément de faire gagner du temps, c'est vraiment d'objectiver les évaluations, les soft skills. C'est aussi avoir un process recrutement qui soit professionnel pour ouvrir le champ de recherche des candidats : optimiser les chances de recruter le bon candidat qui reste dans la durée ne représente pas uniquement une variable temps mais surtout une variable réussite du recrutement.

Une autre contribution est de limiter le turn over sur certains métiers (attachés commerciaux).

Renforcer l'attractivité de SUEZ et de la marque employeur sont également deux fortes contributions stratégiques : "dire aux candidats, on a un poste d'attaché commercial qui se libère parce qu'il vient d'évoluer sur un poste de manager, c'est très attractif et plus parlant que des promesses. C'est factuel et en adéquation avec l'image externe de Suez : évolution interne possible, employabilité."

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

Il est encore trop tôt pour les définir mais l'objectif actuellement est de récupérer des verbatims auprès des candidats qui passent les tests (Data Scientist, Attachés Commerciaux etc...).

En effet, La responsable du CSP nous dit que les recruteurs du CSP ne savent pas mesurer aujourd'hui la perception des candidats non retenus qui ont candidaté et passé un test sans avoir eu de contacts téléphoniques : vont-ils bien le vivre ou être frustrés ?

Dans tous les cas, à chaque fois qu'un candidat passe son test, il reçoit systématiquement sa restitution dont il peut se servir pour en apprendre un peu sur lui.

La question qui se pose aujourd'hui : la pratique est nouvelle, innovante et elle ouvre le scope. Mais demain, si le même type de test (avec les mêmes critères) est réalisé pendant longtemps, il est possible de réitérer les mêmes recrutements donc le cercle peut redevenir vicieux.

Une véritable question se pose et c'est celle de ne pas recruter des clones ni d'oublier les profils atypiques.

Néanmoins, ce qui est intéressant dans le modèle prédictif ce sont les 16 critères sur la personnalité. Le modèle prédictif demande au recruteur d'en remplir 4 ou 5 maximum. Le reste peut être complètement différent et le but est d'appuyer sur quelques forces. Le modèle prédictif ne porte pas sur toutes les motivations, ni sur tous les critères de personnalité, ce qui permet de ne pas avoir exactement les mêmes. Il y aura des variantes mais il sera intéressant et nécessaire de faire un bilan une fois les recrutements faits, sur la complémentarité des candidats recrutés dans les équipes.

“On peut aussi se dire : aujourd'hui dans mon équipe, j'ai des personnalités plutôt introverties. J'ai envie que la prochaine personne qui intègre l'équipe, qu'elle soit un peu plus extravertie pour que cela soit complémentaire.

L'idée, effectivement, est de ne pas avoir 10 modèles prédictifs. Il faut être capable d'être flexible selon les contextes. Avoir une trame permet, au global, de pouvoir s'ouvrir, mais on continuera de faire du cas par cas : c'est un outil d'aide à la décision, l'humain reste au centre et prend la décision.”

6.5 Le travail apprenant

➤ Ce qui est mis en place concrètement

Nous avons rencontré deux acteurs de la formation chez SUEZ, le Directeur formation Suez région France et la Directrice Learning & Diversity (Direct Learning Développement Culture) du Groupe.

Un des facteurs clés de succès de la transformation de Suez est le facteur humain et passe notamment par de nouveaux comportements managériaux comme le souligne le directeur de la formation pour qui le manager et sa capacité à « faire grandir ses équipes » est capital.

Cette transformation repose sur la construction d'une stratégie innovante de la formation Groupe avec deux axes de transformation, l'une business et l'autre culturelle, pour pouvoir se réinventer et changer sa façon de faire.

Nous constatons dans la démarche de SUEZ une forme d'“upskilling”¹¹ c'est-à-dire une volonté d'anticiper l'obsolescence des compétences par le développement d'un apprentissage continue.

Selon la Directrice Learning & Diversity « SUEZ a formé son management, pour aller dans le sens d'une culture juste, à l'écoute, compréhensive, de partage qui permettent aux collaborateurs de s'exprimer ». C'est donc une innovation dans le sens où SUEZ fait des efforts constants dans l'accompagnement et la formation de

¹¹ Formation destinée à augmenter les compétences existantes afin de permettre la continuation du même métier, ou du même domaine d'activité, dans un contexte de mutation de métier (www.formation-professionnelle.fr)

l'ensemble de ces collaborateurs et plus particulièrement ses managers notamment dans le cadre de la formation « Santé sécurité ».

Il y a là une volonté et une nécessité de mettre en place un mouvement innovant de l'organisation pour permettre les prémices d'une culture apprenante en passant par le management, en le développant sur les sujets importants (santé et sécurité notamment), en lui expliquant les enjeux pour qu'il puisse ensuite être en capacité de diffuser, infuser cette culture auprès des collaborateurs.

Cet objectif, est confirmé par l'interviewée qui nous informe que « 100% du management a dû faire cette formation santé-sécurité » dans une optique d'arriver à « une fearless organisation », une organisation où le collaborateur est écouté et n'a pas peur de parler.

Pour la mise en place de la formation santé sécurité, il s'agissait en effet d'aller plus loin que la simple formation individuelle classique, il a fallu passer par la création d'espaces dédiés et de moments d'échanges. La mise en place de communautés d'intérêts, de réseaux de formateurs et de partage mais aussi être en mesure d'animer cette nouvelle approche. Le but était de partir du terrain et de créer un réseau d'experts pour les inciter à partager leurs expertises.

Par ailleurs, SUEZ a réalisé « le déploiement à l'échelle mondiale de la « Fresque climat », un atelier d'apprentissage faisant appel à l'intelligence collective. L'objectif est de partager avec les 90 000 collaborateurs les causes et effets du dérèglement climatique et environnemental et les engager à accélérer leur contribution pour construire un environnement durable dès maintenant ».

Cette fresque climat est un serious game conçu sur le modèle de la Fresque de l'Environnement, afin de sensibiliser les collaborateurs au caractère systémique du changement climatique et à expliciter la contribution des solutions de SUEZ à l'action pour le climat. La parole est également donnée aux collaborateurs via l'examen systématique de toutes les propositions de bonnes pratiques au quotidien qui pourront émerger de ces ateliers.

Cette fresque devrait permettre aux collaborateurs de s'approprier le sujet et de transmettre.

Les autres outils de la stratégie Learning and Développement :

1. **Cartographies de compétences** avec l'objectif de réduction des écarts à travers
2. Le **eLearning** un programme de transfert de connaissance et apprentissage à distance qui met à disposition des apprenants des contenus pédagogiques via la plateforme intranet.
3. Des programmes spécifiques comme l'**Accélérateur de carrière** pour le manager, où le RH identifie les candidats et prend l'engagement de principe de promouvoir, à l'issue du parcours de 24 mois, la personne à des fonctions d'encadrement
4. **Suez Academy**
5. **L'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST)** est une modalité de formation dont le principal outil d'apprentissage est la mise en situation de travail réelle de l'apprenant.

Cartographies de compétences

L'objectif de la cartographie de compétences est de mesurer l'écart entre les compétences détenues et le niveau des compétences attendues ou souhaitée (cible) au niveau d'un métier, dans le but d'identifier les écarts et d'établir un plan d'action pour les combler.

En pratique

- Création d'un référentiel métiers par métiers techniques et compétences en fonction du poste, et du niveau d'expertise souhaité
- Auto-évaluation des collaborateurs
- Identification des écarts
- Plan de réduction des écarts : formations, partage entre pairs et apprentissage en situation de travail, travail sur la posture des managers.

Présentiel- e-learning - Expérientiel

Pendant longtemps chez SUEZ, la formation a été « top down », très procédurière et en présentiel. En 2019, l'offre de formation n'était digitalisée qu'à 18%, orientée sur les sujets de la santé et sécurité et dédiée principalement aux métiers techniques.

Aujourd'hui elle commence à prendre d'autres formes. On assiste à la mise en place du « self study » via le e-learning notamment (eLearning platform : vidéos, modules interactifs, fiches pratiques en plusieurs langues, outils d'analyse opérationnels pour évaluer les compétences et favoriser le développement des équipes), avec une nette accélération depuis la crise de la Covid 19. Cette accélération du digital devenue nécessaire a permis de toucher quasiment tous les collaborateurs assure la directrice Learning & Diversity.

Par ailleurs, la formation en présentiel est en train d'évoluer vers plus d'expérientiel avec notamment plus de réalité virtuelle. SUEZ est dans l'expérimentation notamment de la « gamification » des applications mobiles qui permettent d'apprendre en s'amusant, en mettant en place des challenges sur certains thèmes d'apprentissage.

Cette approche hybride passe également par la mise en place d'événements pour permettre un autre regard sur les transformations en cours avec notamment le fait de faire intervenir des personnalités comme Erin Mayer sur la transformation organisationnelle et culturelle ("No Rules Rule : Netflix and the Culture of Reinvention").

Selon la Directrice Learning & Diversity, les enjeux pour 2030 sont de toucher toujours plus de collaborateurs (objectif de 80% de collaborateurs formés en 2023) avec toujours plus de formations, accompagner le plan de transformation stratégique du Groupe en développant les compétences critiques, en diffusant les valeurs du Groupe et en améliorant l'efficacité opérationnelle collective de la formation dans le Groupe.

Suez Academy

Un des moyens de la stratégie learning du Groupe est la « SUEZ Academy » qui touche environ 20,000 apprenants par an. Son objectif est de favoriser une culture d'entreprise intégrée et harmonisée, de renforcer l'engagement, l'innovation et la performance à travers le Groupe, à travers Sept académies 1) l'académie leadership ; 2) l'académie Digital et Innovation ; 3) l'académie Technique et Excellence Opérationnelle ; 4) l'académie Ventes et Marketing ; 5) l'académie Santé Sécurité ; 6) l'académie Fonctions Transverses ; 7) l'académie SUEZ Culture

SUEZ Academy est un des programmes corporate, qui apporte un contenu partagé par l'ensemble des filiales. On s'assure à travers cette académie d'avoir un message commun afin notamment de construire une communauté.

Il existe chez SUEZ différentes communautés comme :

- La « Learning manager community » qui rassemble le Learning Manager de chaque BU du groupe pour travailler ensemble sur les actions d'apprentissage de chacun, du partage, du savoir et de la collaboration.
- Le Yammer (learning & diversity) qui rassemble 3380 membres afin de diffuser, partager et échanger sur la culture de l'apprentissage
- Learning Lab : écosystème dédié à l'expérimentation et l'innovation sur la pédagogie et les nouvelles formes de travail collaboratif

La mise en place de ces pratiques a des implications managériales évidentes : l'organisation n'est plus pensée selon une logique classique d'organigramme, avec d'un côté ceux qui « pensent » et conçoivent les méthodes et de l'autre ceux qui « exécutent » sans déroger aux règles prédéterminées traditionnellement par le haut de la pyramide managériale.

➤ [Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante](#)

En réponse à une demande ou un besoin business qu'il soit formalisé ou pas. « Il faut que cela apporte quelque chose, que cela soit au service de la stratégie ».

➤ [L'appropriation de la pratique par les collaborateurs](#)

L'augmentation du taux de participation et la qualité du feedback de retour nous indiquent une véritable appropriation de cette pratique et de ses dispositifs par les collaborateurs.

➤ [Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique](#)

Si la transformation de SUEZ, notamment sur ses aspects formation, a comme point de départ l'intérêt business, son but est la mise en place d'une culture d'apprentissage et notamment la mise en place d'une organisation résiliente, capable d'être toujours performante en adoptant la culture du feedback, du partage, du test and learn. Cela développe aussi, selon les interviewés, la capacité d'adaptation des individus au fonctionnement de l'organisation et la réactivité dans leur travail.

Le RH est le catalyseur, comme un garant du cadre qui permet au modèle de se réaliser.

➤ [Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique](#)

Si pour nos deux interlocuteurs, il n'y a pas vraiment de KPI de résultat pour mesurer la performance des pratiques de formation, cependant pour la Directrice Learning & Diversity, il y a bien des KPI de moyen : le nombre de personnes formées et animateurs, le nombre de participation sur les réseaux dans les communautés, la mesure de l'activité sur les réseaux, le feedback avec tout l'intérêt porté sur les verbatims etc...

Pour le Directeur de la Formation de SUEZ région France, il peut y avoir des réticences quant à la mesure de l'efficacité du développement des compétences parce que les résultats sont souvent "multifactoriels".

Verbatim

« Les indicateurs c'est à manier avec précaution parce que sur le tableau de bord vous n'avez que la donnée brute ! ». (Directeur de la formation, Suez Région France)

6.6 L'entreprise intégratrice : inclure et manager la Diversité

➤ Ce qui est mis en place concrètement

En décembre 2019, SUEZ France crée la Direction Diversité & Inclusion (Direction rattachée à la Direction Développement RH France) : on parle alors d'organisation inclusive avec cette idée d'éviter la stigmatisation. Une pratique nouvelle, innovante au sein de SUEZ région France bien que cette pratique soit déjà intégrée dans certaines entreprises du marché.

Cette direction fait partie aujourd'hui des valeurs et des piliers du groupe qui sont notamment les valeurs de respect et d'esprit d'équipe en agissant dans la coopération. (Les 4 valeurs du groupe : Orientation client, respect, esprit d'équipe et environnement.)

L'objectif de cette direction est de mobiliser l'écosystème de l'entreprise sur ces sujets et d'impliquer les collaborateurs in fine dans la démarche.

La politique s'articule autour de 3 piliers d'ancrage :

- Développer une culture inclusive
- Promouvoir l'égalité professionnelle femmes-hommes
- Façonner un environnement durable et inclusif qui résume globalement ce que je viens de d'évoquer précédemment.

Développer une culture inclusive : c'est la lutte contre toute forme de discrimination, zéro harcèlement ; Faire évoluer les mentalités face aux stéréotypes et aux préjugés. La Direction met en place des ateliers de sensibilisation, de formation, animés avec la filière RH et les managers.

Elle a réalisé une charte sur les comportements inclusifs, une playlist de films pour s'approprier le sujet du sexisme ordinaire, du harcèlement... Sur les sujets de différence : il vient d'être signé la charte LGBT +.

A chaque engagement d'une action un peu phare, la direction accompagne l'action par des ateliers de sensibilisation, des podcasts, des rôles modèles, e-learning, quizz, des webinaires... pour faire savoir, un des objectifs est d'éveiller les consciences et faire évoluer les mentalités pour combattre les stéréotypes. Elle encourage aussi des collaborateurs à tester leur propre biais avec un certain nombre de tests. Le but étant d'apporter des kits plus opérationnels pour les aider à s'approprier les sujets.

Promouvoir l'égalité professionnelle : Femmes/Hommes et quelles que soient les différences, c'est donc identifier les freins pour contribuer à accélérer la mixité dans les métiers, soutenir l'équilibre des temps de vie et notamment la parentalité en entreprise. L'objectif est de continuer à augmenter le nombre de femme dans l'entreprise (métier opérationnel, technique et management). En effet, il y a eu une progression de plus de 10% de recrutement de femmes ces dernières années : SUEZ France est passé de 15% il y a 10 ans à 24% aujourd'hui.

La mise en place de webinaires comme "Osons la mixité" avec l'intervention de chercheurs dans le domaine permet d'encourager les talents, pour qu'ils osent évoluer sur les métiers. L'utilisation aussi du "Nudge

Management”¹² permet d’identifier les freins d’évolution des femmes et leurs perceptions pour adapter ensuite un plan d’action : autocensure, illégitimité, syndrome de la bonne élève.

A la lecture des offres d’emploi, les femmes veulent avoir en général 100% des compétences pour y postuler alors que les hommes, 70% leur suffit (ils le prennent comme un challenge).

Par conséquent, le travail sur les offres d’emploi inspirationnelles permet d’être plus attractifs notamment vis à vis des femmes. Il est nécessaire qu’elles aient une meilleure vision des compétences et des savoir-faire dont elles ont besoin : c’est un savant dosage (dans l’écriture de l’offre) entre les savoirs, les savoir-faire, le savoir-être et les compétences vraiment techniques.

Travailler sur la visibilité avec les rôles modèles permet de donner envie : table ronde sur la mixité (566 participants), podcasts pour donner la parole à des femmes afin de parler de leur parcours, de ce qu’elles aiment dans leur métier de manager.

En janvier 2021, la direction a créé un réseau de femmes de SUEZ France : l’objectif est de créer de l’entraide, et avoir une réflexion en termes d’innovation sociale pour développer la mixité, développer un laboratoire d’idées duquel pourrait être extraites des idées pour faire évoluer la Politique Ressources Humaines.

Il y a une vraie attente aujourd’hui, le réseau compte déjà 600 adhérents en France (dont 8% d’homme et cela doit augmenter).

Le travail sur la parentalité est en cours (2022) comprenant le soutien à l’équilibre des temps de vie (vie privée-vie professionnelle). Les conférences sur la sensibilisation du management sur le retour des parents après un congé maternité/parental (femme ou homme), les congés d’adoption etc., sont essentielles pour les collaborateurs qui aujourd’hui ont envie de continuer à évoluer professionnellement tout en préservant l’équilibre vie privée notamment quand ils ont des jeunes enfants. La mise en place de sensibilisation du management et du codéveloppement (accompagnement des petits groupes de femmes et d’hommes) permet de leur donner des clés et de les aider à prioriser de manière à continuer à vivre le travail et la parentalité sereinement.

La direction Diversité & Inclusion travaille actuellement sur une application de service de proximité pour les parents.

Façonner un environnement durable : l’objectif est de s’engager en faveur de toutes les différences visibles et invisibles et développer l’écoute et le respect : des ateliers de sensibilisation pour la filière RH (“recruter sans discriminer”) sont mis en place afin de travailler sur les biais inconscients. Un Responsable Handicapé en interne travaille avec la filière RH sur l’accompagnement des publics handicapés, le recrutement, le maintien dans l’emploi, pour ensuite accompagner les managers. Il est engagé auprès d’association. En décembre 2020, SUEZ a signé la Charte de l’Organisation internationale du Travail.

Un renouvellement s’est également opéré au 31 décembre 2020 de l’accord Handicap en France. Un guide pour le management a été réalisé sur la gestion des situations managériales sensibles ainsi qu’un guide autour de la “santé n’est pas tabou” afin de mettre en confiance les salariés atteint d’une pathologie grave par exemple.

Le réseau d’assistance sociale va également travailler sur l’aide aux salariés aidants : c’est une population grandissante (dans les entreprises, ils représentent 1/4 des salariés) et la caisse de retraite et de prévoyance propose des dispositifs qui vont être utilisés par l’organisation.

➤ [Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante](#)

L’évolution de tout ce qui tourne autour de l’inclusion et la diversité est en lien, finalement avec l’évolution de la société civile. Avec de plus en plus ce besoin de sens dont vont avoir envie les collaborateurs et les talents

¹² consiste à inciter les collaborateurs à faire le bon choix - celui qui leur profitera comme à l’entreprise.

de demain. SUEZ est une société qui évolue grandement, qui est de plus en plus sensible à ces questions sociétales. Cela contribue à la marque employeur.

Parce que justement attirer les talents, c'est aussi montrer que l'entreprise est engagée sur des valeurs environnementales, sociales et sociétales. Dès 2000, les entreprises parlaient de politique RSE, responsabilité sociale des entreprises. Avec l'évolution des mentalités, l'idée était au départ de se préoccuper des minorités (handicapés notamment) : comment agir en direction des publics dits éloignés de l'emploi, fragiliser etc. Puis, il y a eu cette évolution avec la nécessité de s'approprier de nouvelles formes d'organisations inclusives pour dépasser le cloisonnement et donc ne pas se focaliser uniquement que sur les populations dites discriminées. Ce travail portait sur la justice sociale.

Enfin progressivement, les politiques ont évolué vers la performance : ne se contentant pas de parler de justice sociale uniquement mais aussi d'intégrer, expliquer la politique Diversité & Inclusion comme un objectif de performance pour l'entreprise.

“La diversité, c'est la complémentarité des profils qui va créer la force, la richesse et la valeur : on approche l'innovation parce qu'il y a des émulations d'idées et des confrontations de point de vue qui vont forcément naître de là. Inclure la diversité c'est tout simplement bien vivre au travail : être inclusif avec un management inclusif (bienveillance, respect des différences visibles et invisibles...) : individualités propres, singularités, enjeu de faire évoluer les femmes plutôt sur le métier opérationnel parce qu'on a un vrai déséquilibre (64% de femmes dans les métiers supports alors que seulement 19% sur les métiers dits opérationnels).

Donc il est nécessaire de rééquilibrer au sein des différents métiers, supports et opérationnels, et de viser à peu près 25% de femmes sur ces métiers opérationnels. Actuellement on est sûr sur un meilleur équilibre parce qu'on a 24% de femmes en moyenne dans l'entreprise versus 10% il y a 10 ans. “

Aujourd'hui, l'ouverture de la société se porte plus largement sur le bien vivre au travail ; il est observable que les organisations se transforment aussi avec l'évolution de la société civile, tout simplement.

Comme c'est un sujet sur les dernières années qui prend encore plus d'ampleur comme les sujets environnementaux d'ailleurs, l'évolution des organisations a amené la stratégie à travailler sur l'accompagnement de la transition environnementale et écologique. SUEZ a d'ailleurs créé une direction Innovation Sociale pour ces sujets tout en continuant à développer l'inclusion et la diversité. (Voire pratique RH innovante : Innovation Sociale)”

➤ L'appropriation de la pratique par les collaborateurs

Les collaborateurs s'approprient la pratique dans la mesure où la direction constate une forte participation aux événements, conférences, tables rondes, réseau de femme : cela signifie qu'il y avait une vraie attente sur le sujet. Les collaborateurs sont satisfaits de travailler sur ces sujets, les porter ou même les apprendre. Ils entraînent tous des accords d'entreprise signés avec les partenaires sociaux.

Parmi l'ensemble des actions, beaucoup sont aussi portés par des dirigeants de l'entreprise, des patrons d'agence, d'usine ou même des VP : “Le DGA Groupe signe la charte LGBT+. Quand le Directeur Général d'Eau France, soutient le partenariat que l'on a sur le recrutement inclusif, et que le DGA Groupe est le sponsor du réseau de femmes, cela a beaucoup plus d'impact, et c'est une des clés du succès et de l'appropriation par les collaborateurs.”

➤ Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique

La Direction Diversité & Inclusion favorise l'engagement des collaborateurs : apprendre à développer cette capacité d'agir dans la coopération, ensemble.

La diversité crée de l'émulation, de la confrontation de point de vue, donc de l'innovation comme le mentionne l'interviewée.

Et par conséquent, cela contribue grandement à la marque employeur. Parce qu'attirer les talents, c'est aussi montrer que l'entreprise est engagée sur des valeurs environnementales, sociales et sociétales.

La direction Diversité & Inclusion développe et impulse une stratégie et des actions : son but est de tracer la voie, d'avoir une vision avec une feuille de route en portant les valeurs du Groupe et en essayant d'embarquer les collaborateurs, en leur donnant envie de participer et de s'engager.

La diversité est une source de richesse et met en valeur la singularité : la confrontation des idées et des points de vue, va amener de la valeur ajoutée et de la force à un collectif, ce qui va engendrer de la performance globale et de l'innovation. La diversité chez SUEZ est au service de ces enjeux.

La diversité porte une valeur d'attractivité, vis-à-vis de des talents dans l'entreprise, et une valeur d'engagement : les collaborateurs, jeunes talents, se tourneront davantage vers des entreprises qui ont ce type de politiques engagées incluant des valeurs.

Elle contribue donc à l'attractivité de l'entreprise et à une belle marque employeur.

“Une dernière étude indique que les entreprises les plus performantes (meilleurs résultats) sont les entreprises où il y a plus de femmes au conseil d'administration”.

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

“Pédagogie, accompagnement, formation, ateliers : la pédagogie c'est l'art de la répétition.”

Pour cette Direction, tout part de la prise de conscience de ses propres biais, c'est à dire avoir soi-même conscience de ces biais pour pouvoir aller les dépasser.

Pour elle, il est difficile de mesurer cette pratique avec des KPIs : “c'est quelque chose qu'on ne mesure pas : aujourd'hui, justement, on aimerait bien intégrer des KPI. On a que sur le taux de représentativité des femmes/hommes et le taux de travailleur handicapé, mais on ne mesure pas combien on recrute de noir, de blanc : ce n'est pas possible donc on n'a pas de KPI qui nous permettent véritablement de suivre l'évolution sur ces sujets. Par conséquent, on n'a pas d'autre choix que de continuer à être très vigilant avec l'engagement de la filière RH sur ces sujets pour accompagner le management.”

Le fait de créer le plus d'outils possibles (multiplication des actions : webinaires, conférence, formation, quiz...) pour amener les collaborateurs à être de plus en plus conscients ; avoir une bonne participation aux événements et des retours positifs au travers des verbatims recueillis ; représentent déjà une première mesure même si selon la directrice, cela n'est pas suffisant.

Pour le moment, elle n'a pas trouvé d'autres formes d'accompagnement que celui-ci.

L'objectif étant d'aller encore un peu plus loin dans la connaissance à travers ces dispositifs (ateliers internes + prestataires externes ou intervention d'externes pour appuyer les messages).

La Directrice Diversité & Inclusion fait partie de l'Association Française des Managers de la Diversité : ils essayent de travailler sur la mesure de ces dispositifs, mais ils sont exactement au même constat : “c'est hyper compliqué, à part de mesurer l'engagement notamment des ambassadeurs : c'est à dire qu'on a de plus en plus de gens qui lève le doigt en disant on a créé une communauté d'ambassadeurs inclusive et on a de plus en plus de gens qui rejoignent cette Communauté.”

Pour promouvoir l'inclusion et la diversité, une communauté qui grandit montre effectivement qu'il y a un engagement plus grand. Pour la signature de la charte LGBT +, l'entreprise montre qu'elle favorise justement le bien-vivre au travail, quelles que soient ses différences. "C'est donc un engagement qui montre les valeurs de l'entreprise sur ces sujets. Mais on ne va pas comptabiliser les lesbiennes, les gays, les transgenres et autres. Ce n'est pas parce que dans l'équipe il y aura un noir, un blanc, un gay qu'on sera en capacité de mesurer la différence de la valeur ajoutée de la production par rapport à une autre équipe mais plutôt ce que cela peut procurer en termes d'innovation ; enfin la direction en est convaincue."

6.7 L'innovation sociale

➤ Ce qui est mis en place concrètement

La direction de l'innovation sociale a été créée en 2019 et est rattachée à la Direction des Ressources humaines de SUEZ Région France.

Cette pratique s'est construite sur l'expérience de la Maison Pour Rebondir de Bordeaux. Elle naît en 2012 et est un véritable laboratoire d'innovation sociale connecté au business tout en ayant un impact social et sociétal.

