

# la revue RH&M

Spécial 20 ans  
AMPLITUDE

*"Image et rayonnement des Ressources Humaines"*

JUIN 2014 - NUMÉRO SPÉCIAL AMPLITUDE

ENTRETIEN EXCLUSIF

Forces et Idées p. 3

## CHRISTIAN GATARD

Prospectiviste et auteur



FORCES & IDÉES  
**PHILIPPE ROSSIGNOL**  
DG, AMPLITUDE

P. 3



FORCES & IDÉES  
**THIERRY FEVRE**  
PRÉSIDENT, AMPLITUDE

P. 3



LES ENTRETIENS RH&M  
**PASCAL LEGROS**  
PDG, BURONOMIC

P. 6



SUCCESS STORIES  
**PATRICK AUBERT**  
RESP. DE LA GESTION DES CADRES,  
LYONNAISE DES EAUX

P. 7

La Revue de référence des Ressources Humaines et du Management

- 3 FORCES & IDÉES**  
C. GATARD, T. FEVRE, P. ROSSIGNOL  
QUE SERA LE CONSULTING DANS 20 ANS ?  
ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES.
- 4 REGARDS CROISÉS SUR...**  
M. PÉLISSIER, C. LEGUEDOIS,  
C. CIDÈRE
- 5 FOCUS**  
J. BRUET
- 6 LES ENTRETIENS RH&M**  
E. VASSENEIX
- 6 LES ENTRETIENS RH&M**  
P. LEGROS
- 7 SUCCESS STORIES**  
F. COLLARD, P. AUBERT
- 7 LE MANAGEMENT  
VU PAR NOS VOISINS**  
S. EMMENEGGER

COMITÉ DE RÉDACTION :

Delphine LANCEL, Directrice Associée, GROUPE RH&M ;  
Christian GATARD, Prospectiviste et auteur ; Philippe  
ROSSIGNOL, Directeur Général, AMPLITUDE ; Thierry  
FEVRE, Président, AMPLITUDE ; Caroline CIDÈRE,  
Directrice de projets, AMPLITUDE ; Marie PÉLISSIER,  
Ingénieure formation, ORANGE France ; Christian  
LEGUEDOIS, Responsable du pôle Qualité de Vie et Santé  
au Travail, SOLOCAL GROUP ; Jérôme BRUET, Directeur  
Général, E-DOCEO ; Emmanuel VASSENEIX, Président  
Directeur Général, LSDH ; Pascal LEGROS, Président  
Directeur Général, BURONOMIC ; Fabian COLLARD,  
Directeur Général Groupe, IDELUX-AIVE ; Patrick AUBERT,  
Responsable de la gestion des cadres, LYONNAISE  
DES EAUX ; Steeves EMMENEGGER, Fondateur  
d'EMMENEGGER COMPÉTENCES CONSEILS et de  
SCAN Swiss Competencies Assessment Network Sarl

PHOTOGRAPHIE : Alain KERNEVEZ

CRÉATION GRAPHIQUE, SUIVI ET MAQUETTE :  
PAGE DE MARQUE Communication Print et Web -  
2 rue de Vauquois - 45000 Orléans - 02 38 53 27 82  
www.pagedemarque.com

IMPRESSION : Chevillon Imprimeur - 26 bd Kennedy - 89101 Sens

ROUTAGE : Prodiliste - 5 avenue de la Gare  
89330 St-Julien du Sault

ABONNEMENT ANNUEL :  
Isabelle ADDED-DURAND : 01 47 43 15 63

N° COMMISSION PARITAIRE : 0617 T 80353  
N° ISSN : ISSN 1626-701X - DÉPÔT LÉGAL : 14/12/2000

RH&M est éditée par la société RH&M ÉDITIONS :  
35 rue Boileau, 75016 Paris - SARL au Capital  
de 1524 Euros - Jet du bulletin d'abonnement.

COPYRIGHT : L'ensemble des contenus de la Revue  
«RH&M» (texte, scripts, photos et images) est la propriété  
exclusive de la Revue RH&M. Tous droits de reproduction  
ou de représentation de ceux-ci sont réservés.

# Qui peut moins, doit faire mieux

Ces 40 dernières années, l'humanité s'est considérablement développée économiquement. Les progrès technologiques accomplis sont saisissants ; nul ne peut l'ignorer et quiconque se souvient d'un monde sans ordinateur, sans smartphone, peut concevoir aisément le chemin accompli ainsi que l'impact colossal de ces progrès sur nos vies personnelles et professionnelles.

