



# **Cercle de l'Innovation Manageriale en Entreprise**

Compte rendu synthétique de la réunion du 10 février 2017

*Etaient présents* : Sandrine Bianchi, Merial ; Bertrand Degrave, BNMC2 ; Karine Duverger, Egis Villes et Transports ; Stéphanie Gaymay, Vinci Facilities ; Thierry Guerin, Renault Trucks ; Pascale Gustin Favier, HTH Hermès textile ; André Hartmann, Radiall ; Noël Herisson, Crédit Agricole Centre est ; Michel Jarousse, Siniat ; Catherine Jourlin, groupe EOS ; Christelle Nallet, Mersen ; Stéphane Malka, Alliance & Territoires ; Philippe Marcadé, ex Campus Veolia ; Frédéric Roques, ex Egis France ; Jean Michel Schneider, Enedis ; Jean Vanoye, Institut Condorcet Rhône Alpes.

*Absents excusés* : Dan Abergel, Seb France ; Annie Bouvier, Somfy ; Catherine d'Aléo, Apicil ; Valérie Dab, Saint Gobain Développement ; Fabienne Siebenborn Pôle Emploi ; Marie Claire Granados, CEA-DRT.

*Animation* : Martine Le Boulaire - Anne Bastien

## 1- CIME : pourquoi cette initiative ? (les slides de présentation sont annexés)

La création de CIME prend place dans un contexte global extrêmement mouvant pour les entreprises :

- Un environnement VUCA : volatil, incertain, complexe et ambigu
- La nécessité non plus de gérer une transition « à la fois » mais d'être dans une posture « d'adaptation permanente » qui touche tout à la fois la stratégie business, le travail, les activités et les compétences.
- Des salariés en attente de plus de sens d'une part, d'une meilleure vision d'autre part sur un futur incertain et générateur de nouvelles angoisses millénaristes du fait de la vague digitale (perte de 50% des emplois annoncée par le rapport Frey-Osborn d'Oxford)
- Un management bousculé et mis en cause par le mouvement de « l'entreprise libérée » alors même que son rôle apparaît de plus en plus déterminant pour la compétitivité des entreprises.
- Le concept même de performance qui est questionné : de la performance financière à la performance globale

Dans ce contexte, la fonction RH et la fonction managériale sont singulièrement bousculées et invitées à redéfinir leur rôle en vue de :

- Redéfinir les organisations
- Revoir les formes d'apprentissage et de développement des compétences
- Nouer des compromis en interne et en externe (territoire) pour développer de l'innovation et préserver la capacité business de l'entreprise
- Retrouver de la proximité avec les individus au travail quel que soit leur statut
- Participer à la construction de sens à leur intention

Dans un tel environnement, CIME constitue une initiative pour apporter aux entreprises un lieu conçu comme un centre de ressources qui permette tout à la fois l'expérimentation de nouvelles approches de management et de GRH, la mise en débat, le partage et la diffusion des expérimentations, la prospective et l'anticipation via un réseau de recherche en France et à l'international, enfin la capitalisation.

Centre de ressources, CIME a aussi pour ambition d'être un lieu de professionnalisation des managers comme de la fonction RH.

## 2- **Qu'avons-nous appris de nos travaux en 2016 ?** (les slides de présentation sont annexés)

La synthèse des travaux présentés met en lumière que l'approche compétence développée par les entreprises depuis plus de 20 ans maintenant est à son tour questionnée.

A travers trois cas d'entreprises étudiés en 2016, EOS, EGIS Villes et Transport, ODAS et l'apport d'un spécialiste des compétences (C Defélix) il est possible de tirer des enseignements utiles pour l'action.

On constate ainsi que les approches qui ont guidé l'action des entreprises en ce domaine ont divergé et divergent toujours aujourd'hui, avec d'un côté une gestion **des** compétences très « adéquationniste » cherchant à s'assurer que les compétences des salariés répondent bien à l'exigence de compétences requises par le fonctionnement de l'entreprise ; de l'autre une gestion **par** les compétences qui recherche plutôt la valorisation de la compétence détenue par les salariés et le développement de leur autonomie dans un souci d'accroissement de la performance.

Par ailleurs, le management par les compétences suppose que l'on s'intéresse aux quatre niveaux d'action auquel il renvoie : individuel, collectif, stratégique et de réseau. Chacun de ces niveaux d'entrée renvoie à un contexte, des enjeux, des modes d'introduction de ce management et des acteurs sensiblement différents. Même si le management par les compétences est avant tout une affaire de dirigeant, l'entreprise n'échappe pas à une série de questionnements de ses pratiques de gestion pour parvenir à le mettre en place.

Enfin, on assiste dans la réflexion managériale depuis quelques années, à une tentative de connexion avec une autre approche ; celle de « l'entreprise libérée » objet d'une abondante littérature managériale mais aussi d'expérimentations en entreprise plus ou moins abouties. Celles-ci font actuellement l'objet d'évaluations nombreuses par les chercheurs en gestion dont il faudra analyser les résultats. Ce que recherchent les promoteurs de « l'entreprise libérée » revêt des points communs avec le management par les compétences : la valorisation des compétences détenues, le pari de l'autonomie et de la responsabilité, l'ouverture aux différents niveaux de la compétence.

En réalité, sous couvert de « modernisme », la préoccupation visant à donner plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés pour accroître leur motivation a près d'un siècle d'existence. Cette quête est permanente et renvoie à beaucoup d'humilité dans les convictions et les approches...Elle semble être relancée aujourd'hui à la faveur des défis immenses de renouvellement de leur business models que connaissent la plupart des entreprises.