« En fait c'est l'expérience de Bordeaux qui nous a permis d'identifier comment on pouvait construire une direction qui permette à Suez France, de renforcer son impact “

Tableau 11 : l'innovation sociale

L'innovation sociale		
L'objectif	Le quoi ?	Le comment ?
Renforcer l'impact social de SUEZ	Le recrutement inclusif	Analyser/ déconstruire /et reconstruire le mode de recrutement des personnes éloignées de l'emploi
	Répondre aux appels d'offres des clauses d'inclusion	Prodiguer des conseils aux commerciaux de SUEZ. Les valoriser financièrement dans les AO. Puis de fils en aiguilles à d'autres entreprises et enfin mettre en place des programmes de formation pour permettre aux commerciaux d'être autonome sur ces questions.
	Mise en place de partenariats avec les acteurs de l'économie solidaires et circulaire	Devenir un catalyseur entre SUEZ et ses clients et les acteurs de l'économie solidaires.
	Mettre en place des programmes d'entrepreneuriat	Aider les personnes qui sont éloignées de l'emploi à créer leur propre emploi.
	Le mécénat de compétences	Profiter du vivier de compétences de SUEZ et de l'envie d'engagement de ses salariés pour les mettre en relation avec des entreprises solidaires qui auraient besoin de leurs expertises.

Le recrutement inclusif

Analyse de la situation : plusieurs acteurs qui ne se comprennent pas

- Les ressources humaines de SUEZ avec des propositions d'emploi
- Les acteurs de l'insertion qui constituent un véritable millefeuille d'acteurs :
 - Les missions locales
 - Les entreprises d'insertion
 - Les chantiers d'insertion
 - Les associations de quartiers
 - Le pôle emploi...
- Et les personnes en insertion qui tournent dans les circuits de l'insertion, de dispositifs en dispositif sans vraiment trouver de solution.

Un constat :

- Très concrètement il y avait un mur de verre entre les RH de Suez et les personnes de l'insertion.
- Les offres d'emploi SUEZ étaient incompréhensibles pour les acteurs de l'insertion et encore moins aux bénéficiaires, les personnes ne pouvant pas se projeter sur les offres, même si elles avaient les compétences, elles n'arrivaient pas à s'approprier les offres.

Ces deux acteurs n'arrivaient pas à voir les métiers derrière les propositions de postes.

- Le langage des offres SUEZ était trop technique, pas assez concret, pas assez détaillé, il n'y avait pas tout l'axe de compétences transversales.
- Il y avait également de la part des personnels de l'insertion une méconnaissance de SUEZ et de ses métiers.

« Ces personnes de l'insertion ont rarement travaillé dans le monde de l'entreprise classique, et quand on est une entreprise comme SUEZ qui n'est pas sur des métiers industriels très connus, c'est encore plus vrai. Ils sont incapables d'identifier les gens qui seraient intéressés pour être candidat et pour leur parler de nos métiers. Du coup c'était normal que nos offres pour peu qu'elles soient diffusées, ce qui n'était pas toujours le cas, ne marchent pas. Ils ne savent pas ce qu'on fait, ils ne sont pas capables d'en parler, de donner envie aux potentiels candidats de se projeter dans nos métiers ».

Donc SUEZ passait à côté d'un vivier qu'elle n'exploitait pas.

“Un autre constat assez fort, on passe à côté de gens qui cherchent du boulot ou qui ont des difficultés dans des circuits d'insertion en continue, et de l'autre côté, nous, on a déjà des métiers sous tension sur lesquels on n'arrive pas à recruter “

Actions mise en place par l'équipe de la Maison Pour Rebondir :

- Déconstruire le modèle de recrutement pour faire autrement et s'adapter à la cible des personnes en insertion.
 - Réécriture des offres d'emploi
 - Proposition d'organisation de visites de sites et des métiers à l'attention des personnels d'insertion et aux potentiels futurs candidats.
 - o Un calendrier annuel des visites de sites a été très rapidement mis en place, pour leur laisser le temps de se positionner.
 - o Chaque mois il y avait une visite d'un nouveau site et d'un nouveau métier.

« Pour les personnels de l'insertion c'est hyper utile parce que derrière ils comprennent, ils se projettent, ils sont marqués par le métier, ils peuvent en parler ou motiver des gens à le faire »

- Accompagner le recrutement

« Il a fallu mettre en place différentes pratiques pour accompagner l'insertion des personnes dans l'entreprise, notamment pour leur redonner de la confiance. Dans la réalité, c'est lorsqu'elles franchissent le seuil de l'entreprise que ces personnes sont les plus vulnérables et ont le plus besoin d'attention, pour retrouver une certaine confiance. Il fallait les accompagner dans la durée pour lever les freins, identifier s'il y avait des problèmes de logement, de mobilité, de budget etc. »

- Un accompagnement d'un an été mis en place

« On se rendait compte qu'un jeune en difficulté venu découvrir le métier de conducteur poids lourd au côté d'un conducteur poids lourd pendant une journée, ne revenait pas le lendemain si le conducteur poids lourd, n'était pas suffisamment bienveillant et attentionné. Pour les personnes en difficultés, la perte de confiance est telle qu'ils ne peuvent pas se révéler vraiment si on ne leur redonne pas confiance. Il est essentiel qu'ils soient dans un climat bienveillant pour les tout premiers moments dans l'entreprise afin que la greffe prenne par la suite. Cela prend du temps ».

SUEZ maintenant recrute une cinquantaine de personnes qui sont en insertion chaque année et les accompagne pendant un an.

Répondre aux appels d'offres des clauses d'insertion

- Une offre de conseil pour répondre aux offres avec clauses d'insertion
- Puis structurer et développer une offre de formation

Ces activités d'abord développées pour SUEZ ont très vite été proposées à d'autres entreprises.

L'objectif : Structurer une offre de conseil pour répondre aux appels d'offres notamment des collectivités en intégrant le volet social. Un volet fort et différenciant dans les appels d'offres et facturé par la Maison pour Rebondir.

Une volonté claire est de générer des revenus en aidant les commerciaux à intégrer le volet social dans leur offre.

« On a fait cela pour répondre aux enjeux des clauses d'insertion, on a des obligations en France en particulier, mais c'est le cas aussi dans d'autres pays de réaliser un volume d'heures de mains d'œuvres avec des personnes en insertion sur nos marchés ».

Cette offre a abouti à la structuration d'un véritable cabinet de conseil et de formation interne dont l'objectif est de créer du business en faisant du social et en respectant la loi.

Mettre en place des partenariats

Travailler avec le monde des acteurs de l'insertion, notamment les entreprises d'insertion et les entrepreneurs sociaux, les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire.

Le constat : « Il y a une économie verte qui se développe partout et il y a SUEZ qui est un acteur important sur les territoires pour les sujets d'environnement.

L'idée a été que la Maison pour Rebondir puisse devenir un catalyseur permettant à ces structures-là de se professionnaliser, de se développer. SUEZ peut ensuite communiquer à ses clients, qu'elle développe avec tout un écosystème d'acteurs, des offres de services complémentaires sur des sujets où ils sont plus compétents. Cette idée permet de créer des emplois de manière indirecte et de renforcer l'impact de SUEZ".

➤ Le premier projet : Total/Suez/ Detritivores

SUEZ a signé un partenariat avec Total. L'objectif : vendre à Total les huiles alimentaires usagées pour alimenter ses raffineries et pour en faire du bio diesel et aussi éviter que ce soit de l'huile de palme. SUEZ était capable d'aller chercher les huiles dans des grosses industries agroalimentaires, par contre, dans les petits restaurants du centre-ville, en petite quantité et en porte à porte, non. En revanche, l'équipe de l'innovation Sociale connaissait un acteur, *les Détritivores*, à Bordeaux qui faisait de la collecte des biodéchets et récupérait tout ce qui est compostable dans les restaurants.

« On leur a dit vous Détritivore vous êtes capable d'aller collecter les huiles alimentaires en porte à porte chez les restaurateurs, vous êtes capable de le faire à un prix déifiant toute concurrence, parce que vous avez des infrastructures plus légères etc, SUEZ va vous racheter ces huiles usagées que vous récupérez en centre villes. C'est comme ça que l'on a construit une sorte de partenariat opérationnel qui permettait à cet acteur de l'économie sociale et solidaire, qui employait des gens en difficulté, d'équilibrer son modèle économique en allant récupérer aussi ces huiles et en se les faisant racheter par SUEZ ».

Ce partenaire permettait ainsi à SUEZ de gagner un nouveau gisement d'huiles usagées et allait ainsi alimenter son propre client Total.

➤ Autre projet contre le gaspillage alimentaire : Carrefour/SUEZ/entreprise locale`

« On a fait la même chose sur le gaspillage alimentaire avec Carrefour et avec une structure qu'on a accompagné et incubé à la Maison pour Rebondir : récupérer les fruits et légumes invendus des supermarchés et les transformer en plat cuisinés, en purées, en smoothie, etc. pour les revendre chez Carrefour.”
C'est ce type d'offre qui est intégrée dans l'offre commerciale qui est faites aux supermarchés.

« Quand je dis partenariat avec l'économie sociale et solidaire, c'est ça, on essaie de faire partout. Comment est-ce qu'on crée des liens opérationnels pour développer des nouveaux services avec des entrepreneurs sociaux ou à l'inverse, intégrer des entrepreneurs sociaux ou des entreprises d'insertion dans nos achats à nous. On essaye d'acheter au maximum à des structures qui font travailler des gens en difficulté sur toute notre chaîne de valeur, on peut renforcer notre impact ».

Les Programmes d'entrepreneuriat

“Dans le projet de départ de la Maison pour Rebondir, l'idée était de dire qu'en tant qu'acteur économique, on peut aider des entrepreneurs (des demandeurs d'emplois) à créer leur propre entreprise. On a donc monté des programmes d'entrepreneuriat, même si c'était un peu déconnecté du business de SUEZ. Donc on accompagne des projets d'économie circulaire sur le territoire qui vont créer de l'emploi”.

Pour cela une équipe dédiée a été mise en place : « J'ai une équipe dédiée sur l'entrepreneuriat avec trois personnes à temps plein, plus des stagiaires. On est financé par des fonds extérieurs. Là-dessus ce n'est pas SUEZ qui finance parce qu'on a fait nos preuves et maintenant on va chercher de l'argent nous même à

l'extérieur pour financer ces programmes qui créent de l'emploi et qui créent des solutions sur le territoire. On accompagne de plus de plus d'entrepreneurs chaque année (plus d'une centaine) ».

Ces programmes d'entrepreneuriats comme ce sont des leviers pour créer de l'impact, se développent un peu partout en France à Clichy et à Bordeaux d'abord, bientôt en Seine Saint Denis et à Lyon.

Le mécénat de compétences

Il s'agit de mettre à disposition tout un ensemble des compétences sociales précieuses disponibles chez SUEZ, une véritable bibliothèque d'expertise en tout genre et de nombreuses personnes qui veulent s'engager. La question posée, était comment connecter les entrepreneurs de l'économie circulaire, les entrepreneurs sociaux, les entreprises qui sont dans des logiques d'impact positif avec les compétences des collaborateurs qui souhaitent offrir leurs expertises.

Cette démarche de mise en relation a été testée avec une startup qui s'appelle VENDREDI et avec laquelle SUEZ a monté un programme.

➤ [Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante](#)

Renforcer l'impact social et environnemental de Suez.

Répondre aux grands défis que constituent le développement de l'emploi et la transition environnementale, en développant :

- L'emploi et l'inclusion sur les territoires
- Les boucles locales d'économie circulaire, le ré-emploi, l'agriculture urbaine, la collecte et la valorisation des déchets de « niches » (mégots...)
- En faisant évoluer les comportements et en favorisant les écogestes.
- En répondant aux exigences réglementaires notamment pour aller dans le sens de la loi en développant à la fois l'économie circulaire et en favorisant la protection de l'environnement.
- En proposant de développer des modèles Alternatifs et solidaires innovants qui reposent sur :
 - Une transition écologique qui passe par la prise en compte des populations les plus fragiles comme le montre le succès de la maison pour rebondir de Bordeaux.
 - Un développement de l'économie circulaire qui, par une collaboration entre parties prenantes différentes que sont les acteurs publics, privés et associatifs, où SUEZ peut jouer un rôle de catalyseur en travaillant notamment avec les entrepreneurs sociaux. La mise en place de modèles innovants qui essaient à travers la France de Bordeaux puis Lyon et l'Île de France.
 - Des collaborateurs de plus en plus intégrés à ces dispositifs par le biais du mécénat de compétence et avec la mise en place de formation pour leur permettre de s'engager efficacement.

➤ Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique

Apporter un avantage concurrentiel dans les appels d'offres pour gagner les contrats et développer les affaires (business). L'objectif de la direction de l'innovation sociale est de générer des sources de business pour ne pas être un centre de coût avec un souhait affiché d'arriver à l'autonomie. Aujourd'hui, la direction de l'innovation sociale est à presque mi-parcours de cette autonomie financière.

L'autre point important qui contribue à la stratégie est le travail sur l'image, non seulement pour le groupe et ses salariés mais aussi pour contribuer à attirer les talents.

Renforcer l'impact social de SUEZ est inscrit dans sa stratégie globale et l'ensemble des actions de la direction innovation sociale vont dans le sens de la contribution stratégique.

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

Chaque année un rapport d'activité est publié par la direction de l'innovation sociale avec certains indicateurs à la fois qualitatifs et quantitatifs :

- La mise en évidence des différents leviers qui ont permis de développer l'économie circulaire et inclusive
- Les différents impacts produits
- Les chiffres clés de l'année.

Les réalisations en matière de :

- Conseil et formation
- Recrutement inclusif
- D'entrepreneuriat
- Partenariats en insertion et en économie sociales et solidaires
- Participation à l'engagement solidaire par les collaborateurs.

Cependant ces données-là ne sont pas encore étudiées en termes de mesure de l'impact et de la performance au regard de la stratégie et comparées par rapport aux années précédentes. Cela fait plus état d'une photographie de l'année. Pour le moment ce rapport ne sert pas non plus au pilotage.

6.8 « Manager Up » et « Libérons nos énergies » : Expérimentations autour de l'Entreprise libérée

➤ Ce qui est mis en place concrètement

Cette approche est totalement nouvelle chez SUEZ et n'a été pour le moment initiée que chez SUEZ Eau France (qui fait partie de la Région France). Certes ce n'est pas une innovation de rupture au regard du marché mais nous pouvons parler d'une expérimentation nouvelle et innovante car cette approche est utilisée de manière spécifique pour coller à ses problématiques notamment dans un grand Groupe. Cela se décline ainsi depuis début 2021 :

- **Manager UP** : un programme de professionnalisation des cadres managériaux
- **Libérons nos énergies** : une démarche expert- expertise pour développer les talents et maintenir un haut niveau d'expertise

MANAGE UP

Un premier volet se focalise sur la **professionnalisation**.

Le deuxième volet est un projet de management : le programme « **manage up** » dont l'objectif est de créer des managers qui transforment. Démystifier le sujet du management et modifier les comportements, cela à travers « des mots/concepts magiques » : confiance, responsabilisation, prise d'initiative, droit à l'essai. Il y a tout un ensemble de mots qui ont été identifiés comme des éléments transformateurs parmi lesquelles : feedback, exemplarité, reconnaissance, donner du sens, coopération, arbitrer, assumer les résultats de son équipe etc.

En pratique

- Définition d'un référentiel managérial et lancement pendant 30 mois d'un ensemble d'actions pour favoriser l'appropriation de ce référentiel.
- Une phase d'auto-évaluation ou d'auto-positionnement des managers à travers un questionnaire.
- Les regards croisés : solliciter avec le même questionnaire, le regard croisé des n-1, des pairs et des n+1.

LIBÉRER LES ÉNERGIES

Eau France vient de lancer également une démarche autour de l'entreprise libérée, qui s'appelle « libérons nos énergies ».

Le principe adopté est de faire un appel à projets et identifier des périmètres managériaux. Puis pendant une période prédéfinie (18 mois à 3 ans) le périmètre est mis sous cloche pour expérimenter une organisation ou des pratiques différentes et autonomes par rapport au siège. Il s'agit d'une autonomisation de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation en question.

« La notion d'entreprise libérée part du principe que plus on fait confiance, plus on laisse de la liberté, plus les collaborateurs vont s'efforcer d'assumer leurs responsabilités ».

L'ambition de l'initiative libérer les énergies d'Eau France est que chaque collaborateur se sente acteur de sa contribution, porteur d'une responsabilité et qu'il ait les moyens de pouvoir effectivement l'exercer.

L'entreprise libérée, ce n'est pas l'anarchie où chacun fait ce qu'il veut. Il y a des cadres déterminés mais pas jusqu'au point d'aller régler « l'acte métier ». Avec cette démarche, Eau France veut intervenir à ce niveau-là pour établir cette notion de subsidiarité et responsabilisation.

Pour que le collaborateur puisse assumer une responsabilité, il est nécessaire de comprendre l'environnement dans lequel il évolue. Il est aussi nécessaire de lui donner du sens et de lui faire comprendre quel est son pouvoir d'action et de décision. Dans cette démarche, le manager, est moins celui qui contrôle et plus celui qui accompagne le collaborateur et l'aide à prendre un certain nombre d'initiatives.

En pratique

Une compétition interne sur des idées a été organisée avec une présentation de dossier et une heure d'audition devant la commission d'évaluation et le CODIR : sur 16 dossiers présentés, 4 dossiers ont été invités à une deuxième séance, 2 finalement seront retenus. À partir de ces auditions :

1. Deux entités vont être mis sous cloche et vont pouvoir expérimenter.

2. Des idées récurrentes sorties de certains projets seront mises en place sans attendre de l'expérimentation. (Dépasser les autolimitations par exemple).
3. Des projets non retenus mais pertinents auront la possibilité d'être testés par les initiateurs sur leur périmètre.

➤ Les raisons de la mise en place de l'expérimentation

Trois besoins Business déclencheurs :

1. Une enquête d'engagement interne a révélé des craintes relatives à une possible perte d'expertise suite à plusieurs départs et il était impératif de pouvoir répondre aux enjeux commerciaux d'avoir un niveau d'expertise important.
2. Un nouveau cadre normatif sur la décentralisation et l'organisation territoriale qui rassemble des compétences eau et assainissement auprès de collectivités toujours plus grandes.

Avec l'entrée en vigueur des lois NOTRe du 7 août 2015 (loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République) les collectivités, toujours plus grandes se sont vues attribuer des compétences en matière environnementale. Elles se sont dotées de services techniques de plus en plus compétents qui ont besoin d'interlocuteurs en capacité aussi de pouvoir répondre.

3. Le besoin de « ré-enchanter le corps social » en travaillant sur l'employabilité et le développement des compétences. C'est le constat qu'en plus de la performance opérationnelle, il fallait aussi avoir des salariés engagés.

...Et des facteurs contingents

- La période de confinement a aidé à pouvoir travailler un peu aussi d'autres sujets
- La présence d'un « terrain fertile », beaucoup d'intervenants considéraient l'organisation « déjà libéré »
- Le support de la direction
- Intérêt personnel

➤ L'appropriation de la pratique par les collaborateurs

Selon cette interprétation, l'appropriation s'inscrit dans un processus d'accès, d'utilisation puis de transformation de l'objet. Dans le cadre des expérimentations conduites autour de l'Entreprise libérée, comme par exemple « libérer les énergies » ou "Manage UP", le processus d'approbation semble être encore en cours. Pour "Manage Up" l'appropriation semble plus avancée, et un ensemble d'actions sera mis en place pendant les 30 prochains mois pour favoriser l'appropriation du référentiel développé dans le cadre de cette pratique.

➤ Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique

En termes de performance, le DRH Eau France s'est dit convaincu de ce changement culturel et de mentalité dans le sens où il souhaite gagner en productivité : *« notre productivité, on va la gagner parce que les collaborateurs vont faire un petit peu plus, un petit peu plus vite ou finalement plutôt que passer par une procédure qui fait appel à 10 personnes ils vont faire appel à 2. On va gagner en efficacité. Nos clients à la fin seront plus contents et nos salariés auront un peu moins cette notion de qualité empêchée »*

Mais il est conscient que s'il n'y a pas de résultats, ou s'ils ne sont pas capables de démontrer la contribution de ces pratiques à la création de valeur aux nouveaux actionnaires, ils reviendront en arrière et puis ils réitéreront les modèles traditionnels qui ont toutes leurs limites.

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

Eau France est en phase de transition et il est trop tôt pour pouvoir évaluer l'impact de ces pratiques qui viennent juste d'être lancées. Les KPI ne sont donc pas encore vraiment définis.

Il y a une grande attention portée aux coûts. De plus, il va falloir encore plus montrer que tout ce qui est mis en pratique crée de la valeur.

Ce qui pourrait faire objet d'évaluation sont les effets de ces démarches sur l'organisation du travail.

Par exemple les propositions qui, une fois validées, sont mises en œuvre, apportent des micro-changements dans l'environnement de travail et permettent de générer des gains de productivité.

Verbatim

« Cela fait 10 ans qu'on fait des changements organisationnels, cela n'apporte que de la contrainte, souvent de la souffrance. Et puis on n'est jamais sûr vraiment du résultat, parce qu'en plus on ne fait pas de retour d'expérience, ou très peu. Essayons autre chose ! » (DRH SUEZ Eau France)

6.9 La marque employeur

➤ Ce qui est mis en place concrètement

Cette pratique existe chez SUEZ Région France depuis fin 2019 au moment de l'arrivée du Directeur Recrutement et marque Employeur. Elle n'est pas nouvelle au regard du marché (déjà mise en place dans des Grands Groupes notamment) mais elle est bien innovante dans l'entité française. En effet, la ME Groupe est déjà mise en place et très axée sur la communication globale du Groupe mais il était nécessaire de se focaliser sur une ME spécifique au marché Français au regard des problématiques rencontrées sur ce marché.

Ce qui est remarquable, c'est la rapidité de la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions de modernisation et de digitalisation de la ME Suez Région France. Un travail a été fait pour rattraper le retard par rapport aux concurrents.

Tableau 12 : L'innovation RH de la marque employeur

L'innovation RH de la marque employeur création de la marque employeur France		
L'objectif	Le quoi ?	Le comment ?
ME : Améliorer la notoriété	Changer l'image externe de SUEZ	Améliorer les outils en interne pour une meilleure image externe <ul style="list-style-type: none"> - Formation et supports utilisateurs sur l'ATS Talent Up - Solution robotisée RPA *pour détecter les erreurs de rédaction d'offres *pour détecter les offres incorrectes
ME : Améliorer l'attractivité globale	Faire des vidéos métiers	Proposer de nouveaux médias comme la mise en ligne de vidéos sur les réseaux pour mettre en lumière les métiers de SUEZ

L'innovation RH de la marque employeur création de la marque employeur France		
L'objectif	Le quoi ?	Le comment ?
ME : L'attractivité des jeunes	<p>Etre présents sur les réseaux sociaux Créer/développer les relations écoles</p> <p>Programme Graduate : attirer, développer et garder les jeunes talents, accompagner les leaders de demain</p>	<p>Proposer des jeux concours</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les outils de communication interne dédiés : Teams RE, Yammer GénérationSuez ▪ Des nouveautés : Digitalisation du livret d'accueil, création d'un Espace dédié à l'accueil des alternants et des stagiaires : <p>Ressources pour l'intégration Espace dédié aux tuteurs</p> <p>Un parcours de 4 étapes : Stage de fin d'étude 6 mois (découverte des métiers Eau et Déchets), Une mission d'un 1 an en France (vision opérationnelle et transversale), une mission de 3 mois en Start Up (acculturation en Start Up), une mission à l'international de 6 mois (dimension internationale et culturelle)</p>
ME : L'attractivité des non-cadres	<p>Être présents sur des supports qui leurs sont dédiés, faire en sorte d'avoir des offres plus visibles Des outils de sourcing spécifiques</p>	<p>*Mise en place de Broadbean, outil permettant la publication d'annonces sur différents jobboards en externe. Toutes les offres sont automatiquement publiées sur différents supports *Licence Recruiter : outils de sourcing dédié aux recrutements non-cadres.</p>
Développer l'expérience collaborateur	Développement des compétences	<p>*Par un accès équitable aux formations *Le e-learning *Suez Academy plateforme de formation dédiée aux collaborateurs Suez *Politique Talent : Gestion des carrières, parcours mobilité interne avec des REC dédiés, Programmes de développement, promotion, rétention</p>
	Culture de l'expérimentation/innovation	Innovation Awards/Showroom de Suez
	Digitalisation du Onboarding	En cours
Expérience candidat, transformer les visiteurs en candidats	Un Nouveau portails candidats	<p>- expérience candidats améliorée : recherche d'offres simplifiées/évolution facilitée (template/visuels) + réduction à terme de la longueur du formulaire de candidature en ligne - Etapes vers des évolutions ultérieures (projet expérience Candidat, templates Offres...)</p>
	Orienter les visiteurs vers les offres correspondant à leur profil	Searchbar intelligente CV Matching Chatbot d'orientation
	Simplifier la candidature	CV Parsing One-click apply
	Offrir une expérience personnalisée	Recommandations basées sur la localisation et l'historique de navigation Chatbot conversationnel
Expérience recruteur	Recherche des profils optimisée	Matching à partir d'une offre d'emploi

L'innovation RH de la marque employeur création de la marque employeur France		
L'objectif	Le quoi ?	Le comment ?
		Filtres paramétrables et ajustables Taux de matching Repositionnement des candidatures spontanée Accès à l'historique des candidatures actualisé
	Piloter les statistiques	Nombre de visites, recherches, candidatures... Taux de conversion et ROI : Identification des axes d'optimisation (offres à succès, wording d'une offre...)

➤ Les raisons de la mise en place de cette pratique RH innovante

Aujourd'hui, les candidats recherchent plus qu'une simple entreprise. Plus de 9 salariés sur 10 issus de la génération Y considèrent la notion de sens comme importante dans leur choix d'intégrer une entreprise. Ils veulent rejoindre une organisation avec laquelle il partage des valeurs communes et qui puisse être capable de leur proposer un engagement fort en termes de RSE ou de bien-être au travail. Jouir d'une bonne image employeur auprès des candidats potentiels, n'est donc plus une option pour les entreprises désireuses d'attirer les meilleurs profils.

Aussi, pour répondre à son déficit de notoriété et d'attractivité croissant, SUEZ a-t-elle jugé utile de se doter d'une direction marque employeur France. Pourquoi une marque employeur France alors qu'il y avait une marque employeur Groupe ? « Il y a une spécificité du marché français. Il fallait effectivement construire une équipe qui adresse ses enjeux particuliers à la France, il faut adapter son discours à la cible en France et en France, il faut aller au niveau des différents publics. »

« Maintenant avec les réseaux sociaux on va cibler une population précise avec un certain métier, une certaine géographie, une certaine séniorité, donc il faut, aujourd'hui, faire du sur-mesure. Avant c'était « One size fits all », maintenant c'est du sur-mesure. »

Pour cela il faut essayer de comprendre « ce qui ne fonctionne pas dans notre recrutement et le résoudre. » Chez SUEZ, il y a deux grandes priorités : le recrutement des jeunes, et le recrutement des non-cadres.

Premier point : « La génération des milléniales est sous-représentée à un point que je considère comme grave, et cela pour deux véritables raisons : Une culture managériale particulière, lorsqu'on a un poste de responsable de centre de profit junior à pourvoir, c'est-à-dire la première ligne de management, on va donner le poste à une personne plus expérimentée, qui n'est pas chère. Cette dernière, souvent, c'est aussi en général, désolé, je suis un peu caricatural, elle n'est pas ingénieur, n'a pas fait de grandes écoles, mais ses 10 ans d'expérience en tant que technicien sont parfaitement adaptés pour le poste. Le problème c'est que l'on va perdre l'opportunité d'intégrer un jeune à potentiel. D'où notre pyramide des âges déséquilibrée.