Même s'il y a 40 ans, les auteurs de science-fiction avaient touché du doigt un certain nombre de progrès, ils n'avaient pas imaginé le bouleversement fondamental : le tsunami digital !

**Aujourd'hui, Internet est considéré comme le 6<sup>ème</sup> continent et son accès est devenu quasiment un « Droit de l'Homme » !**

**Les progrès sociétaux sont aussi gigantesques à l'échelle du monde et de l'histoire de l'humanité : démocratisation, alphabétisation, droit des minorités, respect des différences, égalité, écologie, etc.**

**Pourtant la crise est là, économique, sociétale, financière.** Elle oblige les pays à se réformer et les organisations à rationaliser et à optimiser.

Sept années de « crise », de réformes significatives et d'évolutions fiscales et législatives accélérées. La réalité s'impose : des charges sociales en augmentation, contraignant tant les employeurs que les salariés à reconsidérer ensemble leurs priorités et faire un choix !

**Or, faire un choix signifie souvent renoncer à quelque chose en faveur d'autre chose...** pour répondre mieux aux attentes nouvelles... sujet toujours épineux dans le dialogue social.

Il s'agit donc bien de s'adapter, dans un monde contraint et notamment avec des enveloppes budgétaires quasiment égales à « 0 », aux évolutions profondes de la société : une population active plus senior, un prolongement de la durée de travail et un prolongement de la durée de vie, un système de protection sociale qui s'essouffle et qui déplace le débat au cœur de la relation employeurs/salariés...



Delphine LANCEL,  
Directrice Associée,  
GROUPE RH&M

**Pour rester agile dans cet environnement en changement permanent** et caractérisé par l'incertitude et la complexité, **il semble plus essentiel que jamais de rester sur les fondamentaux :**

- Améliorer le dialogue social pour le rendre efficace et porteur de sens ;
- Développer les compétences des hommes et des femmes y compris pour les

métiers de demain en leur donnant les moyens d'apprendre au quotidien (campus 2.0, MOOC, etc.) ;

- Développer les nouveaux modes de management (proximité, collaboratif, etc.) ;
- Stimuler les projets d'innovation tout azimut et en particulier les projets sociétaux ;
- Garantir la sécurité au travail dans tous ses aspects ;
- Développer la qualité de vie au travail et la santé de ses salariés ;
- Offrir une complémentaire santé de bonne qualité et un système de prévoyance solide ;
- Proposer un système de retraite simple et équitable ;
- Veiller globalement à développer une stratégie RH en cohérence avec la stratégie business de l'entreprise au-delà des péripéties réglementaires ou autres...

Mais aussi et surtout...

Au-delà du « contrat social » - selon la formule consacrée -, **une politique RH et d'avantages sociaux au sens large, simple, lisible et alignée sur les besoins prioritaires des salariés, qui apaise les inquiétudes, favorise le dialogue, renforce le lien de confiance entre les salariés et l'entreprise pour libérer les énergies, rendre à chacun sa capacité d'agir, de partager et d'innover dans un souci de développement économique et de performance durable !**

« Qui peut moins, doit faire mieux » est donc un défi que peuvent relever ensemble les DRH, les Directions Générales et les partenaires sociaux pour le bien-être des salariés et le développement économique des entreprises.

# Que sera le consulting dans 20 ans ? Évolutions et perspectives.

**Christian Gatard, comment expliquez-vous la « sinistrose » observée dans les entreprises et une certaine forme de désaffection de la valeur travail ?**

Les chiffres ne sont pas réjouissants. Les risques psychosociaux sous toutes leurs formes sont une réalité. Tout se passe comme si une réglementation rigide et des objectifs au profit des seuls actionnaires étaient la seule façon dont les entreprises imaginaient leur survie. Et pourtant la génération Y veut être l'héroïne de sa propre vie, le *crowdsourcing* stipule que le groupe est plus fort que l'individu.

Donc d'un côté une utopie possible (basée sur le partage entre le « moi-je » et le « nous ») hors de l'entreprise, et de l'autre une dystopie au cœur de l'entreprise.

Or ce qui est en train de se dessiner – c'est un futur à moyen/long terme mais déjà là pour certains – c'est que la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle va devenir de plus en plus floue et je pense que les nouvelles technologies sont en train de préparer cet avènement.

**Qu'est ce qui justifie cette vision selon vous ?** L'effervescence créative d'Internet, les « printemps des peuples » qui se cherchent encore et surtout la reprise de confiance en soi de chacun d'entre nous. C'est une question de désir, de puissance de la volonté, de créativité personnelle avec une dimension collective et de partage. On ne peut pas se sauver tout seul.

