

Innovation RH : la preuve par l'exemple

Notre lettre prend ce mois-ci une forme différente : 8 exemples d'entreprises qui, parmi d'autres, ont mené avec nous une démarche innovante en RH. Un avant-goût du petit-déjeuner qu'organise Identité RH sur le thème « Innover en RH » le 5 avril au Schoolab, 21, rue de Cléry 75002 Paris (métro Sentier) avec notamment les témoignages de Sandra Enlart, Directrice Générale d'Entreprise&Personnel et d'Hugo Catherine, Directeur des Ressources Humaines de Talan.



Pour transformer l'entreprise, **Auchan Italie** a la volonté de relancer l'engagement de ses 20.000 collaborateurs. Objectif : plus 30 points en six mois, tels que mesurés par une enquête flash réalisée chaque mois auprès d'un panel de 500 personnes. Le projet consiste à demander à chacun d'avoir une idée d'initiative qui lui permettrait d'améliorer sa relation avec des clients, de la mettre en œuvre sans filtre et avec l'encouragement de son manager, puis de la partager sur une plateforme. A l'issue des trois premiers mois, les deux tiers des collaborateurs ont pris une telle initiative, la part de ceux répondant négativement à l'affirmation « *Dans la période actuelle, l'entreprise me stimule et me pousse à donner le meilleur de moi-même* » a été réduite des deux tiers et le taux d'engagement a augmenté de 25 points.

Engagé dans une opération de relance de son activité, **PPC**, plus ancien acteur de la Chimie en France, est fin 2015 à la veille d'un investissement massif de son actionnaire sur son site industriel. Cet investissement est subordonné à la capacité de PPC de sécuriser son résultat de 2016, quelles que soient les évolutions du chiffre d'affaires. Le scénario envisagé initialement conditionne le versement du 13^{ème} mois à l'atteinte des résultats, au risque de casser la dynamique sociale engagée. Le scénario alternatif construit avec PPC consiste à proposer aux collaborateurs d'atteindre les objectifs de production en gelant pour un montant équivalent certaines dépenses (intérim, heures sup, primes, etc.) et en s'engageant à reverser ce montant aux collaborateurs si la cible de CA est atteinte. Ce qui se révélera être le cas, entraînant le versement de l'équivalent d'un 14^{ème} mois.

Inventeur du « drive » en 2004, **Chronodrive** souhaite élaborer sa Vision à 10 ans. La question de l'appropriation du contenu et de l'adhésion des collaborateurs est posée dès l'amont. Après avoir formalisé le cadre stratégique constitué des incontournables, les dirigeants de Chronodrive définissent douze questions structurantes pour cette Vision. C'est sur les smartphones des 3.000 collaborateurs que ces questions sont envoyées au rythme d'une par semaine chaque mardi à 10h. L'agrégation et l'analyse des réponses permet de construire l'ensemble de la Vision. Sa présentation aux collaborateurs génère une forte vague d'enthousiasme et un niveau de mobilisation sans précédent.

SSII experte de la transformation comptant 2.000 collaborateurs, **Talan** s'interroge sur la gestion de ses Talents. Faut-il comme dans d'autres entreprises « labelliser » certains collaborateurs, au risque de figer les dispositifs ? Sortant du cadre, Talan met en place un dispositif de gestion des talents identifiés qui bénéficient pendant 18 mois d'une « période d'accélération », comprenant un début et une fin. Durant cette séquence, l'entreprise met en œuvre une politique spécifique en matière de visibilité du talent (participation à des projets, échanges avec le Comex, missions spécifiques, interfaces externes, etc.), de développement de ses compétences (actions spécifiques, moyens supplémentaires, cursus externe lourd, etc.) et de parcours (réduction des temporalités.) A l'issue de cette séquence, le talent revient dans les dispositifs communs ou bénéficie d'une nouvelle période d'accélération.