Ce déséquilibre va plus loin, il pose aussi le problème du transfert de compétences, du maintien de l'expertise, de la culture etc. L'autre conséquence c'est comme on ne prend pas effectivement des profils évolutifs, ces collaborateurs qui arrivent là, sont très bien, très performants mais ils ne veulent pas devenir directeur d'agence ou directeur de région. Ce n'est pas leur truc, donc on va chercher des patrons, des directeurs, des dirigeants à l'extérieur alors que normalement on pourrait les trouver en interne ».

Deuxième priorité : recrutement de non-cadres.

“En fait on n'a pas trop de problèmes pour attirer les cadres, on est bien structuré, par contre il y a une pénurie en France sur tous les postes avec un savoir-faire, une expertise technique que ce soit des électriciens, des mécaniciens, des conducteurs d'engins des techniciens de maintenance etc. C'est donc un vrai problème, on n'arrive pas à recruter des techniciens de maintenance, des chauffeurs, des conducteurs d'engins.”

L'objectif pour le nouveau directeur marque employeur était à la fois clair dans sa définition et complexe dans sa mise en œuvre. En effet, la marque employeur devait refléter les valeurs et la culture de SUEZ, répondre à des enjeux d'image interne et externe.

La marque employeur est essentiellement là pour différencier une entreprise d'une autre. Ainsi, la mise en place d'une marque employeur forte et reconnaissable est devenue un enjeu essentiel au sein de SUEZ, désireuse de recruter plus facilement et rapidement. Il est donc utile de travailler son image employeur notamment concernant le recrutement des profils “pénuriques” (les techniciens, les non-cadres ou les salariés issus des générations Y et Z).

La direction marque employeur a donc mis en valeur l'identité et les valeurs de SUEZ. L'objectif est de concevoir une marque employeur reflétant fidèlement la culture d'entreprise. Celle-ci doit matérialiser la façon de travailler, l'état d'esprit de SUEZ afin de paraître la plus authentique possible auprès des candidats potentiels. Pour cela tout un ensemble d'études ont été commandées notamment celles d'Universum qui ont permis à SUEZ de se positionner par rapport à ses concurrents.

➤ L'appropriation de la pratique par les collaborateurs

L'appropriation est quelque chose de difficile à appréhender surtout dans des grands groupes comme SUEZ, en effet, un des moyens de voir l'appropriation de cette pratique c'est l'Employee Advocacy (ambassadeur) qui fonctionne assez bien à tel point qu'un certain nombre de jeux concours sont organisés pour susciter cette adhésion.

➤ Les contributions stratégiques apportées à l'entreprise grâce à cette pratique

“Dans le cas de la marque employeur France, la stratégie a clairement été de dire, qu'avons-nous en France que la marque employeur Groupe n'adresse pas ? Qu'avons-nous comme canaux propres à la France ?

Pour contribuer à la stratégie, la marque employeur a du effectivement définir deux rôles :

- Le premier rôle de la marque employeur France est de décliner la politique et la compréhension de marque employeur Groupe : slogan, charte graphique etc.
- Le second rôle est le recrutement de nouveaux candidats. « On doit convaincre effectivement des jeunes diplômés de nous choisir pour leur expérience de stage ou d'alternance. On doit trouver et recruter des non-cadres » et ainsi répondre à un besoin business de SUEZ France.”

Par ailleurs, la marque employeur a eu pour autre but de retenir les salariés déjà en poste. L'objectif premier de la marque employeur est donc de diffuser une image positive de SUEZ France à la fois en interne et en externe, pour une meilleure réputation qui entraînera davantage de candidatures.

Rétention des meilleurs éléments, recrutement de nouveaux profils, la marque employeur s'inscrit ainsi dans une démarche de considération accrue des candidats mais aussi des collaborateurs. L'idée étant de répondre à leurs attentes en termes de bien-être, de partage de valeurs et de culture afin de les rassurer dans leur engagement et leur acte de candidature.

➤ Les KPIs qui définissent la performance de cette pratique

Un certain nombre de KPI sont connus :

- Le coût d'un recrutement, par exemple celui d'un cadre, est un des plus bas en France, est très compétitif.
- Tous les trois ans des enquêtes d'engagement sont faites.
 - o Mesure de la satisfaction l'engagement des collaborateurs
 - o La qualité du dialogue
 - o Le maniement de la rémunération
 - o L'amélioration de l'expérience collaborateur
- Indicateurs par rapport à certains événements : l'employee advocacy, qui est aussi un levier d'engagement. Dans ce cadre les ambassadeurs de SUEZ ont pu être identifiés et ils ont pu travailler sur les réseaux sociaux.
- Concours de selfie en demandant à des alternants de se prendre en photos, de partager leurs photos sur LinkedIn. Celui qui récolte le plus de like gagne un casque JLB Bluetooth et des goodies SUEZ. Cette opération a permis de faire pas loin de 5000 likes l'an dernier pour une trentaine de participants, la gagnante a eu 500 likes à elle seule. "Sur cet événement nous avons fait un bon score d'image de la marque, mais pas suffisamment convainquant pour le recrutement. »

"Tout est encore perfectible en matière de mesure chez SUEZ !"

Tableau 13 : Synthèse des contribution stratégiques apportées par les pratiques RH innovantes

	Contributions stratégiques des pratiques RH innovantes à l'organisation
Analytique RH et Digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ "Une approche business sans oublier l'humain". ✓ Réduit les coûts pour répondre aux enjeux business et humain ✓ Accélère l'intégration des BU sous la marque unique SUEZ ✓ Accompagne la marque employeur et la mobilité interne ✓ Optimise la rétention des talents ✓ Améliore l'exactitude des reportings grâce à un référentiel RH fiable ✓ Intègre des données de différentes sources ✓ Gère à la fois la politique Groupe et les spécificités locales
Digitalisation des entretiens professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évite la pénalité financière pour non tenue de l'entretien (rappel, système intégré, traçabilité...) : gain financier immédiat. ✓ Développe les compétences digitales des collaborateurs cibles demain pour l'entreprise (sujet GPEC). ✓ Développe et fidélise les collaborateurs : équité (cadre et non cadres pour l'accès au digital), inclusion, transparence, accès à l'information et aux outils (congés, notes de frais, coffre-fort numérique, nouveaux modes de travail) ✓ Gain en efficacité, performance et transparence grâce à la digitalisation du processus, des données et documents : fiabilisation des données ✓ Attire les talents grâce à une marque employeur qui correspond aux attentes des candidats (solutions mobiles, échange d'informations, rapidité de réponses)

	Contributions stratégiques des pratiques RH innovantes à l'organisation
Gestion des carrières, emploi et compétences	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développe la rétention des talents ✓ Contribue au levier de la mixité : féminiser les métiers opérationnels : 80 % de la population est masculine. Avec l'action de la direction diversité et inclusion, les équipes peuvent augmenter la féminisation de ces métiers. ✓ Contribue au développement de la marque employeur (employeur responsable), l'expérience collaborateur, l'attraction des talents : écoute des collaborateurs, proposition d'outils innovants, développement du réseau, événements, temps accordé pour leur réflexion personnelle (projets pro, mobilité...)
Recrutement prédictif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apporte une nouvelle façon de recruter : recrutement de profils évolutifs en évaluant plus les soft skills pour être aligné avec le modèle d'employabilité de SUEZ. ✓ Objective les évaluations et les soft skills : ouvre les champs de recherche des candidats et optimise (en temps et succès) les chances de recruter le bon candidat dans la durée. ✓ Limite le turn over sur certains métiers (attachés commerciaux) : nouvelle façon de recruter (sans nécessairement faire des mises en situation) ✓ Renforce l'attractivité de SUEZ et de la marque employeur : évolution interne possible, employabilité grâce au recrutement de profils évolutifs.
Travail apprenant	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développe les compétences, l'expertise des collaborateurs ✓ Développe la culture de l'apprentissage pour mettre en place une organisation résiliente, capable d'être toujours performante en adoptant la culture du feedback, du partage, du test & learn. ✓ Développe la capacité d'adaptation des individus au fonctionnement de l'organisation et la réactivité dans leur travail.
Entreprise intégratrice : manager et inclure la diversité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favorise l'engagement des collaborateurs : développe cette capacité d'agir dans la coopération, ensemble (collectif et singularité) : éveille les consciences, fait évoluer les mentalités et combat les stéréotypes ✓ Développe la féminisation des métiers opérationnels notamment (objectif 25%). En 10 ans, la part des femmes dans l'entreprise tout métier confondu est passée de 15 à 24%. ✓ Crée de l'émulation, de la confrontation point de vue, donc de la créativité et de l'innovation. ✓ Développe et impulse une stratégie et des actions : porte les valeurs du Groupe en embarquant les collaborateurs, en leur donnant envie de participer et de s'engager. ✓ Source de richesse qui met en valeur la singularité : la confrontation des idées et des points de vue apporte de la valeur ajoutée et de la force à un collectif, ce qui contribue à générer de la performance globale et de l'innovation. La diversité chez SUEZ est au service de ces enjeux. ✓ Porte une valeur d'attractivité, d'engagement et de fidélisation des talents dans l'entreprise : les collaborateurs et les jeunes talents, vont plus se tourner ou rester dans des entreprises qui ont ce type de politiques engagées.
Innovation Sociale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apporte un avantage concurrentiel dans les appels d'offres pour gagner les contrats et développer les affaires (business). L'objectif est de générer des sources de business, ne pas être un centre de coût, et arriver à l'autonomie. ✓ Améliore l'image du Groupe : contribue à attirer les talents. ✓ Renforce l'impact social de SUEZ en alignement avec sa stratégie globale

	Contributions stratégiques des pratiques RH innovantes à l'organisation
L'approche de l'entreprise libérée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développe la productivité, performance et efficacité : plus de responsabilisation, d'autonomie, coopération, feedback, exemplarité du management ✓ Augmente la satisfaction du collaborateur (confiance et sens) et de son efficacité donc augmente la satisfaction client
La marque Employeur	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliore la notoriété de SUEZ Région France ✓ Attire les jeunes diplômés en les convainquant de choisir SUEZ pour leur expérience de stage ou d'alternance ✓ Développe le recrutement des non-cadres afin de répondre au besoin business de SUEZ France. ✓ Développe la rétention des salariés déjà en poste : expérience collaborateur diffusion d'une image positive de SUEZ France en interne et en externe (alignement), génératrice de candidatures. ✓ Développe l'expérience candidat : répondre à leurs attentes en termes de bien-être, de partage de valeurs et de culture afin de les rassurer dans leur engagement et leur acte de candidature.

7. Analyse des résultats de l'étude empirique

En comprenant le modèle d'organisation de la société SUEZ nous pouvons mieux décrypter et analyser sa culture, ses pratiques RH innovantes et managériales. Tout comme le souligne dans la littérature Philippe Pierre¹³, SUEZ se trouve dans le modèle de l'employabilité. Ce qui n'empêche pas de voir coexister en son sein les autres modèles que sont la loyauté, la communauté de métier, et l'archipel.

En effet, ce modèle de l'employabilité est mis en évidence par le développement des compétences et des talents, la favorisation de la mobilité interne et l'accompagnement en gestion de carrière sans oublier la culture de l'apprentissage et l'inclusion.

Au travers de ce modèle, SUEZ se démarque et se différencie en **expérimentant et innovant** sur le levier humain : innovation sociale, gestion des talents et des compétences, employabilité, inclusion, diversité, apprentissage, digitalisation des processus, expérience collaborateur...L'organisation utilise des nouvelles méthodes, des nouveaux outils, des nouvelles approches organisationnelles : elle essaie, tente, expérimente et innove toujours en partant d'un besoin business d'abord ! Le but étant de se transformer, d'être plus flexible et de gagner en agilité afin notamment d'attirer les nouvelles générations et améliorer la pyramide des âges.

7.1 L'analyse des pratiques RH innovantes s'appuyant sur les technologies

¹³ Le Livre du manager, Philippe Pierre 2018

Digitalisation et Analytique RH

Cette pratique est en cours de développement chez SUEZ car la DDRH souhaite montrer qu'elle n'est pas qu'un centre de coût mais aussi un centre de création de valeur. Au sein de SUEZ la pratique est innovante dans la mesure où elle est nouvelle et nécessaire pour se transformer.

La Directrice du Développement RH a tenu à rappeler que l'entreprise a été certifiée pour la 9e année consécutive « top employeur » pour sa capacité à innover dans le domaine, tout en évoquant assez régulièrement le fait qu'elle ne considérait pas toujours les propositions comme « innovantes » en soi, mais relatives à des nécessités stratégiques.

L'innovation, comme nécessaire clef de sortie de crise

Comme toute forme d'innovation (Schumpeter, Alter, Latour, Rogers), elle naît dans un environnement précis, d'un constat, d'une rupture avec un passé établi et se retrouve parfois imposée par le contexte. Pour la directrice du développement, c'est tout simplement la contrainte économique de rentabilité au cœur des enjeux de performance de l'entreprise qui s'est trouvé être le terreau des innovations créatrices de valeur pour la fonction RH.

Pour évaluer la contribution stratégique, il s'agit alors d'effectuer un calcul coût/bénéfice en partant d'une évaluation de départ où la direction du Groupe considère la fonction RH comme trop coûteuse/pas suffisamment rentable, et annonce le recrutement gelé en situation de crise. Modifier ses pratiques pour permettre au Groupe de faire des économies sans disposer de marge de manœuvre, c'est le point de départ de la réflexion qui entraîne l'innovation des pratiques, au-delà de la simple optimisation des coûts engagés.

Notre interviewée semble partager la vision de l'innovation de Schumpeter qui souligne que l'innovation prend sa source en période de crise. Les écrits de Norbert Alter peuvent ajouter une contribution managériale¹⁴ dans la mesure où il indique que l'innovation est partout et ne vient pas forcément de la direction. L'innovation vient souvent des opérationnels ce qui engage les DRH à être à leur écoute pour bénéficier de toutes leurs capacités créatives et d'innovation.

Deux exemples d'innovation : l'automatisation et l'optimisation des plannings

Il s'agit alors d'identifier les cibles qui nécessitent une transformation des usages et des pratiques. La première cible identifiée au sein même de la fonction RH réside dans les tâches à faible valeur ajoutée qu'il faut automatiser.

Un bilan chiffré a été réalisé et a évalué ces tâches administratives nécessaires mais chronophages (parmi lesquelles on peut citer les dossiers d'assurance maladie, nécessitant un nombre important de scans, photocopies et autres signatures des parties prenantes) comme responsable d'une perte d'1/3 du temps de travail disponible pour un RH diplômé à bac+5. Un autre indicateur clé justifie la stratégie d'automatisation de ces tâches de nature répétitive, les coûts liés aux erreurs et leurs conséquences humaines (des chiffres de plusieurs centaines de milliers d'euros par an sont ainsi évoqués).

L'informatisation et l'automatisation devient une évidence, mais elle ne doit pas faire oublier que toute transition technologique a un coût, et comme le rappelle notre interviewée, ces économies sont avant tout des économies d'échelle, puisque la rentabilité d'un tel déploiement de technologies avancées (nécessitant divers consultants au préalable et équipes de maintenance par la suite) n'est possible que parce qu'on considère une volumétrie importante pour des entités comme Suez.

¹⁴ Lorsque la littérature apporte une contribution à l'empiri

Une seconde cible a été une meilleure maîtrise de la masse salariale combinée à une optimisation des plannings de la force de travail. Là il s'agissait de faire appel à l'IA. Les pratiques envisagées ont alors été de modéliser et utiliser au mieux les accords d'annualisation du temps de travail avec modulation de ce temps pour le premier cas considéré, et d'adopter une approche algorithmique orientée données pour modéliser les temps de parcours et problématiques de circulation liées au transport dans le cas d'usage des tournées opérationnelles de l'activité déchets par exemple.

L'analytique RH correspond davantage, à l'approche de l' " Evidence Base Management " dans la littérature. (Cossette et al, 2014). Elle est axée chez SUEZ sur la partie justification de l'efficacité des pratiques que sur le pilotage de l'activité qui fait également partie de l'approche de l'EBM. En effet, cette approche indique qu'il est important d'aller questionner les usages pour mieux maîtriser la donnée et piloter l'activité au regard d'objectifs stratégiques. Nous soulignons donc une contribution managériale.

Maîtriser l'outil et ne pas être maîtrisé par l'outil

Dans cette approche automatisée et optimisée, la Directrice du Développement considère deux écueils pour leur usage :

- Les entreprises (start-ups en majorité) qui portent les projets de déploiement de technologies de gestion fondé sur des algorithmes de Machine Learning (ML) proposent bien souvent des modèles non approuvés ou testés en conditions réelles auparavant, se voulant innovants, rendant le Groupe beta-testeur plus qu'utilisateur
- Les données d'apprentissage nécessaires aux algorithmes ML sont fondées sur des réalités historiques introduisant invariablement des biais humains liés aux réalités de l'époque, notamment sur les sujets de l'inclusion et de la diversité

L'enjeu est alors de faire de l'outil technologique, un outil d'accompagnement maîtrisé au sein de la fonction RH et d'avoir la capacité d'en restreindre le périmètre d'action et ses interactions avec les collaborateurs. L'objectif est d'éviter de préparer un futur où la fonction RH disparaît au profit d'une solution d'optimisation purement algorithmique, éliminant ainsi *de facto* l'aspect d'échange humain, qui doit rester central dans l'approche des activités RH.

Camille Levy dans son article Big data et RH (2020), parle de mythe rêvé du Big data en RH, que conforte notamment un ensemble d'articles sur le net provenant d'experts du domaine et de start up. Bien que consciente de cette déferlante médiatique sur ses nouveaux outils digitaux, la directrice du développement RH de SUEZ n'est pas dans cette logique. Elle a un certain recul et comme le dit Camille Levy : « l'expérience concrète permet à certains responsables (...) de mettre à distance les mythes entourant les outils big data RH ».

La réflexion moderne autour des pratiques RH nécessite de prendre en compte les réalités évolutives des comportements et des besoins sur les marchés. Ainsi, il s'agit de faire mûrir les réflexions autour de la notion de compétence, pour débarrasser son usage des carcans imposés par les référentiels de compétences ou les périmètres d'activités trop rigides. La donnée RH doit alors pouvoir être qualifiée et fiable, avec des informations disponibles dans le SIRH qui appuient les décisions et les accompagnements de la mobilité interne. Le choix d'un système avec une solution CornerStone fait état de cette volonté de disposer d'une colonne vertébrale solide sur laquelle construire l'activité RH.

Selon l'interviewée, cette solution est structurante mais il est nécessaire de se poser des bonnes questions quant à l'usage de ces outils qui ne restent que des outils d'appui à la décision : quel type d'information sur le projet professionnel ou les compétences d'un collaborateur dispose-t-on ? Cette information est-elle récente, est-elle fiable ?

Comme le souligne (Pertinant et al., 2017) « la démarche experte de valorisation des données avec des outils statistiques informatisés facilite la prise de décisions stratégiques concernant la performance du capital humain ».

Evaluation de la performance de la pratique

L'approche KPI est importante, nécessaire mais non suffisante pour le moment.

Nous pouvons positionner cette pratique dans le cadran d'Ulrich, à deux niveaux : celui de l'expert administratif et celui du partenaire stratégique.

Au niveau de "l'expert administratif", nous constatons que notre interlocutrice est bien dans l'optimisation des tâches administratives comme nous l'avons vu plus haut dans le cadre de l'automatisation de certaines tâches et de l'optimisation des trajets. Il y a d'ores et déjà chez SUEZ une réflexion consacrée à l'évaluation de la performance opérationnelle des RH pour faire en sorte de réduire les coûts de gestion administrative.

Au niveau de la RH « partenaire stratégique », qui sur le terrain tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise. Pour Ulrich afin d'évaluer la fonction RH sur cette mission, il est nécessaire de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise. L'un des outils les plus formalisés et le plus emblématique de cette posture est le tableau de bord prospectif RH ou HR Scorecard (Becker et al., 2001).

Ce tableau de bord permet d'intégrer les indicateurs chiffrés, les indicateurs liés à l'activité de la fonction RH et les indicateurs dits de « performance clé ». Ces derniers mesurent le niveau de mise en œuvre des priorités opérationnelles des processus RH stratégiques identifiés par le Groupe.

La littérature dans ce cadre apporte une contribution managériale à l'empirie.

En revanche, la direction indique qu'il faut bien sûr des chiffres mais aussi des verbatims à récupérer sur la mise en place de la pratique et qu'un mix de KPI et du témoignage est nécessaire car tout ne peut pas être mesurable. **Dans ce sens, nous notons une contribution théorique¹⁵, car la littérature n'évoque pas l'utilisation des verbatims/témoignages de collaborateurs comme évaluation qualitative de la pratique au niveau "partenaire stratégique". (Excepté dans le cadre d'une enquête de satisfaction généralisée)**

La Digitalisation des Entretiens Professionnels

La digitalisation des entretiens professionnels des « métiers Suez » fait partie des efforts du Groupe d'accélérer le processus de digitalisation et d'assurer le développement des compétences digitales de tous les collaborateurs. La digitalisation est une des priorités stratégiques du Groupe annoncé dans le Plan « Shaping SUEZ 2030 » pour répondre aux enjeux de transformation et d'industrialisation de procès et activités qui impactent tous les métiers dans toutes les activités de SUEZ. (SUEZ Groupe, 2020)

Pour Michel Barabel, « La fonction RH doit accélérer sa transformation digitale dans tous les domaines (...)» Il s'agit de faire vivre aux collaborateurs une expérience augmentée par les technologies alliant le meilleur du monde physique et du monde virtuel (Barabel et al., 2014).

¹⁵ Lorsque le terrain (l'empirie) apporte aux auteurs

La littérature et l'empirie sont donc alignés.

Barabel indique aussi que la digitalisation entraîne des modifications des pratiques et des usages dans le périmètre d'intervention de la fonction RH au niveau de : (Barabel et al., 2017)

- **L'interpénétration des sphères professionnelles et personnelles et la gestion des situations de télétravail.**

Au sein de SUEZ, la digitalisation était présente depuis quelques années déjà, mais la crise de la Covid-19 a réellement accéléré le processus. Alors que les entretiens physiques et la restitution sur papier étaient la norme, ce fonctionnement n'est plus compatible avec l'organisation du travail aujourd'hui et le télétravail. L'évolution numérique implique la mise en place de pratiques différentes selon le type de population intéressée. SUEZ a donc fait le choix de segmenter le déploiement de la digitalisation des entretiens professionnels. La première étape a été réalisée auprès des cadres. Depuis avril 2021 elle se déploie auprès de la large majorité des collaborateurs du Groupe : techniciens et employés. La dernière étape, est en pilote, auprès des ouvriers.

- **L'activité de l'entreprise, de ses métiers et de ses compétences.**

Dans le cas de SUEZ, cette digitalisation a un impact sur les compétences notamment des non-cadres qui n'ont pas accès aux entretiens professionnels de manière digitalisée car ils ont un certain nombre à ne pas avoir d'outils digitaux/pc dans leur travail. Techniquement la pratique est importante et innovante car elle nécessite de trouver des solutions pour passer la barrière de l'outil et de proposer des alternatives (smartphone personnel, PDA, mise à disposition de PC et accompagnement). Cela contribue donc à la réduction de la fracture numérique sur les catégories cibles, au développement de leur compétences (digital literacy), mais également au développement des compétences managériales des managers qui vont faire passer les entretiens (en digital, intégré à l'outil Talent'Up et non plus sur papier volant).

Le développement de cette typologie de compétences qui est cible pour l'entreprise et sa stratégie future participe à la gestion des emplois et des compétences : c'est un vrai sujet de GPEC.

- **La circulation de l'information et la communication managériale.**

En effet, ces collaborateurs auront accès à la digital workplace au même titre et avec les mêmes opportunités que les autres collaborateurs et pourront ainsi avoir accès à leurs données historiques (précédents entretiens) notamment, puis aux autres services de la plateforme.

Nous soulignons une contribution théorique : cette digitalisation des entretiens professionnels pour l'ensemble des collaborateurs est vecteur d'inclusion et permet la congruence des valeurs que promeut SUEZ. L'empirie ajoute aussi que cela permet un gain d'efficacité et de performance : « *À l'enjeu stratégique la transformation digitale s'ajoute celui de l'équité, de la transparence et de l'efficacité économique* ». En effet la digitalisation des processus, des données et des documents va permettre la fiabilisation des données des arrêts maladies et des absences qui coûtent cher à l'entreprise et qui enregistrent un important taux d'erreur. De plus, la digitalisation des entretiens professionnels permet un apport très clair, qui est d'éviter la pénalité financière de la non-teneur des entretiens et donc un gain financier immédiat.

- **La marque employeur et l'image de l'entreprise.**

La digitalisation de ce processus participe à attirer les talents grâce à une marque employeur qui correspond aux attentes des candidats (solutions mobiles, échange d'information, rapidité, outils faciles d'usage...) et contribue donc à les fidéliser.

- **L'organisation du travail se dirigeant de plus en plus vers un "tout-en-mode-projet".**

Pour cette raison, la fonction RH chez SUEZ met en œuvre des actions spécifiques et des mesures dédiés pour accompagner les collaborateurs dans l'appréhension des transformations de leurs compétences et métiers (formation digitale, mise en place de centre de service partagé...).

Pour supporter une entreprise dans sa transformation digitale, Cianni & Steckler (2017) affirment que les RH doivent se digitaliser eux-mêmes et proposer davantage de self-service RH. (Radis, 2019).

La littérature et l'empirie sont donc alignés sur ce point puisque la RH de Suez s'appuie sur la plateforme Cornerstone pour ses services RH digitalisés. La plateforme est aujourd'hui élargie au niveau des business units, gestion du recrutement, gestion administrative, rémunération et formation. L'adoption de ce type SIRH permet à SUEZ, l'automatisation et la prise en charge dématérialisée de nombreuses tâches administratives. Cela contribue à apporter à la fonction RH, transversalité, agilité, vision globale.

Sur la maîtrise des usages et de la data, nous notons une contribution managériale car la maîtrise de la data est en cours de développement chez SUEZ. En effet le SIRH n'est pas encore totalement intégré ni centralisé dans le sens où il permettrait une gestion de la relation collaborateur comme on peut le faire dans le marketing avec les clients.

L'ERM (Employee Relationship Management) comme l'indique Sébastien Maire¹⁶ permet de connaître les attentes des collaborateurs, les gérer, les anticiper (détresse sociale, mobilité ratée, risque de démission...) grâce à un système centralisé et intégré.

Cela nécessite des investissements financiers conséquents et une réintégration des briques existantes (non prioritaire pour le moment chez SUEZ) ainsi qu'une qualité de donnée fiable et exploitable sur laquelle SUEZ doit se pencher. « *le système d'information de la fonction ressources humaines présente des limites du fait des caractéristiques originales, son objet : le capital humain. La donnée « humaine » est très différente de la donnée financière. Elle peut être floue, hétérogène, contradictoire* » (SUEZ., 2021)

Evaluation de la performance de la pratique

Le projet étant lancé récemment pour les non-cadres, les indicateurs de mesure de la performance étaient encore en phase de réflexion même si certains avaient déjà été identifiés :

- Sur le plan quantitatif comme la variation du nombre de connexions, le taux de complétion des entretiens professionnels (mis en place sous la forme d'un tableau de bord pour le suivi par BU et par type de population), le nombre de demande de formation, le taux de réussite des formations
- Sur le plan qualitatif, une enquête de satisfaction des collaborateurs sera lancée

La littérature (cadre d'analyse d'Ulrich) sur l'évaluation de la performance va dans le sens du terrain.