**En quoi les nouvelles technologies vont aider au « mieux vivre ensemble » ?**

Il faut que les nouvelles technologies soient accompagnées d'un mode d'emploi pour rassurer et enthousiasmer. Il faut un Michel Serres pour énoncer que la capacité des

smartphones dégage de la place dans notre cerveau pour s'inventer la vie et permettre, comme le disait André Gide, *de suivre sa pente en montant*. Autrement dit, à chacun d'aller jusqu'au bout de lui-même avec l'aide des outils que chaque époque procure... pour mieux rencontrer les autres. L'homme a toujours été dans un système qui intègre la machine... depuis les premiers silex l'homme et la machine s'approprient réciproquement. **Pour autant les nouvelles technologies se développent mais il n'y a jamais eu autant de risques psychosociaux en entreprise. N'est-ce pas contradictoire avec ce que vous annoncez ?**

Ces risques font partie de l'histoire immédiate et il est très légitime d'avoir des questions inquiètes sur le monde d'aujourd'hui. Il ne s'agit pas d'être naïf. Il faut juste repousser les lignes du désenchantement. Ce qui n'est pas rien. Les « machines du futur » vont peut-être permettre une adaptation heureuse et créative de chacun à sa tâche.

**Dans ce monde en mutation en quoi le métier de conseil doit-il évoluer ?**

Le métier de conseil devra poser les questions les plus radicales : à quoi sert le travail ? Que sera-t-il dans 20 ans ? Comment va s'organiser le « système-monde » pour que chacun y trouve sa place ? Pour que chacun trouve sa « pente » et puisse la monter ?

Le métier de conseil va aller vers une connaissance et une compréhension toujours plus fine des mutations du monde réel, vers une capacité toujours plus aiguë de créer des passerelles entre le monde de l'entreprise et le monde extérieur. Il lui faudra s'abreuver en permanence aux flots d'informations que diffusent les kiosques à journaux, les librairies, les newsletters et les sites sur le net, les

conversations en ville, les séries télévisées, le cinéma, la fiction. Ses voyages lui indiqueront des lumières qui s'allument et des feux qui s'éteignent. Il lui faudra de l'intuition et de la curiosité et les partager avec ses commanditaires, tester, explorer, soumettre des scénarios...

Le métier de conseil va devoir surfer sur un concept nouveau et une pratique radicale : **l'allégeance rebelle**. C'est l'idée qu'il faut bien faire allégeance à un certain nombre de choses : la planète qu'il faut protéger ; les estomacs qu'il faut remplir ; la technologie qui n'en fait qu'à sa tête ; le monde qui est cruel et injuste... Mais il y a mieux à faire que s'indigner. Le métier de conseil sera d'introduire, à l'intérieur du système, des interférences, des courts-circuits et autres facéties créatives. Ma conviction est que le métier de conseil a le même rôle pour l'entreprise que l'artiste pour la société dans son ensemble : prendre de l'avance sur le futur en rejetant les conventions, en apportant à l'entreprise une énergie inspirée par les meilleures pratiques du monde contemporain, par les expérimentations sociétales réussies où que ce soit dans le monde. Il est là pour inspirer, impulser, tenter des coups, jeter les dés... on n'anticipe pas le futur, on le crée ! Mais pas à partir de rien ! À partir des grandes mythologies qui nous permettent de comprendre notre rapport avec le monde, avec la nature, avec les autres et surtout en posant la question fondamentale : en quoi ces mythes fondateurs me concernent-ils moi personnellement ? Le consultant du futur va devoir réintroduire la notion de sujet et demander à chacun : *et vous là-dedans ?* Il va devoir trouver la grille de lecture qui ramène toute interrogation à une *pertinence personnelle*. Les grandes généralisations n'ont de sens que si chacun y trouve un sens intime... le monde n'a de sens que si chacun s'y sent impliqué. Il y a là un formidable terrain de réflexion que l'on pourrait nommer le concept de « double valeur » : informer et valoriser chacun (*à quoi je sers et qu'ai-je envie d'être ?*) pour ensuite pouvoir échanger, créer, participer à l'histoire commune... L'addition de la valeur ajoutée personnelle aux valeurs de l'entreprise dans une idée de convergence et pas d'exploitation anonyme. Pertinence et impermanence... voilà peut-être les mots-clés du métier de conseil de demain.