### 3- Tour de table et expression des attentes pour 2017

<i>Participants</i>	<i>Attentes</i>	<i>Apports possibles</i>
Michel Jarousse, DRH Siniat, groupe <b>ETEX</b> 1000 collaborateurs	Comment donner de l'autonomie aux opérateurs ? via quel type d'organisation ? quel type de management ? le problème c'est donner de la perspective.	Associer un manager opérationnel aux travaux qui ne doivent pas uniquement concerner la DRH
Jean Michel Schneider, Mission redéploiement, direction des cadres Dirigeants, <b>ENEDIS</b>	Le contexte de fort renouvellement démographique avec une politique de seniorité des sortants, comment ne pas faire de la compétence un sujet de conflit ?  Comment mieux prendre en compte le point de vue des salariés sur leurs compétences ?  Comment innover dans un carcan de complexité ?	Résultats d'une recherche-action menée sur le transfert des compétences par une chercheuse
Philippe Marcadé, ex <b>Campus Veolia</b> , responsable du projet ODAS	Comment définir et identifier les compétences en tenant compte du travail réel ? Et dans un souci de régulation sociale ?	Avancement du projet ODAS
Jean Vanoye, <b>Institut Condorcet, Ateliers de l'entrepreneuriat Humaniste</b>	Comment les compétences individuelles et collectives détenues par les salariés peuvent peser sur les stratégies d'entreprise ?	
Sandrine Bianchi, DRH <b>MERIAL</b> ,  Entreprise entrée dans le groupe allemand Boeringer Ingelheim depuis le 1 <sup>er</sup> janvier  7000 collaborateurs	Comment conserver un haut niveau d'innovation managériale inscrit dans la culture de l'entreprise rachetée ? Comment concilier innovation managériale avec une approche gestionnaire imposée (organigramme)	Dispositifs d'innovation multiples
Stéphanie Gaymay, DRH <b>Vinci Facilities</b>	Comment articuler qualité du management et qualité du travail ?  Comment ré-inventer du management participatif dans une perspective d'innovation dans le service ?	Modèle d'organisation du groupe Vinci fondé sur l'autonomie

<p>Catherine Jourlin, Gérante <b>groupe EOS</b></p> <p>300 collaborateurs économie sociale et solidaire</p>	<p>Identifier les compétences du point de vue du salarié</p> <p>Comment la qualité du management peut alimenter la qualité du travail ?</p>	<p>Expérimentation visant à identifier les compétences « détenues par les individus » dans le cadre de la démarche « Territoire zéro chômeurs » à Villeurbanne- Saint Jean</p>
<p>André Hartmann, DRH et fonctions supports <b>Radiall</b>, 3000 collaborateurs</p>	<p>Comment développer plus de collaboratif dans l'entreprise ? Donner plus de pouvoir de participer aux collaborateurs ?</p> <p>Comment penser un système de GPEC simplifié et pertinent ? Comment repenser le lien entre rémunération et performance ?</p>	<p>Réflexion entamée sur le concept de GPEC ?</p>
<p>Noël Herisson, DRH et communication <b>Crédit agricole Centre-Est</b>, 3000 collaborateurs</p>	<p>Travailler le rôle du manager dans l'entreprise collaborative ; associer aux décisions les gens qui vivent le travail.</p>	
<p>Christelle Nallet, HR manager sales Europe, <b>Mersen</b></p>	<p>Développer la performance via les compétences notamment chez les forces commerciales</p> <p>Développer l'innovation en R&amp;D</p>	<p>Démarche compétences ?</p>
<p>Pascale Gustin Favier, Dr du Développement RH <b>HTH Hermès textile</b></p>	<p>Comment faire évoluer la représentation des managers sur le contenu sans cesse élargi de leur fonction ?</p>	<p>Dynamique d'organisation agile menée avec 120 managers de la filière</p>
<p>Bertrand Degrave, <b>BNMC2 Consulting (ex Bayer)</b></p>	<p>Comment accompagner aussi la transformation du management ?</p> <p>Quelle vision du « DRH de demain » ?</p>	<p>Modèle de compétences mondial avec focus sur le leadership</p>
<p>Thierry Guerin, Responsable RH de l'activité commerciale, <b>Renault Trucks</b></p>	<p>Comment gérer la transformation permanente à travers l'évolution des compétences ?</p> <p>Aller vers une économie de la compétence</p>	
<p>Frédéric Roques, ex <b>EGIS France</b></p>	<p>Penser la transformation du dirigeant et de la ligne managériale comme également nécessaires à la transformation</p>	<p>Démarche de transformation de EGIS Villes et Transport</p>

Stéphane Malka, Délégué Général <b>Alliance &amp; Territoires</b>	Comment faire inclure dans les compétences du DRH sa responsabilité sociale en matière de maintien et développement des compétences des salariés ?	Dispositif territorial d'A& T de développement de l'employabilité des salariés
Karine Duverger, DRH <b>Egis Villes et Transport</b>	<p>Dans un monde en transformation rapide, la GPEC est un anachronisme.</p> <p>Il vaut mieux centrer son action sur la bonne intégration des collaborateurs pour en tirer le meilleur.</p> <p>Comment gérer cette instantanéité du mangement des compétences ?</p>	Suite de la démarche de transformation de EGIS.

#### 4- Calendrier 2017

Les prochaines séances de CIME auront lieu dans les locaux de Vinci Facilities de 14h à 17h :

- Jeudi 6 avril 2017
- Jeudi 22 juin 2017
- Jeudi 5 octobre 2017
- Mardi 12 décembre 2017