En effet, nous pouvons positionner cette pratique dans le cadran sur deux dimensions :

- La première au niveau de la RH "**Partenaire Stratégique**", qui oriente ses actions en fonction de la stratégie, et notamment accompagne la transformation digitale pour transformer Suez en une organisation plus performante. Afin d'évaluer la fonction RH sur cette mission, il est nécessaire de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». L'un des outils les plus formalisés et le plus emblématique de cette posture est le tableau de bord prospectif RH ou HR Scorecard (Becker et al., 2001). Ce tableau de bord permet d'intégrer les indicateurs chiffrés (exemple : le nombre de connexion ou le taux de complétion des entretiens professionnels et par typologie de population), les indicateurs liés à l'activité de la fonction RH (exemple : le nombre de demande formation) et les

¹⁶ Partner à Palmer Consulting, intervention au séminaire du 29 mai 2021

indicateurs dits de « performance clé » (le taux de réussite des formations, l'évolution du nombre de connexion et du taux de complétion par mois et année...).

- La deuxième au niveau de la RH « **Champion des Salariés** », qui s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin qu'ils soient satisfaits, motivés et qu'ils maximisent leur contribution. Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et de mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'enquête de satisfaction (interne, externe) se pose comme étant le principal outil d'évaluation. L'enquête de satisfaction permet à l'entreprise d'identifier certaines insatisfactions qui peuvent parfois mettre en lumière des dysfonctionnements. Dans ce cadre, l'ensemble du personnel (non-cadre) sera ciblé. Cette enquête pourra être renouvelée pour comparer l'évolution des compétences digitales acquises.

7.2 L'analyse des pratiques RH innovantes fondées sur le continuum Homme - technologie

La gestion des carrières, de l'emploi et des compétences

Le modèle de l'employabilité de SUEZ axe de facto son développement RH sur celui des compétences et des talents.

Chez SUEZ Région France, la gestion de carrière est une pratique RH innovante au regard du marché car elle se démarque des autres entreprises sur le marché (très peu fonctionnent comme SUEZ) en proposant une équipe interne 100% dédiée sur les sujets et en étant aux confluences de la bourse à l'emploi interne, la connaissance des métiers et des collaborateurs. Elle anime la politique de gestion de carrière et de mobilité interne en mobilisant et en accompagnant les collaborateurs tout en les positionnant comme acteur de leur mobilité.

De plus, la DRH innove de manière incrémentale puisqu'elle a modifié l'existant en l'améliorant. En effet, depuis le début 2020, une Direction de la Carrière, Emploi et Mobilité rattachée à la Direction du Développement RH s'est constituée : auparavant les Responsables Emplois Carrières étaient existants mais l'organisation n'était pas centralisée et les missions étaient dispatchées entre les divers acteurs RH.

Ce modèle fait référence à la littérature qui parle de "co-gestion des carrières" (Cerdin, 2015) en plaçant l'individu au centre de sa carrière.

La littérature et l'empirie sont donc alignés.

Ce modèle fait aussi référence au modèle de carrière "nomade" (Delobbe, 2006) ou "nouvelle carrière" (Cerdin, 2015) où la responsabilité de la gestion de carrière revient à l'individu qui doit s'engager dans des prises de décisions personnelles sur son parcours d'emploi et non à l'organisation (à contrario du modèle de carrière traditionnelle) qui doit toutefois faciliter la démarche en proposant des outils et un accompagnement.

En effet, la direction carrière propose dans ce cadre un dispositif de mobilité interne #mymobility qui s'est développé et qui facilite la démarche de mobilité interne :

- communication au travers des newsletters mettant en valeur des postes à pourvoir et des parcours mobilité
- nouveaux outils collaboratifs, expériences digitales, interactives, événementielles et ludiques agrémentées de conseils, d'ateliers ciblés sont mis en place pour aider l'ensemble des collaborateurs cadres et non cadres dans leur démarche.
- L'idée est d'impulser une réflexion sur leur projet professionnel en parallèle de l'accompagnement individuel proposé par les Responsables Emplois Carrières pour les cadres uniquement cette fois. Ils

proposent une gestion de carrière sur mesure grâce une démarche de responsabilisation, d'auto-questionnement, de réflexion sur leur parcours mobilité tout en accompagnant les collaborateurs (points d'avancée réguliers, challenges, motivation...) permettant ainsi de les positionner en tant qu'"offreur de compétence" plutôt qu'en attente d'une opportunité.

En effet, la majorité des dispositifs dont parle J-L Cerdin (Cerdin, 2015) qui sont mis à disposition de salariés afin qu'ils soient acteurs de leur projet d'évolution professionnelle sont utilisés et proposés par SUEZ en faisant attention à la cohérence des actions : les assessment, test de personnalité (SOSIE), les revues du personnel et le comité de carrière, planification de la succession, les entretiens professionnels, le management et développement des talents, la bourse à l'emploi, la démarche de conseil et d'accompagnement carrière, coaching, mentorat, les plans de développements managériaux...

De même, SUEZ propose aux collaborateurs des éléments dont parle le praticien Gilles Verrier comme le développement du réseau interne. (Verrier G, Bourgeois N., 2020)

Néanmoins, nous l'avons vu en littérature, la théorie des ancrs de carrière (Edgar Shein, 1995) n'est cependant pas utilisée. En effet, la grille permettant d'identifier les motivations qui guide les choix de carrière est plutôt remplacée par la démarche d'auto-questionnement favorisée par l'accompagnement et le coach de carrière digital innovant qui invite à se poser les questions et formaliser ses compétences, ses réalisations, sa présentation orale et ainsi affiner le projet professionnel.

Globalement, la littérature et l'empirie sont alignés bien que nous pouvons noter une contribution théorique sur la nature des outils digitaux et innovants utilisés. En effet, le coach de carrière digital permet plus de praticité et de rapidité dans la démarche.

La nature de la relation d'emploi dans la carrière nomade (Delobbe, 2006) est basée sur l'employabilité en échange de la performance et de la flexibilité tout en valorisant l'expérience, les compétences transversales. **Nous retrouvons bien cette approche au sein de la direction carrière chez SUEZ.**

Néanmoins, lorsque l'on regarde le schéma des carrières "nomades" (Cadin et al., 2000), il montre les diverses sphères où les expériences servent les compétences individuelles et pourraient être utilisées dans toutes les sphères de l'individu et de la vie professionnelle. La gestion de carrière chez SUEZ ne rentre pas encore dans ce schéma complet qui induirait de connaître les expériences personnelles en dehors de la vie professionnelle des individus accompagnés et de renseigner ces compétences personnelles dans le SIRH afin de les prendre en compte factuellement.

Pour le moment le champ est restreint à l'expérience professionnelle dans la gestion de carrière. **Nous notons dans ce cadre une contribution managériale : pour prendre en compte les compétences personnelles, cela nécessiterait d'avoir un SIRH adapté et des investissements financiers, ce qui n'est pas la priorité pour le moment.**

La DRH anime ses dispositifs, gère la carrière et participe donc à développer cette prise de conscience tout en communiquant sur les raisons de l'importance d'un parcours de mobilité.

La littérature insiste d'ailleurs bien sur ce point essentiel (Dolan et al., 2002) (Tableau 5 des différents intérêts pour les salariés comme pour l'organisation).

Sur le plan organisationnel, cela permet d'optimiser la mobilisation des salariés, d'affirmer la culture d'entreprise, de garantir une relève de qualité et de profiter des différents potentiels. Sur le plan individuel, les besoins et attentes de chacun devraient en être satisfaits. C'est donc ce que s'efforce de faire SUEZ en communiquant notamment au travers de sa politique de mobilité interne et de gestion de carrière que l'on peut retrouver en accès ouvert pour tous (replay d'événement et de témoignages de collaborateurs,

newsletter, intranet etc..). **La littérature et l'empirie sont donc alignés sur ce point et nous notons une contribution théorique sur les outils de communication utilisés.**

Nous avons constaté que l'appropriation de la pratique et des dispositifs par les collaborateurs est bien réelle : ils utilisent les différents outils, participent aux événements, évoluent sur un autre métier/domaine d'activité de manière horizontale et verticale. En moyenne, 200 cadres sont accompagnés par an par l'équipe et à l'échelle du groupe c'est plus de 3000 collaborateurs qui évoluent chaque année. Il est noté qu'en général une mobilité prend 6 mois alors que dans la direction, la moyenne est plutôt entre 3 et 4 mois.

En revanche, l'évaluation concrète de cette performance au regard d'objectifs clairs et définis et via la mise en place de KPIs est en cours de développement.

D'après la littérature et le cadre d'analyse de la performance des pratiques RH de Ulrich (1996), **cette pratique se positionne plutôt au niveau de la RH "champion des salariés", développeur du capital humain qui s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences, à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin qu'ils soient satisfaits, motivés et qu'ils maximisent leur contribution. La pratique RH, de par sa fonction dans l'accompagnement des collaborateurs dans leur projets professionnels et leurs réflexions se situe dans le rôle de "coach" dont parle Ulrich.**

Pour Ulrich, afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et de mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'enquête de satisfaction (interne, externe) se pose comme étant le principal outil d'évaluation. De manière plus courante, l'entretien annuel d'appréciation peut constituer un moyen d'assurer cette mission.

Si la direction carrière chez SUEZ met en place des entretiens professionnels annuels, elle n'utilise pas d'enquête de satisfaction/d'opinion et c'est apparemment volontaire : l'interviewée affirme que l'accompagnement de carrière est largement dans le moyen et pas uniquement dans le résultat. Il est multimodal et le fait de factueliser un moyen au vu d'un résultat peut tronquer le sujet. Une personne qui ne trouve pas de mobilité malgré l'accompagnement peut être insatisfaite. Son échec peut être dû à ses attentes disproportionnées et non forcément au manquement de la direction. L'enquête de satisfaction peut être donc biaisée.

Ulrich affirme cependant que cela peut être très utile pour repérer les dysfonctionnements et dans la méthode il indique que l'on peut sélectionner les salariés sondés au lieu de réaliser une enquête globale et de traiter les analyses de manière segmentée : il n'est pas forcément possible de satisfaire toutes les catégories de personnel qui peuvent avoir des intérêts contradictoires. **La littérature apporte une contribution managériale.**

En revanche, les verbatims récupérés après l'accompagnement sont très importants pour la direction carrière chez SUEZ. Ils sont pour elle, un marqueur de satisfaction et de la performance de la pratique et du travail réalisé : leur sensibilité à cette démarche, l'engagement d'autres collaborateurs dans la démarche grâce au-bouche-à-oreille et leur accompagnement ensuite en sont des preuves. **Dans ce sens, nous notons une contribution théorique car la littérature n'évoque pas l'utilisation des verbatims/témoignages comme évaluation qualitative (autrement que par une enquête de satisfaction).**

Par ailleurs, la gestion de carrière peut se déployer sous différentes formes en fonction des populations chez SUEZ. En effet, le dispositif #mymobility s'adresse à tous les collaborateurs (cadres et non cadres), en revanche pour la partie accompagnement individuel par un Responsable Emploi Carrière, il n'est adressé qu'aux cadres pour le moment. Chez SUEZ Région France, la proportion de cadre représente environ 10% de l'ensemble des

effectifs, donc loin de la majorité des effectifs. Néanmoins les référents RH opérationnels peuvent accompagner les non-cadres dans leur réflexion.

Selon les auteurs de la littérature, les avis divergent entre ceux qui pensent que la démarche de la gestion de carrière doit être réservée aux cadres ou aux personnes ayant des compétences rares à qui l'on offrirait des opportunités notamment dans un contexte de concurrence et de pénurie de main d'œuvre (Gilbert., 2011) et (Falcoz., 2003) ou ceux qui pensent que cela doit être élargi à l'ensemble du personnel afin d'inclure, d'avoir une vision holistique et favoriser une meilleure GPEC en lien avec la stratégie de l'entreprise (Verrier G, Bourgeois N., 2020) et (Mallet, 1991).

Nous notons donc une contribution managériale : Pour Suez dans un souci d'inclusion et de lutte contre les discriminations, cela relève plus des moyens humains et financiers qui manquent pour le moment afin d'élargir l'accompagnement d'un Responsable Emploi Carrière aux non-cadres. Dans une certaine mesure le dispositif global #mymobility atténue les écarts. D'autre part, et comme nous le disait l'interviewée, le cœur métier SUEZ est très technique avec des familles de métiers très nombreuses et relève donc d'une expertise fine. Alors une question se pose, est-ce que seuls les moyens humains supplémentaires suffiraient ou faudrait-il un appui via un outil digital telle que l'IA ?

La gestion de carrière faisant partie intégrante de la GPEC, il est intéressant de constater que SUEZ se positionne, selon le tableau de synthèse comparative des conceptions de GPRH de P. Gilbert : à cheval entre une gestion prévisionnelle de l'emploi afin d'éviter les situations de crise en proposant un répertoire des métiers et une cartographie des emplois, et une gestion prévisionnelle des compétences afin de déployer l'employabilité dans l'entreprise surtout et en dehors. Cependant et c'est pour cela que nous positionnons le curseur entre les deux, l'entreprise n'utilise pas encore de référentiel de compétence propre à la gestion prévisionnelle des compétences et qui la situerait entièrement dans un modèle de production flexible. (Gilbert., 2011)

Nous constatons donc une contribution managériale : la GPEC de SUEZ n'est pas encore totalement « augmentée » comme l'aborde G. Verrier (2020) avec la mise en place d'un Strategic Workforce Planning (stratégie ciblée et très clair sur le “make, buy ou redeploy” avec un arbitrage stratégique quantitatif et qualitatif sur le court, moyen et long terme) même si nous avons constaté au fil des interview une réelle volonté d'aller dans ce sens.

SUEZ pour le moment a construit un référentiel métier. Elle n'est pas dans un référentiel de compétence car il faudrait pour cela et selon les interlocuteurs rencontrés obtenir un outil d'aide à la décision tel que l'IA (outil Clustree de l'éditeur Cornestronne par exemple) qui permettrait plus rapidement d'identifier une compétence, la corréliser avec un poste ou une formation et permettre un gain de temps, si la programmation en amont est bien faite et que les données accessibles sont de qualité comme l'indique M. Barabel et al.(2020) dans la littérature.

L'absence d'investissement sur cette technologie pour le moment recentre le débat et Suez y va par étape. Le référentiel métier, au-delà de l'obligation légale, a pour but de faire connaître l'ensemble des métiers aux collaborateurs et de créer à court et moyen terme des aires de mobilité afin de les aider à se projeter (notamment pour ceux qui expriment des difficultés).

A défaut d'avoir un outil automatisé tel que l'IA, la direction en toute agilité trouve d'autres moyens qui n'apparaissent pas dans la littérature (**contribution Théorique**) : la DSI interne sera sollicitée pour aider, grâce aux outils existants, à obtenir des flux entre ancien et nouveau poste sur certaines catégories de métier et de collaborateurs, afin de constater les étapes de carrières récurrentes et ainsi proposer les passerelles et des parcours. Cela restera à titre de proposition sur une base de référence mais en aucun cas un parcours type imposé à l'évolution d'un collaborateur. D'autant que la Direction emploi, mobilité et gestion de carrière, se bat pour justement faire valoir les compétences transversales et ne pas oublier les parcours atypiques.

En termes de contribution stratégique, pour sa directrice, la pratique de la gestion des carrières des emplois et des compétences agit clairement sur le levier de rétention des talents. De même que sur le levier de la mixité qui est un véritable enjeu chez SUEZ : féminiser les métiers opérationnels car la population est à 80% masculine. En effet, grâce à la gestion de carrière et avec la contribution des actions de la diversité et inclusion, les équipes peuvent participer à l'augmentation de la féminisation des métiers. **La littérature d'Ulrich va dans ce sens.**

De plus, le fait que les collaborateurs soient écoutés, qu'on leur propose des outils et du temps pour eux, renvoie une image d'employeur responsable (verbatim récoltés lors d'accompagnement) et cela participe donc à la marque employeur, l'expérience collaborateur et l'attraction des talents.

La littérature ajoute à cela le fait de pouvoir atteindre les objectifs que s'est fixé l'entreprise afin de rester compétitive sur le marché, créer de la valeur et afin d'anticiper et non de subir la transformation. Gérer les carrières de manière plus individuelle permet à l'organisation de développer le potentiel humain dont elle dispose, d'améliorer sa flexibilité, son agilité, de renforcer sa culture et d'assurer la relève (Dolan et al., 2002)

Le recrutement prédictif

Le recrutement prédictif est une nouvelle pratique du centre de service partagé Talen't + de SUEZ. En effet, ce service rattaché à la Direction du Développement RH qui recrute en externe pour tous les postes de cadres de la Région France, a mis en place très récemment l'outil AssessFirst (éditeur AssessFirst). L'objectif est d'aider et d'appuyer le recrutement notamment pour les postes où les soft skills sont au moins aussi importants que les compétences techniques. Cet outil contribue surtout, et d'après les retours de l'interviewée, à l'aide au recrutement des postes des fonctions supports, ou pour des métiers qui ont de fortes interactions avec d'autres dans l'entreprise, des postes de management etc.

Cette pratique est innovante parce qu'elle est toute nouvelle chez SUEZ et a été impulsé par le nouveau Directeur Recrutement, Relations Ecoles et Marque employeur qui utilisait AssessFirst dans sa précédente entreprise et qui avait constaté que l'outil en place pour évaluer les softs skills était le SOSIE. Pour lui, cet outil au demeurant intéressant, nécessite plus de temps pour être formé (seule la moitié de l'équipe l'était) et demeurait par conséquent réservé uniquement aux finalistes d'un poste avec du management.

Ce test, devenu trop élitiste dans son utilisation, a donc été remplacé chez Talent + par le logiciel prédictif AssessFirst plus ergonomique et ludique selon les interviewés.

Le test de personnalité envoyé par les recruteurs aux candidats avant l'entretien en face à face et après la qualification téléphonique, est basé sur un modèle prédictif défini sur des critères remplis par SUEZ utilisant l'assistant intelligent d'AssessFirst afin de garder la main sur les critères choisis (car il est également possible de sélectionner un modèle prédictif fourni par AssessFirst sur la base de référence des compétences des meilleurs candidats des entreprises du CAC 40 sur les postes en question).

Cette manœuvre montre que le service Talent + souhaite utiliser cet outil comme un outil d'aide à la décision, en gardant la main et définissant les critères en regard croisé avec les managers et les RH opérationnels des postes en question pour éviter au maximum les biais inconscients.

La littérature et l'empirie sont alignés sur ce point : en effet, la littérature affirme que l'IA, les logiciels prédictifs sont des technologies intéressantes pour identifier une compétence, la corrélérer avec un poste par exemple, mais tout dépendra de sa programmation (transparence sur les choix des critères et de pondération) et des données accessibles de bonnes qualités. (Barabel et al, 2020)

Certes, l'IA permettra un gain de temps mais la technologie ne représente pas la décision en tant que telle car elle ne sait pas trancher et suit le code qui lui est dicté. De plus, les études montrent que le risque de biais est important. L'IA actuelle vient donc en appui et enrichit la décision alors que l'expertise RH et du manager permet la prise de recul, la nuance, l'expérience et la connaissance des individus, et contribue à l'approche humaine au sens large.

C'est dans cette direction que SUEZ travaille : notamment dans une organisation où l'approche de la diversité, et spécifiquement dans le recrutement, est primordiale et qu'il est nécessaire de travailler au maximum à l'évitement des biais afin de ne pas réduire les profils différents.

Dans tous les cas et la littérature le confirme, la véritable IA parfaitement autonome et sachant faire preuve de discernement en intégrant les facteurs sociaux, humains et culturels n'existe pas encore pour le moment. (Barabel et al, 2020)

Pour Suez, cela permet d'ouvrir les champs des possibles et les portes à des candidats qui n'auraient pas été retenus auparavant. Cela permet aussi de surpasser de mauvaises habitudes qui consistaient à ne plus rencontrer certains candidats provenant de certaines entreprises où les recruteurs savaient qu'ils allaient être beaucoup plus structurés sur la partie donnée par exemple (reporting, lean management, arrivé plus récemment chez SUEZ) et qu'ils ne sentaient pas capable de s'adapter à d'autre process.

Pour eux maintenant, le test de personnalité d'Assessfirst permet plus rapidement de savoir si les candidats ont les bons softs skills (ouverture d'esprit, capacité d'adaptation aux processus, flexibilité...) et ainsi objectiver la lecture et l'analyse des CV pendant l'entretien.

Talent + utilise donc l'IA dans le recrutement pour l'aide à la pré-sélection.

Nous constatons cependant une contribution managériale (M. Barabel et al. 2020, tableau récapitulatif : utilité des talents s'agissant de la gestion des talents au niveau du recrutement) **qui souligne néanmoins que l'utilité de l'IA dans le cadre du recrutement pour la pré-sélection des candidats est certes forte mais risquée.**

Les auteurs indiquent que cet outil reste très approprié pour les entreprises à la marque employeur forte et attractive et qui reçoivent énormément de candidature. Le but pour eux étant surtout de présélectionner sur des critères techniques principalement. Ils ne pensent pas qu'une IA pourra évaluer de manière fine les soft skills, la personnalité et les affinités d'un individu comme peut le faire un test comportemental ou "psychotechnique".

De plus, ils soulignent le gain de temps apporté par l'IA sur la phase de pré-sélection mais en aucun cas en substitution à l'intelligence humaine. Ils indiquent que de nombreux tests psychométriques qui associent les résultats des tests à des briques de matching offrent des promesses aux entreprises : éviter les erreurs de recrutement. Si l'IA est considérée comme le graal alors que la problématique est bien plus complexe, pour les auteurs, elle ne prendra jamais en compte "l'essentiel de la chaîne de valeur du recrutement : les émotions et les sentiments".

SUEZ s'inscrit donc partiellement dans ce que préconise la littérature : certes, elle utilise l'IA comme un outil d'aide à la décision uniquement et fait très attention aux biais inconscients. Néanmoins, la direction l'utilise non pas uniquement pour un gain de temps avéré sur la pré-sélection de compétences techniques mais surtout pour les soft skills qui ouvriraient d'autres possibilités de recrutement et de nouvelles façons de recruter afin de réduire notamment le turn over dans certaines régions et pour certains postes (attachés commerciaux par exemple).

De plus, la marque employeur de SUEZ est existante et attractive mais elle nécessite de se renforcer sur le lien très fort entre SUEZ et l'environnement afin de recruter les profils requis pour répondre aux besoins de l'entreprise. (Barabel et al, 2020)

Dans ce sens, l'objectif de SUEZ est de recruter des profils évolutifs sur des postes de management à moyen long terme (notamment sur les postes de commerciaux). Pour les équipes, le modèle prédictif peut donc contribuer à connaître les traits de personnalité communs entre un commercial et un manager afin de trouver un profil hybride qui sera commercial aujourd'hui mais manager demain. **La littérature sur ce point est alignée avec l'empirie : pour des compétences rares elle indique que l'utilité de l'IA est forte ("trouver une aiguille dans une botte de foin") si bien sûr nous considérons que les profils hybrides recherchés par SUEZ relèvent des compétences rares.**

Le risque à terme bien sûr est de tomber dans la facilité de ne se reposer que sur le modèle prédictif qui fait gagner du temps et qui petit à petit et de manière inconsciente peut faire oublier les capacités de prise de recul et de nuance de l'humain. De plus, il serait peut-être intéressant qu'en cas de doute sur la personnalité, les recruteurs puissent renforcer le test AssessFirst avec un test de personnalité type SOSIE qui donnera un éclairage supplémentaire. **L'idée, peut-être, n'est pas de remplacer les tests psychométriques par les modèles prédictifs mais de les allier de manière complémentaire, en les utilisant au cas par cas afin d'être toujours dans un recrutement juste, personnalisé et le plus humain possible.**

Pour la responsable du CSP, les contributions stratégiques qu'apportent cette pratique RH innovante sont axées sur l'apport d'une nouvelle façon de recruter : recruter le bon candidat qui va évoluer afin d'obtenir des profils évolutifs et donc être alignés avec le modèle d'employabilité de SUEZ. L'idée étant d'objectiver les évaluations, d'avoir un processus de recrutement qui soit professionnel et ouvrir le champ de recherche des candidats afin d'optimiser les chances de recruter le bon candidat qui reste dans la durée. Une autre contribution évoquée est aussi de limiter le turn over sur certains métiers, renforcer l'attractivité de SUEZ et la marque employeur en mettant en avant les possibilités d'évolution interne et qui serait facilitée par le recrutement de profils hybrides grâce en partie à l'IA. Le fait également de permettre aux candidats recrutés d'avoir un rapport sur sa personnalité détaillé, ergonomique, ludique participe à l'expérience candidat et ensuite collaborateur.

La littérature alignée avec l'empirie sur les contributions stratégiques, confirme que l'IA participe à l'amélioration de l'expérience collaborateur et tend à positionner la RH comme pilier dans la prise de décision. La littérature apporte une contribution managériale en ajoutant que l'IA contribue à réduire les coûts de recrutement mais souligne malgré tous, les défis et les challenges éthiques, culturels, humains auxquels devront faire face les organisations. (Barabel et al, 2020)

Enfin, sur la question de l'évaluation de la performance de cette pratique, il est encore trop tôt chez SUEZ pour le mesurer et définir les KPIs correspondant.

Dans ce cadre, la Littérature apporte une contribution managériale : Selon le cadre d'analyse d'Ulrich, nous pouvons positionner la pratique du recrutement prédictif dans le cadran du **"Partenaire Stratégique"** qui tente sur le terrain d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise : à savoir le recrutement de profils évolutifs qui auront les bons softs skills pour évoluer et répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. (Gilbert et Charpentier., 2004)

Afin d'évaluer la performance, Ulrich préconise pour ce positionnement qu'il est nécessaire de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». L'un des outils les plus formalisés est le **tableau de bord prospectif RH ou HR Scorecard (Becker et al., 2001)**. Ce tableau de bord permet d'intégrer les indicateurs chiffrés (nous pouvons proposer par exemple le nombre de salariés ayant un profil évolutif dans l'entreprise, la part des effectifs ayant un profil évolutif dans l'effectif total) et les indicateurs dits de « performance clé » (exemple : le nombre de personne ayant évolué effectivement sur un poste de manager).

Le travail apprenant

Le travail apprenant entre littérature scientifique et réalité terrain

Peter Senge définit les organisations apprenantes comme « *des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble* ». Une organisation apprenante est une organisation qui tente de développer ses ressources humaines à leur plein potentiel et qui fait appel à l'apprentissage pour améliorer ses résultats. Les collaborateurs doivent améliorer leurs compétences de base par la gestion des connaissances, travailler comme des membres d'une équipe et s'engager en faveur d'une responsabilité partagée et d'une aspiration à atteindre le résultat ultime : l'entière satisfaction de la clientèle (Senge, 2015).

D'après l'Harvard Business Review, paru en 1993, une organisation apprenante serait une organisation qui peut « *créer, acquérir et transférer des connaissances et modifier son comportement dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances et talents* ». En d'autres mots : valoriser l'innovation, la performance et l'attractivité et permettre l'émergence de nouveaux talents. (Garvin, 1993)

Même si SUEZ est dans cette voie, l'entreprise n'est pas encore totalement une « organisation apprenante » comme le définit Peter Senge. Il y a donc une contribution managériale mais aussi une contribution théorique sur certains éléments.