De gauche à droite :  
Christian GATARD,  
Prospectiviste et auteur,  
Philippe ROSSIGNOL  
et Thierry FEVRE,  
Directeur Général et  
Président d'AMPLITUDE

# Qualité de Vie au Travail : Obligation légale ou levier de performance ?

Entretien mené par Edgard ADDED, Président du GROUPE RH&M.



© Alain KERNEVEZ

Marie PÉLISSIER,  
Ingénieure formation  
chez ORANGE FRANCE



Christian LEGUEDOIS,  
Responsable du pôle Qualité  
de Vie et Santé au Travail  
chez SOLOCAL GROUP



Caroline CIDÈRE,  
Directrice de projets  
chez AMPLITUDE

## Dans quel contexte vos entreprises ont-elles choisit de s'investir dans la QVT ?

MP : Face à une concurrence redoutable les objectifs sont parfois lourds à supporter pour les collaborateurs. Les dispositifs de formation que je mène s'inscrivent dans des stratégies RH portées directement par Stéphane RICHARD, notre PDG.

CL : Il s'agissait en priorité de faire évoluer notre culture commerciale grâce à une transformation managériale : passer d'un management essentiellement orienté sur les objectifs chiffrés à une culture du management des hommes et de la performance sociale et économique. La Direction du Groupe a décidé de me confier cette mission qu'elle considérait comme prioritaire.

## Quel est le profil idéal pour exercer votre mission ? Est-il nécessaire qu'elle soit portée par un Responsable QVT plutôt que par le DRH ?

CC : Je ne sais pas s'il y a un profil idéal car le sujet de la QVT a pour vocation d'être travaillé en groupe projet, avec des profils très différents.

MP : Chez ORANGE, il y a des actions stratégiques, des programmes à diffusion nationale comme ceux que je pilote et il y a aussi des initiatives locales portées souvent par les préventeurs. **La QVT revêt un pan humaniste** car elle s'inscrit dans la responsabilité éthique de l'entreprise. **Elle a également une justification plus pragmatique** : un humain qui va bien est plus productif. Cette mission QVT, peut donc être portée par tout cadre RH ayant cette double approche.

CL : Dans l'absolu, c'est plutôt le DRH qui reste le mieux placé pour porter la QVT. C'est une fonction incontournable qui ne

nécessite pas forcément de compétences particulières d'expertise. En revanche, **nommer une personne Responsable du pôle QVT est un acte fort envoyé par la Direction d'un Groupe à l'attention de son écosystème.**

## Comment vivez-vous L'ANI\* du 19 juin 2013 : contrainte ou opportunité ?

CL : Cet accord permet aux entreprises de passer d'une culture de prévention des risques à une culture d'expérimentation, de prise en compte du travail réel et du « travailler ensemble ». L'employeur a l'obligation de prendre en charge toutes les dimensions du bien-être du salarié notamment dans l'équilibre de « ses vies », qu'elle soit professionnelle ou privée. L'ANI fait en sorte que les partenaires sociaux travaillent de façon plus efficace. À titre d'exemple, l'article 33 de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale qui a repris un dispositif de l'ANI, instaure la possibilité de mener des négociations groupées. Le CHSCT est également consacré comme un interlocuteur majeur d'une QVT durable.

MP : Nous avons de très nombreux membres des CHSCT qui s'inscrivent à nos modules QVT et qui deviennent des prescripteurs. Ce sont des gens très investis qui ont à coeur leur mission et je suis très admirative de toute l'énergie qu'ils mettent dedans. L'essentiel est que la confiance soit installée afin que chaque salarié puisse s'exprimer.

CC : L'ANI est la traduction française d'une directive européenne qui invite les entreprises à se mettre d'accord en leur sein sur l'ensemble des champs de la QVT afin de favoriser le consensus social et offrir la meilleure des préventions. Auparavant,

il pouvait y avoir des blocages de part et d'autre des partenaires sociaux, par manque de lien et de liant sur le sujet de QVST. Au-delà de la politique qui vise à instaurer la confiance, il est nécessaire de traiter la dimension individuelle. Au final, il faut mener une démarche au minimum **utopiste** pour permettre de faire avancer un **sujet qui est multidimensionnel et n'a pas de fin.**

## Comment mesurez-vous les retours sur investissement de votre politique QVT ?

CL : Il est important que les DRH expliquent que la performance sociale contribue à la performance économique. Il m'a été demandé d'**illustrer mon argumentation par des résultats d'expérimentations éprouvées** et qui vont bien au-delà des mots. À ce titre, nous pouvons par exemple mesurer la baisse du nombre des sujets d'expertises portés en CHSCT. Par ailleurs, au sein de la direction de la Télévente (850 collaborateurs), nous avons construit avec les partenaires sociaux, en groupes pluridisciplinaires, un plan d'action où la performance économique est la résultante des performances managériales, sociales et clients. Globalement, je peux constater qu'il y a une transformation culturelle, des effets sur le management et des retours positifs du terrain, notamment via nos enquêtes d'opinion. Nous sommes dans une démarche dynamique et durable.