Agence de communication innovante et en forte croissance, **M&C Saatchi GAD** a sollicité Identité RH pour « structurer sans scléroser ». Sa politique RH est alors formalisée, des règles simples de management définies, une *people review* mise en place. La priorité est ensuite d'améliorer le parcours collaborateur et la phase d'intégration des nouveaux salariés. En effet, le taux de départ durant les 12 premiers mois est trop élevé pour pouvoir sécuriser l'activité. C'est pour répondre à ce besoin en cohérence avec la nature de l'activité qu'une « box » a été conçue avec les équipes créatives de l'agence. Elle organise un parcours ludique et digital pendant les deux premières semaines du collaborateur au sein de l'agence : découverte des sociétés du Groupe, mise en place d'un mentorat, explicitation des rôles de chacun, immersion dans l'histoire et la culture de l'entreprise, valorisation des plus belles publicités produites par l'agence, réductions dans les restaurants du quartier, échanges avec le manager et l'équipe, rapport d'étonnement. L'initiative permet à chaque nouvel embauché de comprendre et d'intégrer l'identité de l'entreprise. Elle génère de l'enthousiasme.

Depuis de nombreuses années, **United Biscuits** est confronté sur un de ses sites industriels à une réalité très conflictuelle, mettant face-à-face dans les représentations culturelles de ses collaborateurs deux parties aux intérêts supposés antagonistes : d'un côté les salariés et leurs représentants, de l'autre l'actionnaire et ceux perçus comme défendant sa logique, depuis l'agent de maîtrise. Cette représentation conduit à des mouvements réguliers qui paralysent la production, parfois pendant plusieurs semaines. Pour transformer cette réalité conflictuelle en faisant évoluer cette représentation, United Biscuits décide d'introduire un troisième acteur, le client. Une communication volontairement très pédagogique sur les besoins et logiques des clients est déployée de manière intensive. Pour matérialiser cette réalité, de multiples rencontres sont organisées entre opérateurs de production et directeurs d'hypermarchés et de supermarchés de la région. La nature des échanges internes se transforme. Après ce projet, le site ne connaît plus de mouvements sociaux significatifs.

MAIF rassemble 7.000 collaborateurs au sein de 220 établissements localisés partout en France. La mobilité inter-entreprises est un dispositif permettant aux collaborateurs de connaître d'autres expériences professionnelles au sein d'autres entreprises, de manière sécurisée, avec notamment un engagement de retour possible si l'expérience n'était pas concluante. MAIF a mis en place, avec notre accompagnement, un des seuls dispositifs de ce type en France. L'enjeu était simple : élargir les opportunités de mobilité professionnelle des collaborateurs tout en leur permettant de ne pas s'éloigner de leur lieu de résidence, de développer leurs compétences, d'ancrer cette mobilité comme une possibilité réelle d'épanouissement professionnel. Chaque mobilité vers une entreprise suppose en retour l'accueil d'un collaborateur de cette entreprise. Les apports sont multiples : nouvelles expériences à partager, nouvelles pratiques, renforcement des liens avec les entreprises partenaires.

Foncière du **Groupe Casino** en charge de la gestion des assets immobiliers de l'ensemble des sites du groupe, IGC a initié il y a 18 mois un ambitieux plan de transformation de son modèle opérationnel et de ses modes de fonctionnement, fondé sur la professionnalisation de ses métiers et la montée en gamme de ses prestations. Afin d'embarquer les équipes dans la dynamique de changement, l'entreprise a lancé trois groupes de travail mobilisant une méthodologie dite « de prototypage », consistant à identifier des idées très opérationnelles et à tester ces solutions sur trois sujets structurants : mieux travailler ensemble, donner du sens, valoriser les équipes. Après deux ateliers de travail disruptifs pour poser un diagnostic et identifier des pistes d'action, une dizaine d'idées ont été formalisées et testées auprès d'un panel de collaborateurs, pour n'en retenir au final que quelques-unes, les plus concluantes en termes d'impact auprès des salariés sur chacune des trois thématiques de travail. Elles ont ensuite été généralisées et déployées à l'ensemble des équipes.

Gilles Verrier, *Directeur Général d'Identité RH*

Nicolas Bourgeois, *Directeur Associé Identité RH*

Emmanuel Fatras, *Senior Manager Identité RH*

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.