En effet, sur les 5 piliers dont parle Peter Senge et que nous avons étudié dans la littérature, voici ceux que SUEZ a développé et ceux pour lesquels l'entreprise est en cours de développement.

Les piliers développés :

- **La maîtrise personnelle** qui amène la personne à développer ses compétences et à approfondir ses connaissances pour mieux atteindre ses objectifs professionnels et personnels et qui ne se développe que dans un environnement qui favorise l'apprentissage.

La direction de la formation France a développé (notamment pour Eau France) un référentiel de compétences qui permet d'identifier les compétences critiques, c'est-à-dire celles qui génèrent un avantage concurrentiel pour l'entreprise et qui lui permettent d'atteindre ses objectifs stratégiques. « Une fois le référentiel établi on se concentre sur la réduction des écarts ». (SUEZ, 2021)

La formation, définit par le Directeur de la Formation comme « une micro brique d'une organisation qui serait l'organisation apprenante », permet en effet de développer ses compétences et d'approfondir ses connaissances.

Encore au début des années 2010, la formation chez SUEZ était principalement en présentiel. Un des enjeux, et le premier axe d'innovation, a été d'accélérer la transformation digitale de la formation. Le processus de digitalisation permet au Groupe de rejoindre et former plus des collaborateurs en moins de temps et de réduire son impact environnemental, ce qui est un des éléments de l'engagement de SUEZ envers les objectifs globaux de lutte contre le réchauffement climatique.

Un des enjeux de digitalisation de la formation, particulièrement dans le cadre d'une culture apprenante, est le changement d'approche. Il ne s'agit plus d'une approche « top-down » où les formations sont décidées et dirigées par le « haut », mais d'une approche bottom-up.

SUEZ passe au « self-study » via le e-learning notamment (eLearning platform : vidéos, modules interactifs, fiches pratiques en plusieurs langues, mais aussi outils d'analyse opérationnels pour évaluer les compétences et favoriser le développement des équipes), qui dépend de l'initiative du collaborateur, à qui l'on donne beaucoup plus d'autonomie et pour qui on attend plus de proactivité dans la gestion et l'exécution de ses formations.

Comme l'indique Peter Senge, la maîtrise personnelle est un élément de l'organisation apprenante qui appartient à chaque individu. Les organisations apprennent uniquement par des individus qui apprennent. L'apprentissage individuel ne garantit pas l'apprentissage organisationnel, mais sans apprentissage individuel, il n'y a aucun apprentissage.

- **La vision partagée** : c'est le fait de partager, les objectifs, les valeurs et les missions et de réaliser des projets en commun. Les organisations appellent les collaborateurs à partager un but et un objectif commun. Ils doivent partager les idées et les points de vue et favoriser la communication et la transmission des savoirs et des connaissances. Chacun est invité à s'engager à respecter les idées des autres et à avoir un esprit d'équipe.

On retrouve ce concept chez SUEZ grâce à l'initiative portée par la fonction RH de la « Culture Juste » qui permet de diffuser une culture organisationnelle forte favorisant l'ouverture, la créativité et l'expérimentation. Une culture qui encourage ses membres à acquérir, traiter et partager des informations et à nourrir l'innovation. Elle offre la liberté pour ressayer de nouvelles choses, risquer l'échec et apprendre de ses erreurs.

Son objectif est également de faire de Suez une « fearless organisation », une organisation sans peur où chacun se sent libre de parler, de partager ses expériences, y compris les erreurs. En pratique, la fonction RH a formé son management pour aller dans le sens d'une culture juste, à l'écoute, compréhensive, de partage qui permet aux collaborateurs de s'exprimer et de partager leur vision. Par exemple, la mise en place de la formation Santé/Sécurité pour **tous** les managers du Groupe (avec rappel tous les 3 ans), primordiale pour des métiers techniques et dangereux chez SUEZ, va plus loin qu'une formation classique : des moments d'échanges ont été créés ainsi que des espaces dédiés, les enjeux ont été expliqués précisément pour que les managers puissent ensuite être en capacité de diffuser, infuser cette culture auprès des collaborateurs.

Il s'agit aussi pour les managers de développer l'écoute, le feedback en continue, la compréhension, de créer également dans leur équipe des moments d'échanges et de partage (réunion d'équipe spécifique). L'objectif étant de faciliter l'échange, d'inviter les collaborateurs à s'exprimer et éviter la répression et la génération du sentiment de peur.

Suez a élargi le mode de fonctionnement de l'expérience « santé/sécurité » sur d'autres sujets avec la même approche : le programme Environnement et le programme de Performance. La Performance est un sujet avec un fort impact business. Il s'agit aussi d'un des piliers de "Shaping SUEZ 2030" : « Rejoindre l'excellence industrielle, l'excellence opérationnelle, être plus efficace collectivement pour mieux servir nos clients ».

- **L'apprenance en équipe** : Les membres de l'équipe choisissent de coopérer, de s'investir, de dialoguer et de partager les connaissances en réciprocité. Cela permet à chaque membre de l'équipe d'apprendre en permanence et de développer ses compétences progressivement.

SUEZ a mis en place d'autres initiatives portées par le terrain, comme la mise en place de réseaux d'experts pour inciter les 'experts à partager leurs expertises'. Ces initiatives montrent que la culture du travail

apprenant en équipe se développe à plusieurs niveaux et notamment dans la réalité des différents métiers du Groupe.

SUEZ souhaite également que la mise en place de communautés d'intérêts, de réseaux de formateurs et de partage, permette aux collaborateurs d'animer des formations, des expériences ludiques afin que la diffusion passe également par eux et qu'ils en deviennent des ambassadeurs. (cf. animation par des collaborateurs formés par d'autres de la fresque de l'environnement : un serious game ludique de sensibilisation au changement climatique). **Ce dernier point n'est pas évoqué par la littérature. Nous soulignons donc une contribution théorique.**

D'autres éléments d'une culture apprenante sont identifiés dans les efforts de transformer le Groupe en une « organisation agile et résiliente », Il s'agit d'insuffler des pratiques et des méthodes agiles de certains métiers (la direction IT, les métiers plus orientés clients) à d'autres métiers du groupe (pilotes).

Sur le transfert de connaissances, une action AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) a été mise en place pour 4 métiers techniques chez Eau France notamment : 1) la production d'eau potable, 2) la distribution d'eau potable, 3) la collecte des eaux usées et 4) traitement des eaux usées. Ces 4 métiers techniques génèrent à eux seuls 10-15 typologies de compétences différentes.

Les piliers en développement :

- **La pensée systémique** qui consiste à analyser les problèmes dans leur totalité, offre les connaissances et les outils nécessaires pour élaborer des solutions adéquates à tout type de problème. La pensée systémique est une manière de voir le monde comme un système dans lequel ses membres sont tous responsables et doivent agir ensemble pour résoudre les problèmes.

SUEZ Eau France, au travers de l'initiative lancée sur l'approche de l'entreprise libérée développe la responsabilité et l'autonomie des collaborateurs qui permet de contribuer à la pensée systémique. Le développement de cette pratique doit continuer tout en essayant de travailler en transverse, en "mode projet" afin d'avoir au maximum une vision holistique des fonctionnements et des problèmes inhérents.

Pour aller plus loin dans la transformation culturelle et organisationnelle et pour apporter plus d'agilité et résilience à l'organisation, le Groupe SUEZ doit donc passer par une transformation du management, et pour cela il faut qu'elle parle « business ». « *Pour créer une culture apprenante, pour que la pratique soit appropriée, pour avoir un impact il faut partir d'un sujet qui parle au management, il faut être au cœur du business et de l'organisation* ». (Ref : Directeur de la Formation Région France)

- **Les modèles mentaux** : c'est la capacité de réfléchir, de remettre en question ses idées, ses préjugés et interprétations qui peuvent influencer la façon de comprendre et d'expliquer les phénomènes. Cette capacité se développe dans les organisations où les dirigeants favorisent le dialogue, la concertation, l'échange et le transfert des connaissances.

Selon la Directrice Learning & Diversity, les enjeux pour 2030 sont de toucher toujours plus de collaborateurs (objectif de 80% de collaborateurs formés en 2023) avec toujours plus de formations : accompagner le plan de transformation stratégique du Groupe en développant les compétences critiques, la remise en question, en diffusant les valeurs du groupe et en améliorant l'efficacité opérationnelle collective de la formation dans le Groupe.

En effet, et pour nos interviewés, le développement de la culture apprenante apporte à une organisation comme SUEZ, la résilience, c'est-à-dire la capacité d'adaptation de l'organisation et de ses collaborateurs à développer les compétences dont l'organisation a besoin, à s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement, à être réactifs aux changements et aux besoins business.

Pour aider au développement de cette culture apprenante, la littérature apporte une contribution managériale : l'IA comme appui au développement de l'expérience apprenante. Elle facilite et contribue au développement de la culture de l'apprentissage en continu (matchmaker plus rapide entre compétences et besoin de projets internes, RPA...).

Evaluation de la performance

Pour avoir un réel impact, notamment sur le sujet « santé/sécurité », en plus des formations, de la sensibilisation culturelle et de la mise en place des processus organisationnel, SUEZ a introduit dans les engagements contractuels avec ses managers, des objectifs « santé/sécurité » avec un impact sur la rémunération (inventives et bonus).

De plus sur la formation « santé / sécurité », il est prévu des objectifs basés sur des résultats chiffrés avec des indicateurs précis : par exemple le nombre d'accidents graves dans une année.

Sur d'autres sujets, ce sont les KPI de Moyen qui sont mis en place pour mesurer par exemple le nombre de collaborateurs formés, le nombre de formateurs, le niveau de satisfaction à travers le feedback, le nombre de partage ou commentaires sur les réseaux etc.

Nous pouvons positionner la pratique dans le cadran d'Ulrich au niveau de la RH « Champion des salariés/développeur du capital humain », “Agent de Changement” et “Partenaire stratégique”.

Ce cadre d'analyse en alignement avec l'empirie globalement, peut apporter une contribution managériale sur certains outils qui pourraient être utilisés pour évaluer la performance de la pratique à terme.

-->La RH « **champion des salariés /développeur du capital Humain** », s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés, l'enquête de satisfaction permet à l'entreprise d'identifier certaines insatisfactions qui peuvent parfois mettre en lumière des dysfonctionnements. Dans ce cadre, l'ensemble du personnel concerné par le projet (collaborateur et manager) sera ciblé. Cette enquête pourra être renouvelée pour comparer l'évolution de la satisfaction et de leur contribution.

--> **L'agent de changement** qui contribue de manière active à la transformation des organisations en impulsant et diffusant le changement. Ulrich préconise pour ce positionnement d'évaluer la capacité de l'entreprise, de ses business units et de son personnel à changer. Le qualitatif a une place prépondérante dans cette démarche et un audit de culture pourrait être intéressant. Néanmoins les indicateurs quantitatifs sont également intéressants à développer pour mettre en lumière les freins et les aides aux changements. Un dispositif formalisé de retour d'expérience autour d'indicateurs définis à 6 mois, 1 an et 3 ans pourrait être utile.

-->Ce que préconise aussi Ulrich (via le tableau de bord prospectif RH ou HR Scorecard) pour le positionnement en tant que **partenaire stratégique**, qui oriente les actions en fonction de la stratégie. L'intégration des indicateurs clés de la performance (comme ceux évoqués en interview), permettent de mettre en valeur les actions contribuant au changement.

L'entreprise intégratrice : inclure et manager la diversité

En 2019, est créé au sein de SUEZ Région France, la Direction Diversité & Inclusion. Cette Direction récente et innovante au sein de l'entreprise, rattachée à la Direction du développement RH de SUEZ Région France, déploie la politique diversité et inclusion afin de mettre en valeur une organisation inclusive et qui s'inscrit totalement dans les 4 valeurs du Groupe.

Comme l'indique la littérature, Les Directions des Ressources Humaines se sont donc d'abord occupées des actions rendues obligatoires par la loi : l'intégration de travailleurs en situation de handicap, l'égalité femmes-hommes, la gestion des âges (Bender et al., 2018), ce qu'a fait SUEZ dans un premier temps. Puis l'entreprise, comme d'autres entreprises pionnières, est allée au-delà des accords obligatoires en s'investissant dans la lutte contre les stéréotypes et d'autres dimensions que la loi ne mentionne pas.

En effet les 3 piliers que défend la politique Diversité & Inclusion de SUEZ Région France s'inscrivent dans les différents thèmes évoqués plus hauts : l'évolution des mentalités face aux stéréotypes et aux préjugés en tout genre qui correspond au **Pilier : Développer une culture inclusive**; l'égalité femmes-homme qui correspond au **Pilier : Promouvoir l'égalité professionnelle**, l'intégration des travailleurs handicapés et l'engagement en faveur de toutes les différences visibles ou invisibles qui correspondent au **Pilier : façonner un environnement durable**.

Comme pour la majorité des entreprises et comme l'indique les recherches de Alaktiff et Doytcheva, Labulle, et Scotto, (Bender et al., 2018) une des dimensions que ne traite pas ou peu SUEZ est la dimension ethno raciale. Une dimension qui a cependant été le point de départ du développement de la notion de diversité dans les années 2000 en France, afin de mieux prendre en compte les publics discriminés du fait de leur origine ethnique pour mieux les intégrer à l'entreprise et dans la société plus globalement.

En effet, comme l'indique la littérature, ce sujet est complexe a opérationnalisé (tout comme celui intégrant l'orientation sexuelle), peu socialement accepté et l'adhésion des partenaires sociaux est également plus difficile à obtenir sur ces 2 sujets de manière générale.

Pour certains auteurs, prendre conscience de l'existence de discrimination dans l'entreprise n'est pas suffisant si la diversité n'aborde pas très clairement les enjeux et les leviers de l'inclusion des personnes issues de l'immigration. **La littérature dans ce cadre peut apporter une contribution managériale : SUEZ l'aborde plus en sensibilisant qu'en opérationnalisant concrètement cette dimension.**

Comme le souligne la littérature, la gestion de la diversité est complexe car nécessite une vision holistique qui englobe de nombreux processus RH et qui peut donc être compliquée à mettre en œuvre à l'inverse des actions d'égalité prévues par des accords collectifs (égalité femmes hommes, handicap, âge/intergénérationnel). Selon les auteurs L. Mazeray et M.G Bruna, si au départ de sa mise en œuvre, elle est peu ou pas assez expliquée ni concrétisée dans des actions visibles, elle peut rencontrer l'incompréhension des salariés. (Bender et al., 2018)

Dans ce sens, l'empirie est alignée avec la littérature : la direction Diversité & Inclusion de SUEZ a une feuille de route sur 3 ans, continue de vouloir s'inscrire au maximum dans les processus RH (carrières, marque employeur, recrutement, formation, organisation du travail...). Elle met en place de nombreuses actions visibles de sensibilisation, formation comme nous l'avons écrit plus haut dans les retours de notre étude

(ateliers, podcast, rôle modèle, e-learning, webinaires “osons la mixité” avec chercheurs dans le domaine...) en incluant la filière RH dans son ensemble et les managers, dans un objectif de faire éveiller les consciences, faire évoluer les mentalités et combattre les stéréotypes.

Un des objectifs centraux est également de féminiser notamment les métiers opérationnels, techniques et de management pour lesquels la population masculine est prépondérante (80%).

Elle axe son développement sur l'accompagnement des femmes vers les fonctions managériales afin de pouvoir faire évoluer les normes et contribue à modifier le regard sur les personnes LGBT et les personnes en situation de handicap (formation “recruter sans discriminer”) afin de mieux révéler leurs compétences et leurs performances. En signant la charte LGBT avec la mise en place d'une politique solide de communication interne, SUEZ fait partie des entreprises pionnières en la matière.

La politique diversité et inclusion s'agrandit au fur et à mesure et ouvrira son périmètre d'action fin 2021/2022 en proposant des services de proximités pour les parents, en travaillant sur l'évolution au sein de l'entreprise pour les parents et les collaborateurs qui ont des activités prenantes personnelles comme les salariés aidants : une population grandissante à qui l'on propose des dispositifs d'aide via la caisse de retraite et de prévoyance. Ces sujets sont moins exploités dans la littérature, nous soulignons ici une contribution théorique. (Bender et al., 2018)

Tous ces sujets entraînent des accords d'entreprise signés par les partenaires sociaux et beaucoup de collaborateurs participent aux événements, conférences, tables rondes, réseau de femme. Ce qui signifie qu'il y a une vraie attente sur ces projets, qu'ils sont satisfaits de les porter ou même d'apprendre, et donc qu'ils s'approprient ces pratiques au fur et à mesure.

Alors que dans beaucoup d'entreprises comme l'indique la littérature, le dialogue social est peu impacté par la mise en œuvre d'une politique LGBT qui peut rester un tabou, cela semble être moins le cas chez SUEZ. (Bender et al., 2018)

De plus, SUEZ implique les différents acteurs hiérarchiques (managers) et beaucoup d'actions sont portées par les dirigeants de l'entreprise, des patrons d'agence, et sponsorisées par des DG. Cela permet d'avoir un impact plus important et facilite l'appropriation par les collaborateurs.

La littérature va dans ce sens, Alaktif et Doytecheva (Bender et al., 2018), confirment en effet, que la mobilisation de la ligne managériale est un enjeu primordial, que les démarches diversité doivent être pilotées au sommet des organisations avec une forte impulsion donnée par la DG et des objectifs de résultats fixés aux directions centrales.

C'est en effet nécessaire pour réussir cette démarche, mettre en mouvement l'entreprise autour d'un objectif collectif et la mise en place d'outils.

En arborant une communication multicanale (Nudge, webinaires, ateliers, campagne, pédagogie, répétition...), SUEZ explique et répète souvent les enjeux et participe donc à favoriser l'apprentissage.

Néanmoins, la difficulté est que la politique Diversité & Inclusion se retrouve aux confluences d'autres politiques RH plus large comme la RSE ou plus ciblée comme l'innovation sociale, la culture apprenante, la marque employeur etc. qui peuvent bien sûr être complémentaires et s'autoalimentent à partir du moment où elles ne sont pas traitées et organisées en silo. **En effet, pour la littérature, il s'agit d'adopter une approche transversale où chaque processus prend sa juste place. Nous constatons donc ici une contribution managériale.** (Bender et al., 2018)

Quelques années sont nécessaires pour que s'opèrent des phénomènes d'apprentissage et d'adhésion dans l'organisation et comme l'affirme la littérature, après les premières actions, un défi à relever est de continuer à faire vivre ces politiques et de convaincre les décideurs en interne de leurs bénéfices. Pour ce faire, il faudra mettre en place des plans d'actions avec des indicateurs pertinents et mesurables et des critères tangibles.

Pour les auteurs A-F Bender, A. Klarsfeld et C. Naschberger, mesurer des résultats de politiques de gestion des ressources humaines est néanmoins, en matière de diversité et comme dans d'autres, une recherche très complexe et le recul manque encore. **D'après l'étude empirique, nous constatons la même difficulté pour SUEZ d'évaluer la performance de la pratique innovante** ; la direction se concentre plus sur les analyses des processus de déploiement, le taux d'engagement de la filière RH pour accompagner le management sur ces sujets ou la participation des collaborateurs aux différentes actions mises en place incluant leur retour de satisfaction au travers des verbatims recueillis. (Bender et al., 2018)

La littérature d'Ulrich peut donc apporter une contribution managériale : selon le cadre d'analyse d'Ulrich, nous pouvons positionner la pratique de la diversité et de l'inclusion dans le cadran de **L'agent de changement** qui contribue de manière active à la transformation des organisations en impulsant et diffusant le changement.

Afin d'évaluer la performance, Ulrich préconise pour ce positionnement d'évaluer la capacité de l'entreprise, de ses business units et de son personnel à changer. Le qualitatif a une place prépondérante dans cette démarche et un audit de culture pourrait être intéressant. Néanmoins les indicateurs quantitatifs sont également intéressants à développer pour mettre en lumière les freins et les aides aux changements. Un dispositif formalisé de retour d'expérience autour d'indicateurs définis à 6 mois, 1 an et 3 ans (fin de la feuille de route) pourrait être utile.

En effet, la directrice de l'inclusion et de la diversité confirme la difficulté de mesurer cette pratique avec des KPIs autre que des % femmes/hommes et travailleurs handicapés. L'équipe ne mesure pas en effet combien de personnes issues de l'immigration ils recrutent, ni ceux d'orientation sexuelle différente : ces critères étant discriminants par la loi, cela rend donc complexe l'utilisation de KPIs.

Cependant, la littérature peut apporter une contribution managériale en indiquant comment dans l'histoire Victor Schoelcher, au XIXe siècle, mobilisait déjà des arguments quantitatifs pour la défense des droits des Noirs. (Bruno et al., 2014)

L'empirie apporte en parallèle une contribution théorique car la direction Diversité & Inclusion fait en effet partie de l'Association Française des Managers de la Diversité et ils essayent de travailler sur la mesure de ces dispositifs. Une des pistes qu'ils évoquent est de mesurer l'engagement des ambassadeurs qui ont envie de créer une communauté d'ambassadeur inclusive afin d'embarquer le plus de collaborateur dans cette communauté. Une communauté qui grandit montrerait un engagement plus grand et met en lumière les valeurs de l'entreprise et la valeur ajoutée que cela crée pour l'organisation.

En termes de valeur créée et de contribution stratégique, la littérature indique que la mise en place d'une politique diversité et égalité est une opportunité pour la fonction ressources humaines de se repositionner sur des sujets de son « cœur de métier », et les développer de manière plus importante comme l'engagement des collaborateurs, le développement des compétences et la gestion des carrières, la reconnaissance, la santé et le bien-être au travail (la QVT au sens large : parentalité, équilibre vie professionnelle-vie personnelle, prévention des RPS...), le sens du travail et l'épanouissement. Ainsi la fonction RH contribue à faire évoluer les mentalités des collaborateurs et les cultures organisationnelles dans une perspective plus inclusive, plus humaine, plus innovante et performante, créative, résiliente et au cœur des enjeux sociétaux. (Bender et al., 2018)

SUEZ Région France en est convaincu : pour la directrice, la diversité crée de l'émulation, de la confrontation de point de vue et donc favorise la créativité et l'innovation. De plus, cette direction impulse une stratégie et des actions afin de tracer une voie en portant les valeurs du Groupe afin d'embarquer un maximum de collaborateur en leur donnant envie de participer et s'engager.

Cela participe donc à créer un collectif tout en prenant en compte l'individu avec sa singularité. **SUEZ, dans ce cadre se situe dans le panel des organisations durables puisque d'après le tableau des dimensions**

individuelles et collectives (G. Verrier 2020), nous pouvons la placer en haut à droite (au croisement : forte dimension individuelle, forte dimension collective). En effet, et grâce aux actions mises en place, la politique diversité & inclusion, questionne, change les manières de faire, de penser, donne la force au collectif et par conséquent engendre performance et innovation.

Un des enjeux de la recherche est de trouver les mesures concrètes de ces gains pour le prouver.

Avec de plus en plus ce besoin de sens dont vont avoir envie les collaborateurs et les talents de demain, SUEZ est une société qui évolue grandement et qui est de plus en plus sensible à ces questions sociétales. La diversité porte donc une valeur d'attractivité et une valeur d'engagement : les jeunes talents et les collaborateurs de manière générale vont de plus en plus se tourner vers des entreprises qui ont ce type de politiques engagées. Elles participent donc à la promotion de la réputation de l'entreprise et de sa marque employeur.

Outre les valeurs et missions qu'elles promeuvent, la littérature insiste sur le fait que les entreprises doivent mettre en œuvre des politiques de recrutement, des programmes et des initiatives pour développer un environnement de travail dynamique, diversifié, respectueux et inclusif dans lequel son personnel se sent valorisé et encouragé à libérer pleinement son potentiel.

Pour SUEZ, inclure la diversité c'est tout simplement bien vivre au travail en essayant de développer un management inclusif empreint de bienveillance, de respect des différences visibles et invisibles, de rééquilibrage de la parité homme-femme dans les métiers opérationnels en visant un objectif de 25% de femmes sur ces métiers (NB : en 10 ans la part des femmes dans toute l'entreprise tout métier confondu est passé de 15 à 24 % environ). (Bender et al., 2018)

Dans ce sens, SUEZ en alignement avec la littérature, déploie sa stratégie et sa volonté d'obtenir une image d'organisation résiliente et environnementale.

L'innovation sociale

Contexte de lecture de l'analyse, le point de vue d'un praticien à la personnalité orientée vers l'impact social

S'il s'agissait de définir en quelques mots le profil de l'interviewé, mais surtout sa perception et sa relation au sujet des pratiques RH de l'innovation sociale, on pourrait simplement revenir à l'ambition personnelle qu'il s'était fixé en sortie d'école de commerce, après un détour par des expériences en ONG, marquantes notamment par le poids du manque de moyens : « je voulais trouver des modèles économiques avec une logique d'impact, voire monter une entreprise sociale avec un modèle économique d'impact avant tout », « j'ai toujours été inspiré par Muhammad Yunus le prix Nobel de 2006 ».

Le modèle économique du social business comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature est défini comme une activité économique construite selon trois grands principes : le premier étant de répondre à un besoin social, le deuxième l'activité doit être économiquement rentable pour être durable. Elle doit réussir à couvrir tous ses coûts et ne pas générer de pertes, enfin le troisième point, son développement doit permettre aux investisseurs de récupérer leur capital initial.

Mais les bénéfices dégagés par l'entreprise ont vocation à être réinvestis dans l'activité, afin d'avoir un plus grand impact social. Les actionnaires ne perçoivent donc pas, dans cette logique, de dividendes.

Dans ce cadre nous pouvons dire que l'innovation sociale chez SUEZ est alignée à la théorie de l'économie sociale et solidaire et du social business. La Maison pour Rebondir essaye de s'autofinancer, elle assure son financement pour le moment à hauteur de 40%. C'est une réflexion qui demeure la clef de voûte de

l'approche terrain de son directeur, et encore aujourd'hui quand il évoque le futur, il n'hésite pas à considérer que pour être un acteur du changement, Suez doit réfléchir aux problèmes écologiques à travers un prisme « de l'impact social d'abord ». Ce fil rouge sur l'impact sera déterminant dans l'analyse de ses propos.

Un projet cristallisant la stratégie d'innovation sociale pour le Groupe, la Maison pour Rebondir de Bordeaux

Depuis sa création en 2012, la Maison pour Rebondir remplit une double mission : permettre à des personnes éloignées de l'emploi de se relancer sur le marché du travail et accompagner les filiales et les collaborateurs de Suez pour développer des projets d'économie circulaire, sociale et solidaire porteurs d'emploi dans une démarche pérenne et long terme. Ce laboratoire de l'innovation sociale affiche un bilan intéressant : par exemple, on note en 2018 près de 142 intégrations au Groupe SUEZ et à son écosystème (postes de canaliseurs, agents de curage, conducteurs de poids lourds, électromécaniciens ...) mais également un programme de soutien à l'entrepreneuriat accompagnant près de 15 entrepreneurs chaque année dans leurs projets, à travers une formation personnalisée et l'accès à un réseau de contacts dédié.

La création de la Maison pour Rebondir a eu deux objectifs essentiels pour SUEZ, le premier essayer de répondre aux injonctions étatiques édictées par les lois de 2015 sur l'économie circulaire et 2020 dite loi anti-gaspillage, le second renforcer son impact sur le plan social et environnemental.

Quelle innovation pour quels problèmes sociaux ?