MP : Chez nous, il y a également un baromètre social réalisé deux fois par an pour mesurer différents indicateurs dont la Qualité de Vie. On est en progression constante, c'est du tangible.

## Quelle place pour le télétravail dans votre politique QVT ?

MP : La GPEC dit qu'il faut la bonne personne au bon poste. La bonne personne peut être basée à Montpellier et le poste à Brest. Il y a rapidement des risques d'épuisement. Le COMEX ORANGE est partie prenante depuis plusieurs années et le télétravail est une solution, sachant que tous les acteurs sont demandeurs. Au niveau groupe, notre accord prévoit que les personnes doivent venir au moins deux jours par semaine au sein de l'équipe et **c'est le critère collectif qui est la clé d'accès**

au télétravail avant les desiderata individuels. Cerise sur le gâteau nous mettons actuellement en place un serious game sur la gestion du télétravail. Les liens entre les politiques Stratégiques, RH et QVT se font à tous les niveaux et nous avons aujourd'hui la possibilité de libérer les initiatives.

CC : Ces libérations d'énergie doivent s'accompagner du droit à l'erreur qui est également un élément clé de la QVT.

MP : Actuellement un de mes collègues qui a un lumbago reste travailler de chez lui alors que s'il avait dû se déplacer, il aurait eu un arrêt de travail. Tout le monde y gagne dans son cas. Il faut néanmoins préciser que tout le monde ne peut pas faire du télétravail et qu'il faut que **le manager regarde si la personne a la maturité et la rigueur nécessaires** afin de se responsabiliser et d'être responsabilisé par le télétravail.

**N'y a-t-il pas d'effets pervers à rechercher plus de confort pour les salariés ? Y a-t-il plus de laisser-aller, de lenteur ?**

MP : Je n'ai rien vu en ce sens jusqu'à présent.  
CL : De mon côté, j'entends régulièrement cette remarque et elle est essentielle. Les managers et les Business Partner RH me voit au prime abord comme celui qui va dire aux collaborateurs qu'ils peuvent arriver à 10 heures le matin, et gagner ainsi en confort et bien-être. **J'ai vite compris qu'une politique de QVST se partage et doit être réajustée très régulièrement.** Tous les six mois, j'organise un mini séminaire avec mon équipe autour de trois idées clés : faire preuve de pédagogie, ne pas décider en lieu et place des opérationnels et avoir des relais terrain. **Nous sommes là pour apporter une force de travail, pas une force d'opposition.** Nous devons rassurer le manager sur le fait que le salarié ne va pas perdre en productivité dans son travail mais bien au contraire, que son bien-être servira la performance.

**Quel bilan tirez-vous de vos diverses expériences terrain ?**

CC : La QVT concerne et responsabilise tout le monde. Elle permet à chaque salarié d'être un acteur au quotidien de son mieux être et de celui de son écosystème. En ce sens, elle ne peut pas être dissociée de la RSE et c'est certainement, à mon sens, **le management de demain.**

MP : Les DRH doivent avoir une vision périphérique pour porter le sujet de la QVT car c'est un **sujet de fond qui s'inscrit dans l'évolution de notre monde.**

CL : Nous devons effectivement retrouver l'énergie nécessaire pour insuffler un nouveau management car les nouvelles générations nous poussent à être toujours plus agiles. ■■■

\* Accord national interprofessionnel sur la QVT et l'égalité professionnelle

## Et le e-learning dans 20 ans ?

Il ne faudra sans doute pas attendre 20 ans pour voir le terme e-learning disparaître de notre vocabulaire, et l'on constate même qu'il est déjà en train de s'effacer au profit du « digital learning ». En effet, aujourd'hui le terme e-learning ne peut plus couvrir à lui seul l'ensemble des techniques de formations numériques actuelles. Ces dernières années, les innovations se sont succédées à un rythme effréné (e-learning, rapid learning, serious game, social learning, etc.) portant à chaque fois la même utopie : « cette innovation va révolutionner la manière d'apprendre ». Mais si la dernière innovation est plus interactive, plus ludique, plus collaborative, elle n'est jamais « magique ». Le terme e-learning combine à la fois la notion de support numérique et la notion de formation à distance. Il s'agit donc d'un amalgame qui semble caduc car aujourd'hui, le numérique peut être intégré à toutes les modalités pédagogiques y compris le présentiel. C'est dans le cadre des formations présentes que l'usage du numérique est le plus faible alors qu'il aurait tellement de bénéfices : interactivité, « gamification », gestion documentaire des ressources pédagogiques, mutualisation, localisation, etc.

**Nous vivons actuellement la transition entre la technologie comme modalité d'apprentissage et la technologie comme composante intégrante et inévitable de la formation.** C'est le passage de l'usage au moyen. Si l'on peut donc parler d'une ère révolue de l'e-learning et de l'entrée dans l'ère du digital learning, ceci nous projette-t-il vraiment dans 20 ans ? Rien de moins sûr. Avec le digital learning nous ouvrons en réalité un processus en plusieurs étapes. **La première étape consiste à massifier la matière pédagogique numérique.** Par le passé, toute l'intelligence était sauvegardée dans nos livres, aujourd'hui elle est en train de se déplacer vers le cloud en format vidéo ou multimédia interactif. Elle se

granularise : un livre ne deviendra pas une vidéo mais une page pourra le devenir. Cette massification combinée à cette atomisation du contenu est la base de **la seconde étape, celle des communautés d'apprentissage.** Des espaces privés ou publics dans lesquels les apprenants chercheront leur chemin en demandant leur route à la communauté. Si vous avez l'impression que c'est déjà le cas, c'est que vous n'avez pas encore intégré l'ampleur de ce que pourrait être ce phénomène s'il démarrait vraiment, à l'image des grands réseaux sociaux (FACEBOOK, LINKEDIN, etc.). **Si ce mouvement n'a pas encore véritablement démarré dans le monde de la formation, c'est que la première étape n'a pas été faite.** Tant qu'il n'y aura pas de massification des contenus, il n'y aura pas de terrain fertile pour les communautés. Enfin, **nous arrivons à la troisième étape, celle de l'intelligence artificielle ou plutôt de la pédagogie par intelligence artificielle.** Nul doute qu'avec toute cette matière et ces interactions le Big Data va vraiment permettre de proposer les meilleurs parcours aux apprenants en analysant leurs acquis, leurs axes de progrès ou encore leur manière d'apprendre. Cette étape de plateforme intelligente, qui guidera l'apprenant, arrivera sans doute avant 20 ans.

Mais que va-t-il rester aux formateurs ? Tout ! Comme tout au long de l'histoire et de ses révolutions technologiques qui ont changé la manière de former, **le formateur sera l'acteur de ces bouleversements.** Il va participer à la massification, il va animer les communautés, il va coacher, il va surtout être le repère de tous les apprentissages. **La place de la formation va être de plus en plus au cœur des stratégies d'entreprise.** Les formateurs qui sauront accompagner cette mutation prendront des rôles de plus en plus importants dans les organigrammes. See you in 20 years !

## BULLETIN D'ABONNEMENT

**Oui, je m'abonne** à la revue RH&M pour 45€

*4 numéros + des tarifs préférentiels aux événements du GROUPE RH&M.*

Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : ..... Société : .....

Act. : ..... Eff. : ..... Assistante : .....

Adresse : .....

Code postal : ..... Ville : .....

Téléphone : ..... Portable : .....

E-mail (indispensable) : .....

Contact et adresse de facturation : .....

.....

.....

.....

### MODALITÉS DE PAIEMENT

Je joins à ce bulletin complété un chèque de 45€ à l'ordre de *RH&M Éditions*.

Je réglerai à réception de facture (je n'oublie pas de renseigner les éléments concernant la facturation).

Si le règlement n'est pas effectué au plus tard 1 mois après réception de la première revue, votre abonnement sera suspendu.

Contact : **Marion CRÉOFF**  
RH&M Éditions - 35 rue Boileau, 75016 PARIS  
Tél : 01 47 43 15 63 - Fax : 01 46 51 00 15  
E-mail : marion.creoff@groupe-rhm.com



## EMMANUEL VASSENEIX

Président Directeur Général de LSDH

LSDH a reçu le Trophée de l'innovation managériale 2012



**RH pour Ressources Humaines**, désigne habituellement l'ensemble des personnes qui travaillent pour l'entreprise. Mais au-delà, par ressources, on peut aussi entendre richesse. C'est certainement la signification la plus juste de RH puisque les hommes et les femmes de l'entreprise sont sa première richesse. Ceux-ci sont au centre de tout projet d'entreprise.