L'idée stratégique du groupe est de faire évoluer la marque employeur, de répondre aux exigences légales d'insertion et de faire de SUEZ un acteur de l'économie solidaire, un catalyseur de l'emploi et ce à une échelle locale et accessible pour les personnes les plus éloignées de l'emploi.

Le constat est clair et met face à face des RH qui disposent d'une offre d'emploi donnée et des acteurs de l'insertion professionnelle à l'organisation éclatée dans un millefeuille administratif déstabilisant pour les demandeurs d'emploi ou les personnes en réinsertion, ajoutant aux difficultés de leurs situations une visibilité réduite sur le marché et ses attentes. À cela s'ajoute l'inadéquation entre la communication RH et la compréhension des acteurs de l'insertion professionnelle, véritable frein à un premier moteur à la motivation des candidatures pour le Groupe. C'est une question sur laquelle se sont penchées depuis les années 1970, les recherches en psychologie et en économie comportementale à la suite de Kahneman et Tversky et dont on voit la portée aujourd'hui.

Les acteurs, les idées et mêmes les capacités d'action sont parfois disponibles à l'instar des aides d'État à la rénovation énergétique. Cependant, la multiplicité d'intermédiaires et l'absence de porte d'accès unique et d'accompagnement pédagogique vers une démarche unifiée et simplifiée rend impossible le succès des initiatives et masque leur visibilité, rendant leur existence caduque voire nuisible pour l'utilisateur. C'est donc un modèle de recrutement à déconstruire et à reconstruire en le centrant sur l'humain et sa psychologie, en l'axant sur la confiance en soi, en l'autre et sur l'aspect motivationnel. **Nous avons, une innovation sociale centrée « sur l'individu, avec un dispositif d'accompagnement destiné à provoquer des changements durables chez lui, à le développer de façon à ce qu'il reprenne le pouvoir sur le déroulement de sa propre vie »** (Julie Cloutier cahier du crises 2003 n°ET0314 p 18). **Nous constatons un alignement du terrain sur le théorique, ce dernier venant nourrir les pratiques terrain.**

Quels problèmes sont soulevés par l'approche « laboratoire de l'innovation sociale ? »

La perspective d'un budget alloué à l'action sociale pour le Groupe avec des directives suffisamment larges pour offrir une grande créativité est certes alléchante, mais elle ne retire pas les difficultés majeures notamment dans le périmètre d'action de l'innovation sociale et dans la confrontation entre réalité et terrain. Cette fois-ci, les moyens ne manquant pas à l'action (un budget d'un million d'euros par an pour débuter, et

une équipe de 7 personnes à sa disposition), il s'agit de trouver un cadre constructif qui a du mal à se définir, encore aujourd'hui.

En effet, les fonctions RH liées au recrutement étant souvent associées à un apport stratégique, il s'agit de trouver dans le recrutement un potentiel de changement et de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Bien souvent, il est plus intéressant et visible sur des profils de cadres dirigeants ou des profils techniques à haut potentiel de développement avec l'accompagnement RH en interne pour faire la différence et transformer l'essai de potentialité en réussite. Se pose alors la question d'une méthodologie RH à repenser, et d'un cadre de recrutement RH à faire évoluer. Très rapidement, il est ainsi apparu que la conjoncture économique ne se prêtait que peu ou pas du tout au recrutement pour le Groupe, et que l'accompagnement en tant que catalyseur de l'emploi serait concentré sur l'extérieur. L'écueil à éviter devient celui de la création d'un processus parallèle à l'entreprise, détaché de ses réalités stratégiques et non moteur de leur construction, voué à rester annexe et non central.

Ce projet c'est concrétisé par la Maison pour Rebondir de Bordeaux, véritable laboratoire d'innovation sociale de SUEZ dont l'objectif est de résoudre des problèmes sociaux complexes comme le souligne BLISS, Amira et Nidhi SAHNI dans « Four Social-Change Results That Innovation Labs Deliver », *Stanford Social Innovation Review*, 10 novembre 2014.

En effet pour ces auteures, les laboratoires d'innovation sociales créent des connaissances à partir et pour le système. Les laboratoires recueillent les contributions d'une variété de parties prenantes pour construire et diffuser des connaissances de manière efficace et holistique. Ils renforcent les capacités de mise en œuvre. Ils construisent des réseaux pour soutenir les résultats et ils créent des solutions avec une meilleure compréhension des causes profondes et complexes.

Nous avons bien alignement du théorique et de l'empirie.

Recentrer l'action autour de pratiques RH sociales et innovantes

Cela n'a pas empêché une des pratiques RH innovantes contribuant à cette stratégie d'être la réécriture et la réorganisation des offres, ainsi que la refonte de l'accompagnement RH des candidats une fois acceptés étendant ce dernier à un an. Ces modifications sont nées de l'observation de la perception des métiers de la part des différents acteurs, et de la nécessité de créer un climat de confiance entre le candidat et le recruteur pour permettre au premier de se projeter sereinement et au second d'assurer sa position et de susciter la motivation.

Le point d'ancrage de cette réflexion était d'user de la Maison pour Rebondir et de son existence en dehors des circuits normés classiques pour changer le regard porté sur les métiers et engager les acteurs de l'insertion professionnelle dans une relation mutuellement bénéfique, en leur donnant accès à des visites d'entreprises pédagogiques pour approfondir leur compréhension des besoins et du cadre de travail.

Julie Cloutier dans son rapport du CRISES (2003) identifie les caractéristiques d'action de l'innovation sociale qu'elle regroupe en trois pôles, le premier autour de l'individu, le deuxième sur le milieu, le troisième en entreprise. L'axe innovant retenu ici pour aider l'insertion des personnes éloignées de l'emploi est centré sur l'individu et s'aligne sur l'approche dite intégrée qui « fait ressortir la présence d'une double innovation sociale, la première visant les usagers, la seconde concernant les intervenants des institutions. À travers la réorganisation des services / du travail, l'apprentissage, l'autonomie, la valorisation personnelle et la motivation se révèlent des notions qui relient le mieux-être des uns à celui des autres ».

La place de Suez à l'échelle locale était également à repenser depuis le départ, pour faire de SUEZ Région France le liant d'une économie solidaire locale, réunissant des acteurs multiples à différentes échelles. Un exemple parlant de cette action est le projet Détrivores/Total visant à la collecte d'huiles usagées à l'échelle

des commerces et restaurants de proximités en bénéficiant d'infrastructures associatives légères et mobiles pour le client Total. L'objectif est de générer des ressources pour la production de biocarburant avec une empreinte carbone réduite par le circuit court permis par l'association grâce au relais de centralisation permis par Suez. **Si nous reprenons les caractéristiques de l'innovation sociale de Julie Cloutier (2003), dans ce cas l'action de la direction de l'innovation de Suez se situe clairement au niveau du milieu, ici le territoire bordelais. Nous avons à la fois la mise en évidence :**

- **Des flux de l'économie circulaire comme le souligne Kerchherr et al (2017).**
- **Et une l'analyse des acteurs, des flux et des territoires comme le met en évidence (Maillefert, 2019) pour qui les territoires sont eux aussi engagés dans des démarches d'économie circulaire. Cette pratique sociale innovante met en évidence l'importance du territoire et présente la forte intrication entre ce dernier et l'économie circulaire.**

Innovation sociale, entre littérature scientifique et réalité terrain

On peut s'interroger à ce stade sur ces pratiques et ce qui les rend ou non parties prenantes d'une stratégie d'innovation sociale. Ainsi, selon Bourque, Proulx et Fréchette (2007), on considère cinq points d'intérêt définissant les conditions de l'innovation sociale, que l'on voit se dégager très clairement sur les leviers d'exercices précédents pour SUEZ :

1. Réponse à un problème social au niveau local : constat de l'inadéquation entre offre et demande et de la difficulté de l'insertion professionnelle dans la région Aquitaine dans la métropole bordelaise et ses environs
2. Mise en exergue de valeurs inspirant des acteurs locaux : propositions concrètes fondatrices de la Maison notamment autour de la lutte contre le gaspillage alimentaire ou le droit au rebond dans l'emploi
3. Mobilisation d'une pluralité d'acteurs : création et renforcement de liens entre les associations, les entreprises et les collectivités territoriales
4. « Trouver preneur » : création effective d'emplois (chiffres à l'appui), facilitateur de la croissance de l'économie solidaire et sociale (accompagnement à la formation, financements extérieurs pérennisés)
5. Entrer progressivement dans un processus d'institutionnalisation : passage d'un « laboratoire à idées » à la nécessité d'une réorganisation hiérarchique qui a donné naissance à la direction de l'innovation sociale et à son rattachement à la DRH France en 2019

La littérature vient donc conforter le terrain.

Malgré ce rattachement à une direction à l'échelle du pays et le déplacement de son directeur dans la capitale, il le martèle lui-même, le concept comme les solutions n'ont ni vocation à se généraliser ni à s'exporter dans toutes les agglomérations et campagnes françaises, et les actions doivent rester ciblés et correspondre à une réponse territoriale selon la caractérisation d'une innovation sociale marquée par son développement « local et ascendant » (Hillier et al, 2004).

Nous avons, ici, un alignement à la littérature.

Mais alors qu'est-ce qui rend ces pratiques innovantes, in fine ? Et pour quel apport stratégique ?

Le premier élément de réponse vient de l'idée de construire un nouveau rôle d'entreprise et le second dans la manière de changer et d'adapter les offres et les pratiques à la réalité du terrain. Ainsi, intégrer une offre sur le gaspillage alimentaire dans l'offre SUEZ "supermarchés" est une nouveauté participant à une modification des normes de société, à une évolution des mentalités, tout comme l'idée de déconstruire le mode de recrutement pour le rendre accessible. Ce rôle d'entreprise moteur de la création de nouvelles normes sociales est également une caractéristique essentielle de l'innovation sociale (Klein, 2007).

Quant à l'apport stratégique, il vient du regard du praticien qui insiste sur la nécessité de créer un enjeu économique fort, considérant que pour créer un apport social, il faut se rapprocher d'une réflexion orientée business, rester proche des enjeux du Groupe et de son développement (ce qui a permis à son équipe de traverser les crises, d'obtenir des financements extérieurs mais également de quasiment doubler en effectif et de gagner en champs d'action, passant de 7 à 12 avec une équipe dédiée entièrement à l'entrepreneuriat en dehors des périmètres traditionnels du Groupe).

Un acteur social indépendant ou une dépendance aux enjeux d'un Groupe privé ?

Cela donne malgré elle un positionnement hybride à ce type d'initiative entre service d'intérêt général public (ce qui n'est pas du tout la vocation de cette équipe, comme le rappelle son directeur, ce n'est pas là ni de la philanthropie ni une fondation d'entreprise à proprement parler), et entité de l'entreprise veillant à son image de marque à l'image des exigences de RSE, souvent perçues comme manquant cruellement d'actions concrètes et simple reflet d'une nécessité marketing. En découle des problèmes d'évaluation de la réussite des actions, notamment un problème majeur quantifiant l'apport stratégique, mais également pérennisant la structure au sein des process du Groupe, pour la rendre imperméable aux changements stratégiques, ou mieux, la placer au centre de ces derniers.

À la question de la mesure, de l'évaluation de la performance de cette pratique, nous pouvons dire qu'elle existe déjà puisqu'il y a production d'un rapport annuel de l'innovation sociale mais il tend à se développer et s'améliorer. **Dans ce cadre, la littérature apporte une contribution managériale.**

Si nous prenons le cadre d'analyse d'Ulrich (1996), nous pouvons positionner la direction de l'innovation sociale :

-->**Dans le cadran du "partenaire stratégique" qui sur le terrain essaye d'aligner ses pratiques aux grandes orientations de l'entreprise :** à savoir réduire l'emprunte environnementale et améliorer son impact social, en adoptant une stratégie bas carbone et les principes de l'économie sociale et solidaire. Avec une mise en place par exemple comme le suggère Ulrich (1996) d'un tableau de bord prospectif RH. Ce tableau de bord permet d'intégrer les indicateurs chiffrés (par exemple reprendre les chiffres annuels comme les chiffres clés pour le conseil et formation, le recrutement inclusif et les présenter de manière dynamique en comparaison à N-1) et mettre en place des indicateurs particuliers (exemple : le nombre de jeunes éloignés de l'emploi recrutés au sein de Suez sur des postes en pénuries).

-->**Nous pouvons également placer la direction de l'innovation sociale en tant qu'agent de changement** puisqu'elle contribue de manière active à la transformation de Suez en ayant un véritable impact social tout en améliorant son image. Évaluer la performance de cette pratique consiste notamment à évaluer la capacité de Suez et de son personnel à changer en s'appropriant ces innovations. La mise en place d'indicateurs quantitatifs est importante comme ceux donnés dans le rapport annuel d'activité.

Ce qui permet de pouvoir comparer les résultats d'une année sur l'autre pour pouvoir identifier les points forts et les points d'amélioration. Le qualitatif pourra avoir une place importante dans une telle démarche (par exemple, permettre un meilleur dialogue entre la direction de l'innovation et la direction ME et recrutement pour renforcer l'intégration des jeunes éloignés de l'emploi).

Une des pratiques innovantes, celle de l'accompagnement à l'entrepreneuriat local a souvent été mise de côté comme distincte des autres leviers identifiés comme le recrutement différent, le recrutement inclusif, le conseil et la formation. C'est bien cette pratique qui se détache des enjeux du Groupe et crée cette position hybride qui peut même juridiquement s'avérer inconfortable, comme cela a été le cas auprès d'acteurs des collectivités au départ des actions menées par l'équipe, du propre aveu de son dirigeant. Aller au-delà du périmètre traditionnel de SUEZ permet à l'entreprise de s'afficher comme acteur de l'innovation au travers de ce moteur essentiel qu'est l'entrepreneuriat et des programmes d'accompagnement de création d'entreprise et de valorisation de l'économie circulaire.

Dédier une équipe et des stagiaires, profiter de financements extérieurs et bénéficier d'une grande diversité et d'une grande multiplicité de projets (+100 par an en moyenne) est une richesse qui se paie par le positionnement stratégique flou de l'équipe vis-à-vis des enjeux du Groupe. Un des reflets de ce flou est le positionnement dans la hiérarchie du Groupe, avec des rattachements successifs à différentes DRH du Groupe.

« L'entrepreneur social constitue un archétype de citoyen qui décide d'utiliser une démarche entrepreneuriale pour répondre à des besoins sociaux (...) il décide d'agir de façon innovante et se donne le pouvoir de s'aider soi-même et d'aider les autres. »

C'est la notion de modèle hybride que retient Johnson (2000), qui « estime que l'entrepreneuriat social fait éclater les frontières traditionnelles entre le secteur public, le privé et le non lucratif et met en avant des modèles hybrides d'activités lucratives et non lucratives ». Nous avons là un alignement entre la littérature et le terrain.

Une évolution naturelle de l'entreprise à mission, un futur de l'innovation sociale à construire dès maintenant

Pour son directeur, l'innovation sociale doit à présent se tourner plus encore vers une approche visant l'impact avant tout, et créer une structure permettant à l'entreprise de ne pas être orientée uniquement vers les contraintes de retour sur investissement. Il s'agit de développer une typologie de l'innovation sociale autour d'une approche fondation et de faire évoluer le statut d'entreprise à mission de Suez. La stratégie de perception d'action et de perspectives moyen et long terme doit évoluer en ce sens.

Il invite également à rendre le pouvoir d'innovation, et l'innovation sociale en particulier, aux salariés, et à ne pas en faire l'apanage stratégique des équipes dirigeantes. Ainsi, de nombreuses questions d'intérêt pour la stratégie d'entreprise sont soulevées par l'intermédiaire d'une nouvelle forme d'activisme salarié, qui se détache des réalités syndicales et de sa culture. Faire des salariés des acteurs forces de proposition et de changement est un enjeu RH de premier plan. Sont cités pour exemple par le directeur de l'innovation sociale deux cas d'intérêt : Google et le fait que ses salariés se soient refusés à des partenariats avec le gouvernement chinois pour des raisons éthiques ou encore Amazon et les signatures de pétition en interne ayant engendré des changements autour de la politique sur la gestion écologique de l'entreprise

Kevin Levillain (2015), s'intéresse aux « hybrid organizations », désignant toutes les entreprises faisant face à une double logique dans leurs objectifs : une logique commerciale et économique, ainsi qu'une logique sociale et a priori non lucrative. Toutes les réflexions autour des systèmes hybrides sont en cours et n'ont pas abouti à un idéal au niveau de la littérature pas plus que sur le terrain. Cela reste un champ d'investigation à la fois pour les praticiens et pour le monde académique.

L'approche de l'Entreprise Libérée

Invité chez SUEZ Eau France dans le cadre d'une série de conférences, Isaac Getz a expliqué sa philosophie humaniste de conception de l'entreprise qui avait été détaillée en 2009, dans un article académique pour le « California Management Review ». Getz avait introduit le concept d'entreprise libérée comme étant une forme organisationnelle dans laquelle « la majorité des salariés sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent meilleures pour l'entreprise », et comme « une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures » (Getz I., Carney B.M., 2016, p. 34)

Dans le cadre de ses initiatives autour de l'entreprise libérée, SUEZ Eau France a développé une vision et une feuille de route stratégique autour de 3 piliers :

- a) L'engagement du collaborateur
- b) La confiance et la satisfaction des clients
- c) La compétitivité.

Plusieurs projets stratégiques ont été lancés récemment dont « **libérons nos énergies** », le projet d'entreprise libérée de Suez Eau France. Le point de départ de cette démarche est toutefois, un besoin business.

Comme nous explique le DHR de SUEZ Eau France, (entité de la région France : 2.3 M euros de CA et un peu plus de 10,000 collaborateurs), pendant un certain nombre d'années tous les efforts de la direction ont été concentrés sur la performance opérationnelle. « On avait en quelque sorte oublié les clients, or pour servir les clients particulièrement dans une entreprise de service comme Suez Eau France, il faut des salariés engagés ». (SUEZ., 2021)

Au-delà de vouloir créer un environnement épanouissant et motivant pour leurs salariés, le point de départ, et objectif principal de SUEZ Eau France, reste donc la performance économique : la compétitivité et la nécessité de redévelopper de l'expertise (révélation d'une enquête d'engagement en 2018). Cette perte d'expertise représente un risque pour la performance économique de SUEZ. « Pour pouvoir répondre aux enjeux commerciaux et pour être en mesure de satisfaire ses clients, SUEZ a besoin de maintenir un niveau d'expertise important ». (SUEZ., 2021)

Selon Isaac Getz et Brian M. Carney, accorder la liberté d'action aux salariés n'est pas contre la performance économique, au contraire elle va « non seulement permettre de réduire de nombreux coûts cachés, mais aussi de développer spectaculairement la capacité d'innovation et le chiffre d'affaires de l'entreprise ». (Getz I., Carney B.M., 2016)

La littérature est donc alignée avec l'empirie.

Pour ces raisons, le premier volet développé dans le cadre de sa démarche « entreprise libérée » est le volet « professionnalisation ».

Pour donner plus d'autonomie à ces collaborateurs et valoriser leur expertise et leur professionnalisme, SUEZ Eau France revoit ses procédures. « *Le défaut dans certaines structures très techniques, est qu'elles se retrouvent avec des managers extrêmement intelligents, dans un siège social, qui écrivent des procédures afin d'expliquer à l'électromécanicien qui est confronté à un problème technique sur sa station d'épuration comment il doit procéder. Nous avons entendu un certain nombre d'acteurs qui disait 'je suis la procédure. C'est débile mais c'est la procédure'* ». (SUEZ., 2021)

Cette initiative est tout à fait en ligne avec la littérature. Dans la perspective d'Isaac Getz, « une autre façon de créer la motivation, ou plutôt de l'auto-motivation, c'est d'agir sur l'environnement plutôt que sur les personnes. Il considère que l'organisation classique, pyramidale, souffre d'un excès de processus bureaucratiques, de reporting, de procédures et de toutes sortes de systèmes de contrôle qui entravent les salariés. (Getz I., Carney B.M., 2016)

Dans l'entreprise taylorienne le management intermédiaire a une fonction de relais des informations montantes et des décisions descendantes. Il permettrait au décideur de faire appliquer ses décisions sans être partout. Isaac Getz et Brian M. Carney définit ces entreprises, les « *entreprises comment* » qui produisent une large quantité de procédures et manuels en tous genres, des fiches de poste détaillées qui précisent aux salariés comment faire leur travail. Selon ces auteurs un tel système se révèle propice à la démotivation au stress des salariés qui n'exercent aucun contrôle sur leur travail.

Dans le modèle de l'entreprise libérée, ces « orthèses de circulation de l'information et des décisions » (Bismuth, 2015) n'ont pas de raison d'être puisque les acteurs individuellement ou collectivement sont légitimes pour décider. Mais cela ne veut pas dire qu'il n'est pas nécessaire de nommer un responsable. La fonction du responsable, ou du capitaine comme on le nomme dans certaines entreprises, n'est pas de contrôler ni de commander. Son rôle est de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions. Ce qui tend à disparaître c'est la fonction orthèse du manager. Celle qui se manifeste dans l'inflation de tâches administratives et de contrôle, qui représentent entre 40 et 60% de l'activité du management intermédiaire. (Bismuth, 2015)

Chez SUEZ Eau France, il s'agit plus de montrer que l'entreprise leur fait confiance pour utiliser leur jugement et leur expertise. Elle met aussi en place des systèmes et un environnement qui permettent de réguler et d'orienter efficacement leur action. (SUEZ., 2021)

Il ne s'agit pas non plus comme préconisé par la littérature, de limiter au maximum, voire supprimer, les fonctions de support y compris le management de proximité, le RH et le contrôle financier. Dans le modèle Suez Eau France le rôle des managers est essentiel pour guider, animer, aider les collaborateurs. Et il l'est d'autant plus dans une grande organisation.

Ici, nous notons une contribution théorique car le modèle de l'entreprise libérée de Getz ne peut pas être mis en place entièrement dans une grande organisation, cela ne fonctionnerait pas.

Cette différence avec la littérature est toutefois seulement apparente. Dans son œuvre Liberté & cie Getz avait indiqué que l'entreprise libérée n'est pas un modèle, il s'agit plus d'une philosophie humaniste de conception de l'entreprise. En ce sens, des pratiques valables et utiles pour une entreprise ne le seraient pas forcément pour une autre. Il n'y a donc pas d'uniformité de la forme que prennent ces entreprises et du chemin pour y parvenir, ceci serait même incompatible avec la notion de complexité. Chaque entreprise doit pouvoir mettre en œuvre ses propres solutions adaptées à son contexte et ses enjeux (Getz I., Carney B.M., 2016).

En effet, dans la pratique de SUEZ Eau France le manager garde un rôle clé, pour « encadrer » et « accompagner » la transformation et dans ce sens Suez Eau France apporte une contribution théorique en développant un modèle où le management intermédiaire ne disparaît pas, il développe son rôle.

« Nous avons besoin d'avoir des managers qui transforment. Il y a des mots magiques : confiance, responsabilisation, prise d'initiative, droit à l'essai. Et ces mots et ces valeurs, agissent comme des éléments transformateurs ». (SUEZ., 2021)

Le manager, n'est pas celui qui contrôle, il est plutôt dans l'aide et l'accompagnement pour permettre au collaborateur de prendre un certain nombre d'initiatives. L'entreprise libérée ce n'est pas l'anarchie, chacun ne fait pas ce qu'il veut, chacun fait ce qu'il veut dans un cadre qui a déterminé.

Pour développer ce nouveau rôle de ses managers, en ligne avec la philosophie de I. Getz, SUEZ a lancé le programme Manage Up.

Manage UP est un programme ambitieux sur 30 mois qui a l'objectif de préparer les managers de SUEZ Eau France à un rôle bien plus complexe que dans le passé : gérer des individus dont les attentes et les pratiques sont de plus en plus hétérogènes, en utilisant les caractéristiques de chacun au service de l'entreprise. Faire en sorte que les différences des uns et des autres contribuent à la réussite collective de l'organisation et que chaque salarié « se sente acteur de sa contribution, porteur d'une responsabilité et aille les moyens de pouvoir effectivement y contribuer » (SUEZ., 2021).

« Il s'agit d'une révolution culturelle. Une entreprise libérée, ce n'est pas l'anarchie, mais c'est une entreprise où chacun a une vision claire de ce qu'il doit faire pour le bien commun, pour atteindre l'objectif collectif. Et dans ce contexte le manager, plutôt qu'être celui qui contrôle, devient celui qui aide dans l'accompagnement pour permettre aux collaborateurs de prendre un certain nombre d'initiatives » (SUEZ., 2021).

Le Projet est récent, en cours de développement mais il attire déjà beaucoup d'intérêt de la part des managers : 61% d'entre eux ont participé au questionnaire de positionnement, lancé durant l'été. Un autre volet important de l'initiative Manage Up est le travail pour faire évoluer la posture du manager.

L'initiative « **libérons nos énergies** » est autre axe de transformation, c'est le projet proprement défini d'« entreprise libérée ».

Le principe sur lequel est fondée l'entreprise libérée n'est pas réellement nouveau : libérer la capacité d'initiative, d'innovation et d'intelligence qui existe en chacun des salariés. En somme, rompre avec le Taylorisme dont la critique a été faite depuis longtemps. **Comme indiqué dans notre revue de littérature, l'école des relations humaines, l'homme est la principale ressource de l'entreprise, la possibilité de prendre des initiatives, de se sentir responsable de son travail, de contribuer à une œuvre collective qui 'fait sens' sont des puissants moteurs de la motivation.**

Pour partager cette philosophie, la DRH de SUEZ Eau France a d'abord organisé une rencontre avec Isaac Getz et le Directeur Général. Ensuite, toutes les agences et les directions fonctionnelles ont été invitées à présenter des projets d'innovation. Les équipes participantes avaient carte blanche, seules conditions être en ligne avec la philosophie « libérée » et répondre aux 3 objectifs de compétitivité, confiance clients et engagement des collaborateurs. Les dossiers présélectionnés ont été présentés au CODIR. Les projets gagnants seront développés « sous cloche » pour pouvoir expérimenter librement. D'autres projets, auront la possibilité d'être déployés directement, d'autres encore seront expérimentés sur des périmètres plus limités.

L'évaluation de la performance de cette pratique

Selon l'ANACT, de grandes enquêtes européennes (Eurofund 2013, 2015 a, 2015 b) attestent que les entreprises « qui permettent à leurs salariés de participer aux décisions stratégiques, à la définition de l'organisation du travail ou leur laissent une importante autonomie dans leur travail sont à la fois celles qui

sont reconnues comme offrant les meilleures conditions de travail et qui réalisent les meilleurs résultats économiques. » (ANACT, 2021)

Il est encore trop tôt pour SUEZ Eau France pour mesurer l'impact de ses initiatives sur la motivation de ses salariés et sa performance économique. Toutefois, il est indéniable que les nouvelles générations (les générations X et Y) sont à la recherche d'une plus grande liberté, tant dans l'organisation de leur temps de travail que dans la façon de réaliser leurs tâches. Elles ne veulent plus du traditionnel 9 heures – 17 heures et des heures passées derrière un même et unique bureau. La démarche de SUEZ Eau France rencontre en effet le support enthousiaste de collaborateurs, qui se positionnent comme ambassadeurs du changement.