### 1. Les ressources humaines au service de l'entreprise

Il ne peut y avoir d'entreprise qu'avec la participation active des femmes et des hommes, seuls à même de porter ensemble le projet.

Ils font et transmettent les valeurs de l'entreprise, ses fondations, son ADN. Ils participent à leur tour à la création de richesse sous toutes leurs formes : économiques, techniques et aussi humaines.

Un soin particulier doit donc être porté au recrutement à la formation et à la

gestion de nos talents pour leur permettre de mener à bien et d'anticiper les changements que vit l'entreprise.

### 2. L'entreprise au service des ressources humaines

L'entreprise est aussi un lieu de rencontres entre des femmes et des hommes d'histoire, d'horizon et de cultures différents.

L'enjeu est qu'elle devienne un lieu d'épanouissement. Car une entreprise attachée au bien-être et à la réussite des collaborateurs qui la composent est une entreprise qui adopte la posture du succès. Au-delà des objectifs et des résultats, il est incontournable de s'attacher à la forme et à la fluidité des liens entre collègues. Car des femmes et des hommes motivés et positifs apporteront le meilleur d'eux-mêmes.

**Et si en définitive, RH signifiait aussi Rendre Heureux.** ●

## PASCAL LEGROS

Président Directeur Général de BURONOMIC



À l'heure où la mode est au « French bashing », je souhaite en tant que Dirigeant d'entreprise apporter ma contribution au débat.

Mes différentes expériences m'ont forgé une conviction : les salariés français ont un rapport très affectif à leur travail et très souvent un fort sentiment de fierté et d'appartenance à leur entreprise. Cet atout mérite d'être cultivé, travaillé et sublimé. Cela nécessite de la part des équipes managériales et en tout premier lieu Dirigeantes, la facilitation de la prise d'initiatives et son corolaire du droit à l'erreur, la culture de la responsabilité individuelle et collective, la valorisation de l'individu.

Cette vision managériale doit s'appuyer sur des valeurs identifiées et animées au quotidien : confiance, créativité, implication vont permettre aux équipes de

trouver le chemin de la réussite et de l'épanouissement personnel.

Enfin, sincérité, connaissance de chaque collaborateur et écoute associée vont permettre le développement d'une réussite sans égal.

Tous ces éléments constituent les moteurs les plus puissants d'une économie performante et conquérante.

Ce management « humain » est indispensable pour relever les défis du changement, de l'efficacité ou encore de l'innovation.

Il va permettre le développement de notre savoir-faire, de notre modèle social au service d'un rayonnement national et international synonyme d'exception française ! ●

### Management : maintenir un haut niveau de compétences

Chez IDELUX-AIVE, nous mettons un point d'honneur à ce que nos collaborateurs soient continuellement formés, afin de maintenir un haut niveau de compétences et garantir ainsi un service de qualité. Malgré ces efforts, comme le dit si bien l'adage : c'est souvent le cordonnier le plus mal chaussé ! En effet, les managers qui n'hésitent pourtant pas à envoyer leurs équipes en formation, négligent bien souvent leur propre développement ! C'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'inscrire l'ensemble de nos managers, du top management aux managers opérationnels, au séminaire Mastership que nous avons organisé en intra-entreprise.

Cette formation a été synonyme pour nous d'une véritable prise de conscience, tant nous nous sommes reconnus dans les nombreuses caricatures dépeintes par le formateur tout au long des trois jours de formation.

Grâce à Mastership, nous avons pu opérer un recadrage nécessaire et bâtir une véritable ligne de conduite managériale unique et partagée par tous. —

**Fabian COLLARD**,  
Directeur Général Groupe,  
IDELUX-AIVE



### Valorisation du capital humain : « accélérateur de carrière »

Un dispositif ambitieux et innovant de détection et d'accompagnement des talents chez LYONNAISE DES EAUX

LYONNAISE DES EAUX est engagée dans une politique active en faveur de l'accompagnement des collaborateurs dans leur évolution professionnelle.

Dans le cadre du renouvellement de nos managers nous avons souhaité nous appuyer sur les femmes et les hommes qui détiennent les compétences techniques essentielles à l'entreprise et correspondant à notre cœur de métier : nos ouvriers et techniciens à potentiel.

Restait à identifier et valider ces potentiels et à développer leurs talents d'encadrants !

Dans un premier temps, il nous a donc fallu concevoir et mettre en œuvre un programme de détection capable de révéler les capacités d'apprentissage, d'adaptation à un nouveau poste et nouvel environnement, de leadership. Ce travail est réalisé dans le cadre d'un

« assesment » mixant tests, questionnaires et entretiens approfondis. Puis, à partir des constats posés, chaque collaborateur entre ensuite dans un dispositif de développement des compétences appuyé par un important programme de formation.

Depuis 2007, date du lancement « d'accélérateur de carrière » c'est près de 200 collaborateurs qui ont été identifiés et sélectionnés par les responsables RH de LYONNAISE DES EAUX en coopération avec les consultants d'AMPLITUDE.

Une grande majorité d'entre eux a pris des postes à responsabilités dans l'entreprise. —

**Patrick AUBERT**,  
Responsable de la gestion des cadres,  
LYONNAISE DES EAUX



## Le Management vu par nos voisins

### L'entreprise française vue de Genève

La France est un pays extraordinaire que l'on peut placer au sommet de la civilisation occidentale tant pour son histoire et sa richesse culturelle, que pour sa capacité d'innovation (notamment industrielle), son leadership incontestable en matière de gastronomie et d'œnologie ainsi que pour sa qualité de vie. C'est d'évidence un des pays du monde qui possède le potentiel le plus flagrant. Malheureusement, la France décline depuis quelques années pour des raisons qui sont majoritairement endogènes. En matière de gestion du Capital Humain, trois éléments frappent principalement l'observateur helvétique francophone pourtant bienveillant : l'extrême complexité de son marché du travail, sa politique de formation professionnelle et sa culture managériale.

En effet, une influence syndicale importante, une image négative du patronat et un véritable anti-libéralisme ont forgé un contexte de travail d'une rigidité et d'une lourdeur certaine alors que c'est l'agilité qu'il faudrait privilégier si l'on veut faire face aux défis d'aujourd'hui. À trop protéger l'emploi, on l'étouffe ! Nous

observons aussi que la France, qui possède d'excellentes écoles, privilégie la formation académique au détriment de la formation professionnelle en alternance. L'apprentissage reste mal perçu, pourtant ce type de formation garantit presque systématiquement l'entrée dans le monde du travail, et ce dans la plupart des branches économiques. Le dernier point, lié au précédent, est plus délicat ; le manager français semble privilégier souvent une logique de statut, directement lié avec le niveau de formation qu'il a atteint. Il gagnerait peut-être à faire preuve de plus d'humilité afin d'exploiter au mieux les compétences et l'engagement de ses subordonnés...

Mais j'en suis certain, bientôt la France se réveillera !

**Steeves EMMENEGGER**  
Fondateur d'EMMENEGGER COMPÉTENCES  
CONSEILS et distributeur exclusif pour  
la Suisse de la méthode Mastership



# Des collaborateurs engagés ? Des managers agiles et porteurs de sens ?

AMPLITUDE intervient comme un chef d'orchestre pour vous permettre de :

- Doser les efforts et mettre en mouvement votre organisation
- Trouver la musique qui donne envie à chaque collaborateur de jouer sa partition
- Tendrer l'oreille et trouver votre tempo

## VALORISATION DU CAPITAL HUMAIN & MOBILITE

*Notre credo : amplifier vos Ressources Humaines par une immersion et des actions sur mesure*

- Recrutement par approche directe
- Diagnostic managérial individuel et d'équipe
- Evaluation de potentiel
- Bilan professionnel et de carrière
- Accompagnement personnalisé / orientation
- Outplacement

## FORMATION

*Notre credo : développer les Hommes et optimiser votre retour sur investissement en 5 temps*

1. Audits pour cerner le travail à mener et les freins à dépasser
2. Sensibilisations ou apprentissages en digital learning
3. Formations présentiels inductives, collaboratives et vivifiantes
4. Prise d'engagements
5. Validation, suivi et partage des compétences grâce à des outils et communautés innovantes

- Management
- Efficacité professionnelle et QVT
- Pratiques RH
- Vente et Négociation



Conseil en Management des Hommes  
Générer Confiance & Agilité

## COACHING & TEAM-BUILDING

*Notre credo : faire bouger les lignes avec expertise et audace*

- Accompagnement individuel
- Accompagnement d'équipe
- Séminaire d'entreprise