Du point de vue organisationnel, l'approche de l'entreprise libérée semblerait apporter plus d'agilité avec des initiatives qui promeuvent une structure moins figée, moins de poids de la hiérarchie, avec une place pour la créativité et les nouvelles propositions. **La littérature et l'empirie sont donc alignés.**

Cette pratique se positionne dans deux dimensions du cadran d'Ulrich : au niveau de la RH « Champion des Salariés », et « Agent de Changement ». Elle pourra s'orienter graduellement en tant que « Partenaire Stratégique » par la suite si elle poursuit son développement.

Ce cadre d'analyse peut apporter une contribution managériale sur les outils qui pourraient être utilisés pour évaluer la performance de la pratique à terme :

- **La RH « champion des salariés /développeur du capital Humain »,** s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. Sa mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin qu'ils soient satisfaits, motivés et qu'ils maximisent leur contribution. Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés, l'enquête de satisfaction permet à l'entreprise d'identifier certaines insatisfactions qui peuvent parfois mettre en lumière des dysfonctionnements. Dans ce cadre, l'ensemble du personnel concerné par le projet (collaborateur et manager) sera ciblé. Cette enquête pourra être renouvelée pour comparer l'évolution de la satisfaction et de leur contribution.
- **L'agent de changement** qui contribue de manière active à la transformation des organisations en impulsant et diffusant le changement. Afin d'évaluer la performance, Ulrich préconise pour ce positionnement d'évaluer la capacité de l'entreprise, de ses business units et de son personnel à changer. Le qualitatif a une place prépondérante dans cette démarche et un audit de culture pourrait être intéressant. Néanmoins les indicateurs quantitatifs sont également intéressants à développer pour mettre en lumière les freins et les aides aux changements. Un dispositif formalisé de retour d'expérience autour d'indicateurs définis à 6 mois, 1 an et 3 ans (fin de la feuille de route) pourrait être utile.

7.4 L'analyse de la pratique RH innovante transversale

La marque employeur

Contexte de lecture de l'analyse, le point de vue du praticien, sa définition et son périmètre d'action pour la marque employeur

Cette pratique n'existe chez SUEZ Région France que depuis fin 2019. Elle n'est pas nouvelle au regard du marché (déjà mise en place dans des Grands Groupes) mais elle est bien innovante dans l'entité française. En effet, la ME Groupe est déjà mise en place et très axée sur la communication globale du Groupe mais il était nécessaire de se focaliser sur une ME spécifique au marché Français au regard des problématiques rencontrées sur ce marché.

Pour débiter notre échange, le Directeur marque employeur France a tenu à clarifier les définitions et concepts clefs du sujet, notamment à remettre en place la coordination entre les notions d'engagement, d'attractivité et d'expérience collaborateur. De manière schématique, il s'agit de considérer que l'expérience collaborateur est un levier pour la marque employeur dont les deux objectifs clairement définis sont l'amélioration de l'engagement vis-à-vis des collaborateurs internes et de l'attractivité vis-à-vis des candidats et collaborateurs externes.

Cette définition s'attache aux notions d'interne (les collaborateurs) et externes (les candidats) tout comme le suggère Didier Pitelet (1998), elle prend également en compte le salarié comme le souligne W.Ruch (2002). Il y a bien là alignement du théorique et du terrain.

Son périmètre d'activité ne couvre pas, et c'est capital, la composante engagement de la marque employeur, du fait de la grande inertie de la culture managériale, de l'expérience collaborateur et dans une moindre mesure des services RH liés à la taille du groupe (90 000 collaborateurs aux quatre coins du globe). Le champ d'action est restreint géographiquement (la France), du fait des spécificités liées au marché français de l'emploi et à la nécessité d'une communication ciblée, sur laquelle nous reviendrons.

Il s'agit de décliner la politique de la marque employeur Groupe et de l'adapter mais aussi de la compléter. En effet, la marque employeur Groupe est une entité du groupe purement à vocation de communication, là où la direction de la marque employeur France doit avoir en charge une réflexion autour du recrutement centré autour d'un double constat de recrutement difficile des jeunes et des non-cadres. **Cette hybridation ME groupe et ME France semble correspondre à deux définitions distinctes de la ME, la première se calquant sur la définition de Simon Barrow et Tim Ambler (1996) et dont l'objectif est de mettre en valeur et communiquer les atouts de l'entreprise auprès des futurs candidats, la ME France allant plus loin pour répondre à des particularités franco-françaises.**

Quelles réponses peut apporter la marque employeur aux problématiques RH modernes ?

La marque employeur France de SUEZ fait face à un paradoxe de son marché du travail avec un chômage important mais une pénurie de compétences et une inadéquation des compétences auxquelles les candidats potentiels sont formés par rapport aux réalités des besoins marchés. Cela conduit à un marché de l'emploi à deux vitesses avec un quasi plein emploi des cadres et une difficulté toujours croissante pour l'entreprise au niveau des recrutements des métiers aux qualifications pointues comme les techniciens, opérateurs, informaticiens ou commerciaux.

Ce que confirme une étude de la Dares datant d'octobre 2020. En 2019, les tensions sur le marché du travail augmentent pour la quatrième année consécutive, atteignant leur plus haut niveau depuis 2011. Cette progression est associée à des besoins croissants de recrutement dans un contexte où la main d'œuvre

disponible diminue. Les tensions dans l'industrie sont particulièrement fortes et touchent plus particulièrement les ouvriers et les techniciens les plus qualifiés. Dans de nombreux articles de presses et des blogs de professionnels et de chercheurs nous constatons le même discours alarmiste sur la pénurie de main-d'œuvre, pourtant dans son éditorial « de quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? » **Marc Zune (2014) s'interroge sur cette pénurie et pose la question des choix politiques et les formats de recrutement mis en place par les entreprises.**

Pour répondre à l'exigence d'attractivité, le directeur ME nous dit s'être attaché à développer une communication de vérité qui pousse d'emblée à l'interrogation : « Quelle vérité ? Qui sommes-nous ? Qu'a-t-on à offrir ? Qu'attend-on ? ».

Ces questions renvoient à l'objet même de la marque employeur telle que définie par Viat et Benraiss-Nouailles en 2014 en ce sens qu'elle doit permettre de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur. L'identité de l'entreprise, sa culture et la politique de levier d'engagement doivent nourrir la promesse employeur et structurer le travail de la direction marque employeur en interrogeant ses stratégies. Travailler sur l'existant, la création d'engagement (et ce malgré un champ d'actions réduit) et l'expérience collaborateur est une nécessité. La marque employeur doit être une image qui se reflète d'autant mieux à l'extérieur qu'elle s'entend et se reflète parfaitement en interne, étant cohérente avec les valeurs et la culture de l'entreprise.

Les questions « Comment s'adresse-t-on à nos collaborateurs ? Que leur offre-t-on en termes d'expérience collaborateurs ? Quelles attentes ont-ils et quelles attentes exprimons-nous pour eux ? » sont à lire en miroir des questionnements nécessaires à la communication externe à l'origine de la promesse employeur.

Cette vision terrain du directeur ME et recrutement de SUEZ est alignée à la littérature pour preuve :

- Dès les années 2000, Gaddam, (2008) et Lievens, (2007) soulignent le fait que l'entreprise se doit d'agir conformément à sa promesse pour retenir ses collaborateurs, notamment en menant une réflexion de fond sur sa culture, son identité et ses pratiques qu'elle est en mesure de valoriser.
- Charbonnier-Voirin et al., (2013) ; Mark et Toelken, (2009) ; Soulez et Guillot-Soulez, (2011) pensent que la marque employeur requiert une cohérence entre ce que l'organisation est (sa culture, ses valeurs, sa structure, sa politique RH) et les messages externes qu'elle souhaite véhiculer, sans quoi la marque employeur s'avérerait préjudiciable.
- Quant à Backhaus et Tikoo, (2004) et Ewing et al., (2002), ils mettent en avant le fait que la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation et contribue ainsi à la formation d'un contrat psychologique avant même le recrutement.

La littérature apporte une contribution managériale dans le sens où plusieurs auteurs soulignent l'importance pour la marque employeur du caractère unique, que SUEZ pourrait mettre plus en évidence. En effet, Charbonnier-Voirin et Vignolles soulignent le caractère « identifiable et unique », “distinctes de ses concurrents” dans la construction et la communication de la marque employeur. (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, pp. 63-82.)

En effet, le levier de l'impact social et environnemental pourrait être plus qualifié et valorisé.

Analyse de la marque Employeur : diagnostic et objectifs

Une des premières clefs de lecture pour avoir une analyse pertinente de l'impact de la marque employeur et de son évolution réside dans les études de positionnement achetées par le groupe. Les études « Top Employer » ou Universum, ont une importance grandissante et permettent de déterminer les points forts et faibles des entités, d'assurer que ces dernières maintiennent un discours en cohérence avec les attentes du marché et

correspondant aux attentes des candidats potentiels afin de structurer leur promesse employeur. On peut alors étudier le diagnostic actuel pour SUEZ, en se centrant sur son attractivité, que reflète particulièrement bien l'enquête Universum France, basée sur un échantillon de plus de 30 000 répondants et permettant d'identifier les employeurs préférés des étudiants des grandes écoles et universités français.

Cette enquête rend compte notamment de l'effet négatif de la perte de l'apposition « Environnement » dans le nom du Groupe, dans une ère de prise de conscience autour des thématiques d'écologie et de protection de l'environnement, identifiées comme prioritaires par les jeunes et induisant des difficultés de recrutement. Ainsi, en quelques années, SUEZ a reculé d'une quarantaine de places dans les classements, se voyant rétrogradé derrière des entreprises au profil pourtant moins soucieuses des questionnements écologiques dans l'imaginaire collectif, comme Total par exemple.

Dans son livre management de la marque employeur Marie-Claude Cazottes nous informe qu'en 2014, 130 classements ont été recensés en France. Souvent payants, ils font partie de la boîte à outils des DRH des grandes entreprises pour faire connaître leur marque employeur et les aider à progresser sur le sujet. Effectivement c'est bien le cas de Suez et pour le directeur ME ces études ont été le point de départ de son diagnostic à son arrivée en 2019. Il y a bien là alignement du terrain sur le théorique. (Cazottes, 2019)

Pour le directeur ME, c'est un manque de lisibilité sur les activités du Groupe, mais également sur leur accessibilité au plus grand nombre. Si SUEZ s'inscrit dans son cœur de métier dans les disciplines liées à l'environnement, bon nombre de corps de métiers du Groupe ne nécessitent aucunement d'avoir effectué des études dans le domaine de l'environnement et sont bien plus orienté autour des problématiques industrielles du Groupe. Il faut faire preuve de pédagogie, retrouver l'intérêt des candidats par une capacité accrue à donner du sens aux actions du Groupe par leur valeur de protection de l'environnement.

L'intérêt d'avoir une direction marque employeur dissociée du Groupe est alors celle d'ajuster la promesse employeur aux cibles et à leurs particularités en s'adressant différemment aux jeunes et aux seniors, aux cadres et aux non-cadres, sonnait le glas de la communication *One Size fits All*, comme c'est déjà le cas dans les approches se voulant de plus en plus ciblées avec l'avènement des technologies du numérique et des réseaux sociaux. (les canaux de communication ME dans la littérature)

La marque employeur représente l'ensemble des avantages communiqués par une organisation afin d'en faire un lieu de travail attractif, de référence. Dans cette perspective, les entreprises ont investi différents outils pour communiquer sur ces avantages et attirer de potentiels candidats. En plus des outils traditionnellement utilisés (site Internet de l'entreprise, job-boards ou forums entreprises par exemple), un nombre croissant d'organisations mobilise désormais les médias sociaux tels que LinkedIn, Viadeo, Facebook ou Twitter dans leur politique d'attraction et de recrutement. (Fallery et al., 2011)

Il convient alors de retrouver l'objectif premier de la marque employeur dans son champ d'action lié au recrutement, à savoir « recruter bien, recruter à moindre coût ». Améliorer l'engagement est difficile compte tenu du champ d'action restreint de la direction marque employeur et des inerties évoquées dans le groupe, ce qui rend le levier de « donner du sens à l'action » peu efficace et insuffisant induisant une certaine fatalité puisque réduisant la force de frappe de la marque employeur en externe. En effet, le contrôle de la marque employeur échappe de plus en plus aux entreprises face à l'*employee advocacy* et il est de notoriété publique aujourd'hui que les meilleurs ambassadeurs de la marque sont des collaborateurs satisfaits.

La littérature et notamment les auteurs Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) ont souligné la création ou la formalisation d'un réseau d'ambassadeurs. Un second objectif annoncé est de faire évoluer la culture d'entreprise afin de correspondre aux valeurs représentatives de celle-ci à son époque et ses besoins. **Pour ce point particulièrement innovant de la ME chez SUEZ le terrain est aligné à la littérature.**

Solutions innovantes pour la marque employeur

Les solutions marque employeur doivent se diriger selon les axes de visibilité, de positionnement et de capacité à rester sur les bons canaux en considérant les collaborateurs comme de véritables médias à part entière, à l'influence grandissante sur la marque employeur. En effet, rien ne vaut un avis positif sur Glassdoor ou un échange constructif et vantant l'environnement de travail entre des pairs sur LinkedIn.

Il s'agit alors d'identifier les ambassadeurs de la marque employeur et de générer une visibilité suffisante pour transmettre le message du groupe auprès de candidats potentiels. Un exemple concret récent cité en cours d'interview a été le jeu concours annuel des collaborateurs de Suez pour leur permettre de gagner un casque audio s'ils gagnent une course à la visibilité sur un réseau social (ici, plus grand nombre de likes sur LinkedIn).

Les Réseaux Sociaux Professionnels sont un terrain adéquat pour déployer l'image externe de la ME et faire de la publicité sur les propositions d'emploi ; « la tâche pour les communicants est de trouver les bons mots pour susciter la curiosité des employés potentiels désirés et pour les encourager à continuer le processus de recrutement » (Soulez et Guillot-Soulez., 2011). **Cette expérience, avec ces solutions innovantes pour SUEZ sur les réseaux sociaux générant un nombre de likes important fait écho à la littérature sur l'efficacité publicitaire.** (Dineen et Allen., 2016)

Si les candidats potentiels ont besoin d'une marque capable d'offrir une expérience candidat fluide et engageante, il en est de même pour les collaborateurs et c'est une partie de l'engagement sur lequel la direction marque employeur France bénéficie d'une relative capacité d'action, à travers l'amélioration du fonctionnement des services RH par la technologie et son ergonomie. Fluidifier la gestion pratique et concrète des usages, notamment les congés, l'intéressement ou l'accessibilité aux événements et aux informations nécessaires liés aux activités du Groupe, fluidifier enfin l'intégration des collaborateurs pour une meilleure expérience d'on-boarding.

Du côté de la littérature dès 1994, Peretti assimilait l'intégration à une étape majeure des politiques d'emploi et de formation. (Lacaze et Perrot., 2010) **confirment en considérant que « la réussite d'un recrutement se joue à 50 % en amont et à 50 % en aval ».** **La période d'intégration peut donc être qualifiée d'« étape clé étant donné qu'elle a pour finalité la réalisation du travail par le nouveau salarié, l'intégration à la culture de l'organisation et l'évolution de l'identité professionnelle des individus concernés ».** **Bien que le DR ME de Suez soit conscient de l'enjeu de l'intégration, il réalise qu'il y a encore des progrès à faire sur ce point chez Suez. Dans ce cadre nous pouvons dire que la littérature apporte une contribution managériale.** (Hulin et al., 2007)

L'intégration professionnelle des jeunes

Un des problèmes majeurs de Suez réside dans sa capacité à attirer la cible Jeunes vers ses métiers par sa promesse employeur. Le périmètre d'activité de la direction marque employeur s'étend ainsi jusqu'à couvrir l'insertion professionnelle et les relations écoles-universités pour répondre à ce besoin Groupe. Il s'agit de développer notamment le *graduate program* et de développer les stages et emplois jeunes. C'est là une stratégie vécue par son directeur comme pleinement RH plus que dans les codes « marque employeur ». Un écueil est celui de laisser certaines décisions accroître la difficulté d'intégration des profils jeunes par des idées qui ne répondent pas au besoin, mais cherchent à répondre à un désir d'avoir une image de « bon élève » auprès des institutions publiques. Le résultat est simple : 5% d'alternants, un chiffre qui place le Groupe en bonne position par rapport aux demandes de l'État, mais un objectif atteint qui ne correspond pas aux réalités

du terrain, puisque la conséquence directe est une tendance de ces positions d'alternance à annihiler les possibilités de premiers emplois jeunes et l'accès aux positions d'emplois évolutives. À cela s'ajoute la lente transition de la culture d'entreprise vers un management tourné vers le potentiel futur plutôt que l'expérience passée en interne ou en externe, rendant d'autant plus difficile le premier accès aux positions managériales pour les jeunes.

Une des clefs d'intégration consiste enfin à jouer sur la prédisposition des jeunes au mouvement collectif à travers des programmes du type *graduate program* qui souhaitent développer une culture de la communautarisation (systèmes mis en place de parrainages d'une promotion à la suivante, culture de la réussite du collectif plutôt que du personnel au détriment des autres). Cela participe notamment de la réalisation d'un des « rêves » de l'interviewé qui considère l'idée d'un Think Tank Junior qu'il ne souhaite pas imposer mais suggérer, pour que la jeune génération s'empare des ressources à sa disposition et de l'espace pour exprimer et coordonner leurs convictions afin d'assurer au Groupe une source d'idées et d'innovations en cohérence avec le temps et les valeurs d'entreprise.

Concernant la littérature sur les Graduate Program, nous n'avons pas retrouvé de recherches axées sur ce point. Le seul élément dont nous disposons, est une étude "Etude Graduate Program 2019, EDEC, New Gen Talent" datant d'octobre 2019 : 1er emploi : les atouts du Graduate Program. Cette étude va dans le sens de ce que fait SUEZ (rencontre, accompagnement, teambuilding...). Dans ce cas l'empirie apporte une contribution au théorique en ouvrant un champ d'exploration.

Outils de suivi de performance de la marque employeur

Pour évaluer la contribution stratégique des activités marque employeur, il est important de pouvoir utiliser des indicateurs de performance suffisamment précis et en accord avec les objectifs de la marque employeur et de son champ d'action.

Un outil de suivi de performance est l'analyse du nombre de candidature reçues et la qualité des profils qui s'intéressent aux activités du Groupe et sont prêts à le rejoindre. C'est un enjeu majeur du recrutement et un reflet direct de la marque employer puisque l'on considère à ce jour que plus d'un candidat sur deux et 78% des 18-24 ans renoncent à postuler auprès d'entreprise après avoir visité son site et l'avoir trouvé difficile à suivre, ou abandonnent en cours de candidature si cette dernière s'avère trop complexe à réaliser.

Des enquêtes d'engagement qui mesurent tous les trois ans la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, la qualité du dialogue, l'amélioration de l'expérience collaborateur, permettent de rendre compte de l'évolution de la perception autour de la marque employeur.

Des indicateurs de mesure de certains événements sont aussi pris en compte : l'Employee Advocacy via le nombre d'ambassadeurs qui publient des postes sur les réseaux sociaux (concours de selfie...)

Selon le cadre d'analyse d'Ulrich, nous pouvons positionner la pratique de la marque employeur dans le cadran du "Partenaire Stratégique" qui tente sur le terrain d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise : à savoir le recrutement de jeunes talents aux profils évolutifs mais aussi de non-cadres techniciens répondant aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Afin d'évaluer la performance, Ulrich préconise pour ce positionnement qu'il est nécessaire de procéder à la traduction des objectifs génériques en objectifs « RH ». L'un des outils les plus formalisés est le tableau de bord prospectif RH ou HR Scorecard (Becker et al., 2001). Ce tableau de bord permet d'intégrer les indicateurs chiffrés (nous pouvons proposer par exemple l'évolution sur le nombre de jeune ou de non-cadre techniciens

recrutés dans l'entreprise) et les indicateurs dits de « performance clé » (exemple : la durée sur le poste, l'évolution, la multiplication des réseaux d'ambassadeurs).

Sur ce point la littérature est alignée avec le terrain même si elle préconise un tableau de bord orienté sur le pilotage de l'activité.

La pratique peut aussi être positionnée au niveau du cadran des “champions des salariés” qui s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences des salariés notamment.

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés, Ulrich préconise l'enquête de satisfaction (interne, externe). **La littérature et l'empirie sont donc alignés sur ce point.**

Tableau 14 : Les contributions managériales et théoriques

En synthèse, voici le tableau récapitulatif des contributions managériales et théoriques pour chacune des pratiques RH innovantes. Nous avons volontairement indiqué dans ce tableau les contributions et non les alignements entre la littérature et le terrain.

	Contributions managériales : lorsque la littérature apporte au terrain	Contributions théoriques : lorsque le terrain apporte aux auteurs
Analytique RH & Digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> → L'innovation a des sources multiples : elle peut venir des opérationnels aussi (N. Alter) → L'EBM est à utiliser en tant qu'outil de pilotage stratégique (Cossette et al.) / tableau de bord HR Scorecard (Becker et al.) (Dimension du partenaire stratégique d'Ulrich) 	<ul style="list-style-type: none"> → Mixte des 2 solutions : quantitatif et qualitatif pour donner du sens. Récupération des verbatims/témoignages des collaborateurs sur les aspects non quantifiables.
Digitalisation des entretiens professionnels	<ul style="list-style-type: none"> → L'idéal est d'avoir un SIRH totalement intégré et centralisé → Pour mieux gérer les attentes des collaborateurs et mieux les anticiper, un ERM serait approprié. (S. Maire) → Ceci étant, cela nécessite des investissements financiers conséquents 	<ul style="list-style-type: none"> → La digitalisation des entretiens professionnels pour l'ensemble des collaborateurs (incluant les non-cadres dorénavant) = vecteur d'inclusion, d'équité, de traçabilité, de fiabilité des données. → Réduction des coûts
Gestion de carrières, emplois & compétences	<ul style="list-style-type: none"> → Objectif à terme : construction de gestion de carrière nomade complète (prise en compte des compétences personnelles et professionnelles) (Cadin et al.) → Évaluation de la performance : pour éviter les intérêts contradictoires des collaborateurs, nécessité de segmenter les enquêtes de satisfaction. (Ulrich) → La GPEC de SUEZ n'est pas totalement « augmentée » (G. Verrier) : Strategic Workforce Planning non mis en place mais volonté d'aller dans ce sens. → Nécessité de mise en place d'IA ciblée pour la construction d'un référentiel de compétence (référentiel métier existant) (Barabel et al.) 	<ul style="list-style-type: none"> → Utilisation d'outils digitaux et innovants comme le coach de carrière pour une plus grande agilité et praticité. → Tous les canaux de communication possibles sont mis en œuvre (intérêt pour le groupe et les salariés expliqués) : intranet, newsletter, événements → Introduction de verbatims/témoignages comme outils d'évaluation → Création d'aire de mobilité grâce à la DSI interne

	Contributions managériales : lorsque la littérature apporte au terrain	Contributions théoriques : lorsque le terrain apporte aux auteurs
Recrutement prédictif	<p>→ l'IA sur les soft skills comporte des risques : ne sait pas évaluer de manière fine les soft skills, la personnalité et les affinités d'un individu comme peut le faire un test comportemental ou « psychotechnique ». (Barabel et al.)</p> <p>→ Evaluation de la performance de la pratique : nécessité de mise en place du tableau de bord HR Scorecard (Becker et al.) (Dimension du partenaire stratégique d'Ulrich)</p>	
Travail apprenant	<p>Les 2 piliers en développement pour devenir une organisation apprenante (même si déjà 3/5 sont développés/en cours)</p> <p>→ La pensée systémique</p> <p>→ Les modèles mentaux (P. Senge)</p> <p>→ L'IA en appui au développement de l'expérience apprenante : matchmaker, RPA (Barabel et al.)</p>	<p>→ Evaluation de la performance : prise en compte des avis des collaborateurs par le biais de partages de « posts » et de commentaires sur les réseaux sociaux</p>
Entreprise intégratrice : manager et inclure la diversité	<p>→ la dimension ethno raciale est traitée d'un point de vue sensibilisation et non d'un point de vue opérationnelle. (Bender et al.)</p> <p>→ la politique Inclusion et Diversité : une approche transversale existe déjà mais peut être plus aboutie (Bender et al.)</p> <p>→ Concernant l'évaluation de la performance, la loi n'autorise pas la quantification ethnique cependant dans l'histoire elle a existé : Victor Schoelcher, au XIXe siècle, mobilisait déjà des arguments quantitatifs pour la défense des droits des Noirs (Bruno et al.)</p> <p>→ l'audit de culture et un dispositif formalisé de retour d'expérience autour d'indicateurs définis pourrait servir à l'évaluation de la pratique (Ulrich)</p>	<p>→ Soutien aux salariés « aidants » avec des dispositifs financiers et d'accompagnement</p> <p>→ Services de proximités pour l'ensemble des salariés (développement d'une application dédiée)</p> <p>→ fort engagement au niveau de la diversité et de l'engagement LGBT à la fois au niveau des dirigeants et des partenaires sociaux</p> <p>→ Création d'une communauté d'ambassadeur inclusive</p>
Innovation sociale	<p>→ l'évaluation de la performance peut s'améliorer : mise en place du tableau de bord HR Scorecard (Becker et al.) et dimension du partenaire stratégique (Ulrich)</p> <p>→ Amélioration du dialogue avec les autres entités de SUEZ (marque employeur, diversité & inclusion...) (Ulrich)</p>	
L'approche de l'entreprise libérée	<p>→ Nécessité d'évaluer la performance de la pratique après la phase d'expérimentation : enquête de satisfaction des salariés pour mettre en lumière les dysfonctionnements possibles.</p> <p>Pour transformer l'organisation : prévoir un audit de culture et dispositif formalisé de retour d'expérience autour d'indicateurs définis à un 6 mois, 1 an et 3 ans.</p>	<p>→ Le modèle de l'entreprise libérée de Getz ne peut pas être mis en place entièrement dans une grande organisation, cela ne fonctionnerait pas.</p> <p>En effet, dans la pratique de Suez Eau France le manager garde un rôle clé, pour « encadrer » et « accompagner » la</p>

	Contributions managériales : lorsque la littérature apporte au terrain	Contributions théoriques : lorsque le terrain apporte aux auteurs
	(Ulrich)	transformation : c'est un modèle où le management intermédiaire ne disparaît pas, il développe son rôle.
La marque employeur	<p>→ Développer plus le caractère identifiable et unique de SUEZ (Charbonnier-Voirin et al.)</p> <p>→ Amélioration de l'onboarding : digitalisé et centralisé (Perreti et al.)</p>	<p>→ Imbrication d'une marque employeur groupe et d'une marque employeur pays France pour répondre à des spécificités du marché français.</p> <p>→ Graduate Program : clef d'intégration des jeunes talents (missions en France, en Start up et à l'International)</p> <p>→ idée d'un Think Tank Junior source d'innovation.</p>

7.5 Le positionnement des pratiques RH innovantes dans la matrice de Dave Ulrich

Comme nous l'avons vu en littérature, le modèle d'Ulrich a mis en lumière les différents rôles que la fonction RH pouvait jouer au sein des entreprises. Même s'il a évolué dans le temps et qu'il existe aujourd'hui non plus quatre, mais cinq rôles en matière de RH, et même si les réalisations RH ont été quelque peu modifiées, ce modèle reste aujourd'hui très actuel pour un cadre d'analyse qui permet de comprendre les différentes dimensions des pratiques RH innovantes et évaluer leur performance. Ce cadre permet aussi d'analyser la posture et le positionnement de la fonction RH au sein de son organisation.

Nous avons positionnées les pratiques RH innovantes de SUEZ, à la fois sur le cadran (Partenaire Stratégique, Agent de changement, Champion des salariés, expert administratif), sur l'axe temporelle (stratégique long terme versus opérationnel court terme) ainsi que sur l'axe Human versus Process.

Ceci nous a permis de constater que ces pratiques sont positionnées particulièrement sur les cadrans "Partenaire Stratégique", "Agent du Changement" et "Champion des Salariés" et se focalisent sur l'humain sans oublier les processus.

De plus, les pratiques sont souvent positionnées sur 2 dimensions.

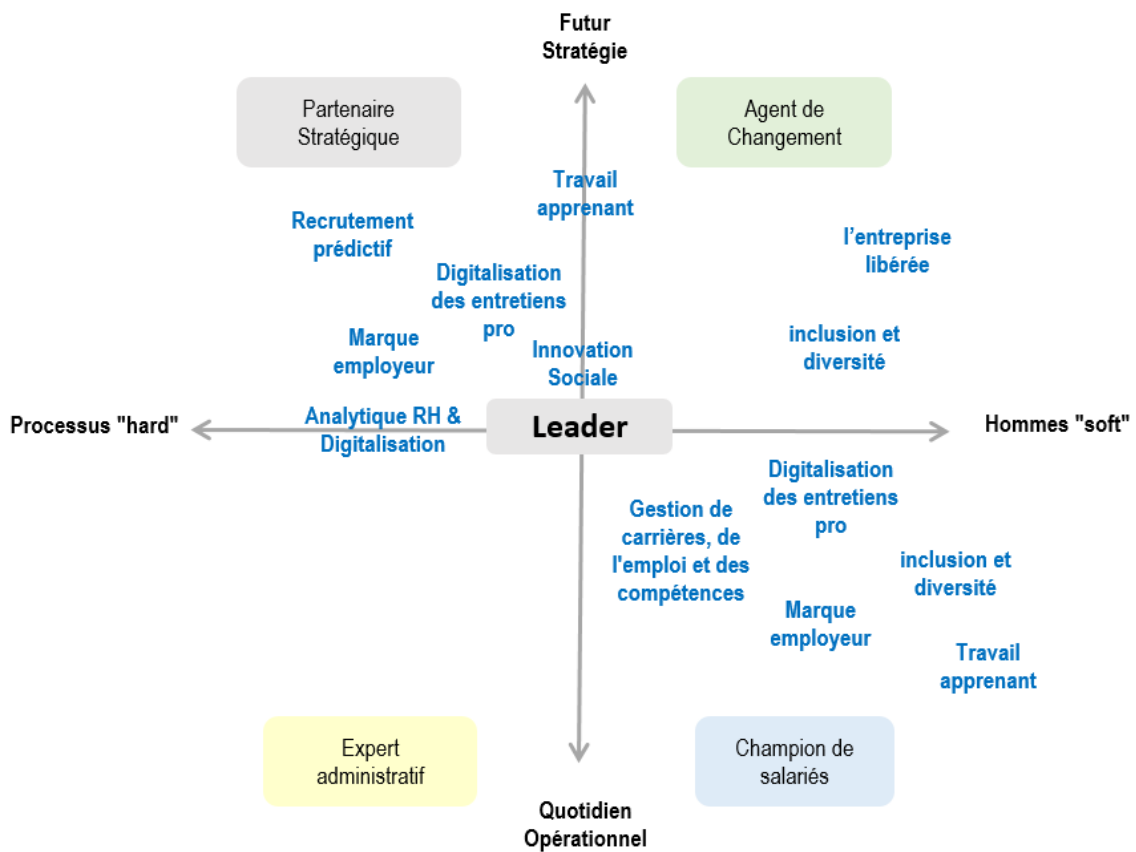
Nous pouvons classer la représentation de nos pratiques RH innovantes ainsi :

- En première position, nous notons six pratiques positionnées sur le cadran "Partenaire Stratégique"
- En deuxième position, nous trouvons cinq pratiques positionnées sur le cadran "Champion des Salariés"
- En troisième position, nous avons 4 pratiques positionnées sur le cadran "Agent de Changement"
- Enfin, nous notons une pratique dans la dimension "Expert Administratif"

Celles positionnées dans la dimension "Partenaire Stratégique" répondent en effet à un besoin business et cherchent à aligner sur le terrain les objectifs avec la stratégie de l'entreprise. Les pratiques positionnées dans la dimension "Champion des salariés" permettent, en effet, de développer les compétences et le niveau d'engagement des collaborateurs tout en adoptant une posture de coach, ce qui permet de générer de la satisfaction et maximiser la performance.

Les pratiques positionnées dans la dimension “Agent de Changement”, au cœur de l’innovation, participent à diffuser, et encourager les nouveaux comportements plus efficaces, et à mettre en place une culture de changement. Enfin la pratique positionnée au niveau de “l’Expert Administratif”, a mi parcours de la dimension “partenaire stratégique” innove pour une meilleure performance dans sa gestion quotidienne au service des salariés et pour un coût réduit.

Schéma 5 : Le positionnement des pratiques RH Suez dans la matrice de Dave Ulrich



CONCLUSION

L'innovation RH répond à la double nécessité des entreprises d'anticiper les changements et mutations tant au niveau des sociétés dans lesquelles elles s'insèrent que des organisations qui les structurent mais également d'être un outil créateur de valeur par le levier humain. Elle devient dès lors un vecteur de contribution stratégique pour les entreprises qui en font l'usage et un moyen de répondre à leurs problématiques métiers ainsi qu'aux transformations organisationnelles.

Comme toute source d'innovation, elle permet de soutenir la performance, mais à la différence des technologies innovantes, elle repose sur un vivier d'idées qui est non pas saturé et partagé par tous les acteurs des marchés mais bien sous-exploité, assurant une différenciation nette pour les entreprises qui en font la pratique. En effet, comme le montre la littérature académique les pratiques RH innovantes produisent des résultats concrets mais doivent être analysées à l'aune de leur capacité à être mises en œuvre dans un contexte de terrain et non purement théorique et on doit être capable d'en mesurer l'impact sur la performance.

Notre étude empirique a mis en exergue neuf pratiques RH innovantes mises en œuvre chez SUEZ Région France, chacune se voulant avant tout une réponse à un besoin business, dans l'alignement direct des objectifs stratégiques du Groupe. Pour chaque pratique nous avons d'une part identifié ses contributions stratégiques et évalué d'autre part leur performance sous le prisme des quatre dimensions RH du modèle d'Ulrich.

Certaines de ces pratiques innovantes favorisent une meilleure performance dans la gestion quotidienne des services aux salariés, d'autres répondent aux nouveaux besoins des collaborateurs, sans oublier celles qui cherchent à avoir un impact social positif. Si l'innovation doit avoir valeur de nouveauté, on constate que certaines pratiques ne sont pourtant innovantes qu'au sein de l'environnement SUEZ. L'analytique RH ou la digitalisation expérimentent des outils digitaux d'appui à la décision stratégique, en veillant à replacer ou conserver l'humain au cœur des actions et des décisions. La gestion des carrières, emploi et compétences constitue un domaine d'innovation important pour SUEZ. En particulier, l'employabilité vise à développer les compétences du futur et apparaît comme essentielle pour permettre aux collaborateurs de progresser et à SUEZ Région France d'anticiper les futurs besoins en compétences.

Elle répond ainsi au besoin d'attraction et de rétention des talents. Cependant, cette attention pourrait être encore plus développée pour les non cadres, vivier de collaborateurs le plus important, afin de faciliter la gestion des effectifs compte tenu du marché de l'emploi actuel.

Pour répondre aux attentes des effectifs plus jeunes qu'elle souhaite attirer puis conserver en son sein, SUEZ prend des initiatives autour de l'entreprise libérée et du travail apprenant, contribuant grandement à l'évolution et à la transformation de son modèle organisationnel. Des expérimentations ont lieu en ce sens afin d'aller vers un modèle de fonctionnement reposant moins sur la notion de verticalité et de contrôle hiérarchique et bien plus sur des pratiques d'intelligence collective et une nouvelle vision de l'autonomie et du management, fondée sur la confiance et le sens, et ce à tous les niveaux de l'entreprise.

Académiques et praticiens s'accordent sur la nécessité de pouvoir évaluer la performance de l'innovation RH et la qualité de son implémentation dans les organisations. Responsables comme Directeurs RH que nous avons pu interroger à ce sujet ont tous mentionné des indicateurs quantitatifs comme qualitatifs, mais sans donner l'impression la plupart du temps qu'il s'agissait d'autre chose que des outils de justification des coûts de mise en œuvre de leurs politiques.

Se pose la question de la démarche d'utilisation de ces métriques et de la nécessité d'aller au-devant de l'étape suivante de réflexion et d'action pour en faire un outil de pilotage stratégique des politiques de transformation mises en place. Il ne faut pas non plus céder à la tendance du « tout chiffré » en ayant conscience de la valeur d'indicateurs de nature intrinsèquement qualitative. Une option envisagée pourrait alors être celle de faire usage de tableaux de bord de monitoring et de suivi de performance de l'implémentation des nouvelles pratiques dans les services au regard de la stratégie.

Quand bien même les efforts ont été nombreux pour décloisonner les services et les apports stratégiques, la tendance générale dans les structures organisationnelles demeure au travail « en silos » rendant *de facto* difficile voire impossible la tâche des leaders stratégiques d'adopter une vision holistique, facilitant l'élaboration de stratégies à l'échelle Groupe comme la communication entre les directions. Il en est de même pour les pratiques RH innovantes, qui souffrent parfois d'un manque d'accompagnement et de recul pour profiter de leur complémentarité et de leur potentielle synergie pour gagner en pouvoir d'action. Ainsi, une réflexion pourrait être menée entre la direction de la marque employeur et recrutement et la direction de l'innovation sociale pour assurer au Groupe de bénéficier d'un vivier de candidats potentiels correspondant à ses besoins au niveau des postes non-cadres. Il nous semble également important de pouvoir mettre l'accent sur la capacité à généraliser les pratiques innovantes à l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, les pratiques RH innovantes gagneraient à approfondir le cadre théorique de la littérature académique sur l'innovation RH et sa compréhension des mutations et de la réaction des organisations au changement ainsi que les liens entre apport stratégique et changement des usages. Les missions de conseil pourraient ainsi devenir le lieu privilégié d'échanges enrichissants entre praticiens et académiques plus que l'occasion de plaquer une solution « *one size fits all* ».

Notre analyse suggère donc qu'il est possible de conclure à l'effet positif des pratiques RH innovantes sur plusieurs aspects de la performance de l'organisation ainsi que sur la productivité, malgré la relative nouveauté de celles-ci et le manque de moyens de mesure. La contribution stratégique de l'innovation RH reste un champ d'exploration vaste qui gagne à être mis en lumière au niveau des organisations, où les ponts avec la recherche académique sont encore trop peu nombreux, pour accentuer leur bénéfice pour l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- ADEME. (2014). *Economie Circulaire : NOTIONS Octobre 2013 Version modifiée Octobre 2014*
Réfèrent : Alain GELDRON. Angers: Direction Economie circulaire et déchets ADEME.
- Alter, N. (1970). *La Gestion du désordre en entreprise*. Editions L'Harmattan.
- ANACT. (2015, Septembre). L'entreprise libérée, VMI, 09/2015. ANACT. [Synthèse documentaire sur l'entreprise libérée | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail \(Anact\)](#)
- ANACT. (2020, Octobre). Organisations participantes et conditions de travail. *Anact, Explo QVT n°3. cahier explorer n3.pdf (anact.fr)*
- ANACT. (2021, Juillet). « *Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilance*.
Récupéré sur [www.anact.fr: https://www.anact.fr/organisations-participantes-caracteristiques-effets-et-points-de-vigilance](https://www.anact.fr/organisations-participantes-caracteristiques-effets-et-points-de-vigilance)
- ANTAC. (2020, octobre). *Organisations participantes : caractéristiques, effets et points de vigilance*.
Récupéré sur [www.anact.fr https://www.anact.fr/sites/anact/files/cahier_explorer_n3.pdf](https://www.anact.fr/sites/anact/files/cahier_explorer_n3.pdf)
- Bahers et al., J.-B. D. (2017). *Bahers J.-B., Quelle territorialité pour l'économie circulaire ?*
Interprétation des typologies de proximité dans la gestion des déchets. Flux, 109-110, 3.
- Barabel et al. (2020). *L'IA au service des RH, pour une expérience collaborateur augmentée*.
- Barabel et al. (2017). *Innovations RH, passer en mode digital et agile*. Dunod.
- Barabel et al., M. M. (2014). *A quoi ressemblera la fonction RH demain ?* Editions Dunod.
- Beaurain et Brulot. (2011). L'écologie industrielle comme processus de développement territorial :
une lecture par la proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*.
- Beaurain et Maillfert . (2017). *La proximité au coeur des synergies éco-industrielles dunkerquoises*.
Flux.
- Bender, A. F., Klarsfeld, A., & Naschberger, C. (2018). *Management de la diversité des ressources
humaines Etudes empiriques et cas d'entreprises*. Ed. Vuibert
- Benhamou S, L. E. (2020, avril). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la
France*. Récupéré sur France Strategie:
<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-dt-organisations-du-travail-avril.pdf>
- Bertrand Audrin, E. D. (2017). La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des
outils de communication numérique. *Dans Management & Avenir 2017/2 (N° 92), , p. pages
15 à 39.*
https://www.researchgate.net/publication/316649382_La_fonction_RH_face_a_la_numerisation_des_organisations_le_cas_des_outils_de_communication_numerique/citation/download
- Bismuth, Denis (2015, mai 28). Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une
organisation classique. [Harvard Business Review](#).
- Isabelle Bruno, Emmanuel Didier, Julien Prévieux (2014). *Statactivism comment lutter avec des
nombres, Zones*.
- Buclet. (2015). *Essai d'écologie territoriale. L'exemple d'Aussois en Savoie*. Paris: CNRS Éditions.
- Cadin L. et de Saint-Giniez V. (2000). *Carrières nomades et contextes nationaux*. Revue Française de
Gestion des Ressources Humaines, n° 37, 76-96, Novembre 2000
- Cazottes, Marie-Claude. (2019). *Management de la marque employeur Marie-Claude Cazottes*. Ed.
Pearson.
- Cerdin, Jean-Luc (2015). *La Cogestion des carrières*. Edition EMS.
- Cerdin, Jean-Luc (2000). *Gérer les carrières*. édition EMS.
- Chan W, Mauborgne R. (2019, Sept-Oct). Leadship Ocean Bleu. *Harvard Business Review France*.
- Charbonnier-Voirin et Vignolles. (2015). *Marque employeur interne et externe: un état de l'art et un
agenda de recherche*. *Revue Française de Gestion*.

- Chenevert, Denis (2008). *Les rôles joués par les services de ressources humaines et la performance organisationnelle : y-a-t'il un lien ?* Récupéré sur www.agrh.fr
<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008chenevert-filiatrault-lepine-morin.pdf>
- Claydon et Bearwell (2007). *Human Resource Management : a contemporary approach*.
- Yvan Comeau, Louis Favreau Lévesque et Mendel. (2001). Emploi, économie sociale et développement local: Les nouvelles filières D. *Presse universitaire du Québec 2001*,
- Cossette, Lépine, Raedecker. (2014). La mesure des résultats des ressources humaines. *revue de gestion d'HEC Montréal*.
- Dauchy, Denis (2010). *7 étapes pour un business model solide, réinventer la création de valeur avec méthode*. Editions Dunod.
- de Ré-Vannière L, Guy-Coquille M., Barbier F., Devineau J. (2019). *Diversité en 2030. Quel Futur voulez-vous construire ?*
- Jacques Defourny, Louis Favreau, Jean-Louis Laville (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international*,. Desclée de Brouwer, (Socio-Économie).
- Danglade (2020), Valorisez votre marque employeur ! JP Edition de Boeck, Paris
- Delobbe. (2006). *Comment gérer les carrières d'aujourd'hui ?*
- Demoustier et al., (2003). L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. *Recma, fév 203. n° 290*. <https://www.researchgate.net/publication/5088226>
- Demoustier et Chaves (2013). *Économie sociale et politiques publiques, une construction chaotique en France*.
- Dineen et Allen. (2016). BR Dineen, DG Allen - *Academy of Management Journal*, 2016 - journals.aom.org. *Academy of Management Journal* .
- Dolan et al. (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*.
- Dolan, S. L. (1995). *La GRH au seuil de l'an 2000*.
- Edgar H Schein. (1995). *Career Survival : Strategic Job and Role Planning by Edgar H Schein, 1995*.
- ELABE. (2019). <https://elabe.fr/employabilite-changement> Récupéré sur www.elabe.fr
<https://elabe.fr/employabilite-changement>
- El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class. *Strategic HR Review, VOL. 16 NO. 2*.
- Falcoz., C. F. (2003). *Gérer les cadres à Haut Potentiel*.
- Fallery et al., (2011). Human resource management on Internet : new perspectives. *Journal Contemporary Management Research, vol.4, n°2:1-14*.
- Garvin. (1993, juin/ juillet). Organisation apprenante. *Harvard Business Review* .
- Isaac Getz et Brian Carney (2016). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion.
- Gilbert et Charpentier. (2004). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. *Article de Recherche*.
- Gilbert, Patrick (2011). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines, ed. La Découverte*.
- Global Water Intelligence Magazine. (2019, August). The world's top 50 private water operators. Récupéré sur
<http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.spml.co.in%2Fdownload%2Fmedia%2F2019-2020%2Fglobal-water-intelligence-august-2019-03132.pdf>
- Gobert et Brullot. (2017). La mobilisation du capital territorial pour le développement d'une logique d'écologie industrielle et territoriale. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*.
- Hall. (1996). *Protean Careers of the 21st Century*. Academy of Management.
- Henderson et Clark. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* (<http://dx.doi.org/10.2307/2393549>), pp. 35, 9-30. Récupéré sur
<http://dx.doi.org/10.2307/2393549>
- Hulin et al., D. F. (2007). *Manager, grimpez l'échelle*.
- Jamrog et Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *People and Strategy*, pp. 27(1), 51.

- Jany-Catrice F. (2013, octobre). Les trois définitions de l'économie sociale et solidaire. *in Regards d'économistes sur l'économie sociale et solidaire*, p. n° 63 bis.
- Juan Maité, Laville Jean-Louis, Subirats Joan (2020), *Du social business à l'économie solidaire*, Ed. Eres.
- Klein, H. (2007). *L'innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation sociale*. Presse universitaire du Quebec.
- Labruffe, A. (2008). *GPEC – Pour une stratégie durable et adaptable*.
- Lacaze et Perrot. (2010). *Réussir l'intégration des nouveaux collaborateurs*. Dunod.
- Larose J. et Bruet N. (2014). *Capital Learning, la formation au service de la performance de l'entreprise*.
- Latour, Bruno (1987). *La Science en Action, Introduction à la sociologie des sciences*. La decouverte poche.
- Le Ludec C, Tubaro P, Casilli A. (2019, Février). *Combien de personnes micro-travaillent en France ?* Récupéré sur HAL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02021525/document>
- LeGouvello, R. (2019). *L'économie circulaire appliquée à un système socio-écologique halio-alimentaire localisé : caractérisation, évaluation, opportunités et défis (These)*.
- Lehoux, M.-C. (2017, Octobre). *L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes*. Récupéré sur www.institutditsa.ca: <http://institutditsa.ca/file/revue-litt-rature-organisation-apprenante.pdf>
- Louarn, J.-Y. L. (2010). *Gestion stratégique des ressources humaines: Définition. Construction. Evaluation*. Liaisons.
- Maillefert M. (2019), *L'économie circulaire à la française : quels enjeux territoriaux pour quelle transition ? Communication à la journée « Apports de l'économie circulaire pour répondre aux enjeux de transition industrielle et écologique », 32es Entretiens*. Montréal.
- Mallet, Louis. (1991). *La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines*.
- March James G. (1991, March). Exploration and exploitation in organizational learning. *The Quaterly Journal of Economics*, vol.108, n°3, pp. 717-737.
- Mayeur, E. (2021). *La Règle? Pas de règle*. Buche-Chastel.
- McKinsey. (2014). *Why leadership-development programs fail*. *McKinsey Quarterly*. Récupéré sur <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail>
- McKinsey Global Institute. (2018, August). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. Récupéré sur McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- McMahan, T. e. (1994). *Strategic human resource management: a conceptual approach*. *International Journal of Human Resource Management*.
- Michael B Arthur; Denise M. Rousseau. (1996). *A Career Lexicon for the 21st Century*.
- Monod, O. (2015). *Bien vivre au travail : "L'entreprise s'est construite contre la nature humaine"*. Interview à I. Getz. *L'express*.
- OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*. Paris: OCDE, Eurostat. [Microsoft Word - OSLOMAN.DOC \(oecd.org\)](https://www.oecd.org/fr/innovation/manuel-d-oslo-principes-directeurs-pour-le-recueil-et-l-interpretation-des-donnees-sur-l-innovation/)
- OCDE. (2016). *L'importance des compétences, nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes*. Paris: OCDE. [OECD iLibrary | L'importance des compétences: Nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/l-importance-des-competences-nouveaux-resultats-de-l-evaluation-des-competences-des-adultes/)
- OCDE. (2017). *L'innovation dans les stratégies et programmes de gestion des ressources humaines, dans Government at a Glance*. Paris: Editions OCDE. [gov_glance-2017-69-fr.pdf \(oecd-ilibrary.org\)](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/gov_glance-2017-69-fr.pdf)
- Pierre, P. (2018). *Le Livre du Manager : : Clés d'un management efficace et intégrant*.
- Prahalad, C. K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education.
- Radis, S. (2019). *Le rôle du département RH dans la transformation digitale : Comparaison entre neuf industries implantées en Région wallonne*. Récupéré sur <http://lib.uliege.be>, <http://hdl.handle.net/2268.2/6532>

- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rooke et Torbert. (2019, Sept-Oct). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review France*, p. 74.
- Schumpeter. (2021). *Theorie de la destruction créatrice*. Payot.
- Senge, P. (2015). *La cinquième discipline: Levier des organisations apprenantes*. Ed. Eyrolles.
- Soulez et Guillot-Soulez. (2011). L'analyse conjointe : présentation de la méthode et potentiel d'application pour la recherche en GRH. *Revue de gestion des ressources humaines (N° 80)*, 33 à 44.
- Storaye, P. (2021). podcast n°109 de Story RH, .
- SUEZ Groupe. (2019, Octobre 2). *Shaping Suez 2030, Information aux investisseurs*. Récupéré sur: www.suez.com
- SUEZ Groupe. (2020). *Document d'Enregistrement Universel*. Suez Group. (2021, August 25). Récupéré sur <https://www.suez.com/fr/notre-groupe/un-leader-mondial/notre-raison-d-etre>
- Torre. (2019). Territorial development and proximity relationships. *Handbook of regional growth and development theories*.
- Torre et Zuindeau. (2009). Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : inventaire et perspectives. *Natures Sciences Sociétés*, 17, 4,, pp. 349-360.
- Ulrich & Brockbank. (2010). *RH : création de valeur pour l'entreprise*. De Boeck Sup.
- Ulrich et Dulebohn, D. U. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*.
- Ulrich, Dave. (1996). *Human Resource Champions. "The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, Massachusset: Harvard Business School Press.
- Vaillancourt, Y. (1999). Tiers secteur et reconfiguration des politiques sociales : introduction au dossier . *Le tiers secteur V*, pp. olume 12, Number 1, printemps.
- Verrier. (2012). *Stratégie et RH: Stratégie et RH - L'équation gagnante*:. Paris: Dunod.
- Verrier G, Bourgeois N. (2020). *RH en 2030: 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*. 2020: Ed. Dunod.
- Vidal, M. (2021). *Learn Assembly papers*. Récupéré sur www.papers.learnassembly.com
<https://papers.learnassembly.com/la-suez-academy-touche-environ-20-000-apprenants-par-an-la-directrice-learning-diversite-chez-suez-temoigne-de-la-strategie-learning-de-lentreprise/>
- Wayne Brockbank, Dave Ulrich. (2010). *RH : création de valeur pour l'entreprise*. DeBoeck.
- Wright et McMahan. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, pp. 18, 295-320.
- Y. Cavarec. (2014, Avril 9). Huit questions sur l'entreprise libérée. *Le Cercle Les Echos*.
- Yunus, M. (2008). *Vers un nouveau capitalisme*, Ed. Lattès.

Tableaux

Tableau 1 : La matrice d' Ulrich

Tableau 2 : Les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich

Tableau 3 : Usages du Big Data dans les différents champs des RH

Tableau 4 : Comparaison des carrières nomades et traditionnelles

Tableau 5 : Importance de la gestion des carrières

Tableau 6 : Les trois conceptions de sa carrière en entreprise

Tableau 7 : Synthèse comparative des conceptions de la GPEC

Tableau 8 : Utilité de l'IA s'agissant de la gestion des talents - mobilité interne, gestion des carrières

Tableau 9 : Utilité de l'IA s'agissant de la gestion des talents – recrutement

Tableau 10 : Digitalisation et Analytique RH pour répondre à la demande de la direction

Tableau 11 : L'Innovation Sociale

Tableau 12 : L'innovation RH de la Marque Employeur

Tableau 13 : Synthèse des contributions stratégiques apportées par les pratiques RH innovantes

Tableau 14 : Les contributions managériales et théoriques

Interviews SUEZ

- Directrice du Développement RH (Région France) : Digitalisation, analytique RH et vision globale du développement RH
- Directrice Emploi, Mobilité et Gestion de carrières (Région France) : Gestion de carrières, emploi et développement des compétences
- Directeur Recrutement, Relations Écoles et Marque Employeur (Région France) : La Marque Employeur
- Directrice Diversité & Inclusion (Région France) : L'approche de l'entreprise intégratrice par la politique de la Diversité & Inclusion
- DRH SUEZ Eau France : L'approche de l'entreprise libérée
- Directeur Innovation Sociale (Région France) : L'innovation Sociale
- Directeur de la Formation (Région France) : La Formation digitale et l'approche de l'entreprise apprenante
- Responsable projets RH et Responsable Emploi Carrières (Région France) : Digitalisation des entretiens professionnels
- Responsable CSP Recrutement Talent+ (Région France) : Recrutement prédictif
- Directrice Learning & Diversity - Learning Development Culture (SUEZ Corporate) : L'approche de l'entreprise apprenante, SUEZ Academy

Interviews : échanges et partages sur le thème du mémoire

- Le 02/02/2021 avec Pierre Volle, PhD, Professeur Marketing & Customer Management
- Le 09/03/2021 avec Philippe Pierre, PhD, Expert en management, Formateur et Conférencier
- Le 21/04/2021 avec Gilles Verrier, Directeur Général d'identité RH et Professeur Associé à Dauphine
- Le 28/04/2021 avec Frederic Balletti, Chef de projet Expérience Collaborateur & expérience Client – Malakoff Humanis
- Le 31/05/2021 avec Delphine Girault, Group Employee Experience Director - Michelin



DAUPHINE EXECUTIVE EDUCATION

Université Paris Dauphine-PSL
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris Cedex

executive-education.dauphine.psl.eu



[Linkedin.com/formation-continue](https://www.linkedin.com/company/formation-continue)



[@Paris_Dauphine](https://twitter.com/Paris_Dauphine)

Contact : marie-camille.delacroix@dauphine.psl.eu