

**CLUB RH / CLUB D'ENTREPRISES DU 10 MAI 2016**

## **« LE NUMÉRIQUE, FACTEUR DE TRANSFORMATIONS »**

Big Data, Réseau Social d'Entreprise, E-réputation, économie collaborative, Job-board, MOOCs, ...

- Comment travaillerons-nous demain ?
- Comment la transformation digitale des entreprises va-t-elle impacter le travail et l'emploi ? » ...

**RENCONTRE ORGANISÉE PAR LA DIRECTION REGIONALE POLE EMPLOI  
NORD - PAS DE CALAIS PICARDIE**

**Au Stade Pierre Mauroy**

## « LE NUMÉRIQUE, FACTEUR DE TRANSFORMATIONS »

**Pour sa 1<sup>ère</sup> édition « Grande Région », le Club RH Pôle emploi s'est réuni au stade Pierre Mauroy.**

En région nord – Pas de Calais Picardie, la robotique, le numérique, restent, pour beaucoup de personnes, synonymes de destruction d'emploi a rappelé Nadine Crinier, Directrice Régionale de Pôle emploi, en introduction de la rencontre. Des personnes perdront ou verront évoluer leur emploi avec les nouvelles transformations liées au numérique. Toutefois, depuis fin 2015, Pôle emploi mène une politique volontariste sur deux champs :

- la spécialisation des conseillers : afin de créer, en proximité, une plus-value dans les services, en lien avec une bonne connaissance du territoire et la nécessité d'apporter une réponse à des problématiques de plus en plus complexes ;
- le développement de son offre de service digitale afin d'apporter,
  - à tous les actifs (demandeurs d'emploi ou salariés, ...), des outils de connaissance de l'entreprise ; d'orientation ; d'aide dans la création d'entreprise, ...
  - aux entreprises, de nouveaux services (application « je recrute », qui permet d'accéder à des profils sans avoir à enregistrer une offre d'emploi, le calculateur de charges, ...)

L'offre de service digitale, qui répond à une attente des demandeurs d'emploi et des entreprises, vient renforcer l'action de proximité des conseillers qui se spécialisent pour mieux les accompagner. Cette stratégie constitue une transformation importante qui nécessite de former et d'accompagner les conseillers...

La table ronde, associait l'analyse d'Elisabeth Grosdhomme Lulin, Directrice Générale de Paradigmes et Cætera ; le regard de Bilal Bekkouch « digital native », étudiant en 3<sup>ème</sup> année Telecom Lille et les témoignages de 7 entreprises membres du Club RH.



Nadine Crinier, Directrice Régionale Pôle emploi Nord - Pas de Calais Picardie

### Elisabeth Grosdhomme Lulin

Directrice générale de *Paradigmes et caetera* (société d'études et de conseil consacrée à la prospective et à l'innovation). Elisabeth Grosdhomme Lulin est également administratrice de plusieurs entreprises (Safran ; Vedici ; SNCF Réseau).

Elisabeth contribue à divers think tanks en France et à l'étranger. Elle est notamment membre du conseil de surveillance de la Fondation pour l'Innovation Politique et administratrice de la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération) ainsi que du Lisbon Council. Elle participe au pôle d'étude et de recherche du Collège des Bernardins.

Elle a siégé, au cours des années récentes, dans plusieurs commissions gouvernementales, notamment au conseil de la simplification pour les entreprises, nommé par le Premier ministre (2014-2017). Dans le domaine de l'enseignement supérieur, Elisabeth est administrateur de l'Institut Polytechnique LaSalle de Beauvais. Elle a présidé le conseil d'administration de l'ENSCI (Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle), la principale école de design en France (2012-2014). Elle a exercé pendant plusieurs années comme maître de conférences à l'Institut d'Études Politiques de Paris (1998-1999) et au Conservatoire national des Arts et Métiers (1995-1999), et comme professeur affilié à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris.

Elisabeth Grosdhomme Lulin est diplômée de l'Ecole Normale Supérieure (1985), de l'Institut d'Études Politiques de Paris (1987) et de l'École Nationale d'Administration (1991). Elle est également agrégée de lettres modernes (1988). Elle a été distinguée Henry Crown Fellow par la Fondation Aspen (États-Unis) et a été nommée aux Trophées de l'INSEAD 2004 pour le Prix de la Pensée Économique et Sociale. Elle est chevalier de l'Ordre national du mérite.

<http://www.paradigmes.com/qui-sommes-nous/elisabeth-grosdhomme-lulin/>

### Les thèmes abordés :

#### « Le numérique, facteur de transformation des stratégies »

Avec les témoignages de :

- Nicolas Milhe, Président d'IBM Client Innovation Center Lille
- Bruno Girveau, Directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille
- Charles Delobel, Directeur des Projets Innovants chez Orange Hauts-de-France et Champagne Ardennes

#### « Le numérique, facteur de transformation des organisations »

Avec les témoignages de :

- Ronan Guiguen, Responsable du recrutement et RH France – Maghreb, Booking.com
- Yvon Quérelart, Directeur des ressources humaines Nord Pas-de-Calais Picardie, SNCF Mobilité
- Anne-Léone Campanella, Directrice du programme Digital, Direction Générale Pôle Emploi

#### « Le numérique, facteur de transformation du management »

Avec les témoignages de :

- Martine Kurek Stock, Directrice des ressources humaines, Nord Pas-de-Calais Picardie, Orange
- Bertrand Tierny, Délégué Régional du Syntec numérique - Directeur, Adix
- Vincent Romary, Responsable Formation et Recrutement, Roquette Frères

#### Thème 4 : le numérique, facteur de destruction ou de renouveau de l'emploi ?

Par Elisabeth Grosdhomme Lulin

## « Le numérique, facteur de transformation des stratégies »

### L'analyse d'Elisabeth Grosdhomme Lulin :

Dans un environnement que le numérique modifie considérablement, l'objectif pour toute entreprise est de perdurer voire, bien sûr, de prospérer. A travers 3 exemples : IBM qui a emporté l'appel d'offres à Malte pour la distribution de l'eau potable en 2009 ; la destruction progressive des métiers bancaires traditionnels par le numérique et la cartographie du génome humain qui oriente vers la médecine de précision, Elisabeth Grosdhomme Lulin a mis en lumière trois aspects :

**Le numérique efface les frontières sectorielles :** la concurrence s'exerce d'une façon nouvelle : de nouveaux concurrents surgissent, qui pourtant n'exercent pas du tout le même métier.

**On crée aujourd'hui de la valeur à partir de l'analyse des données (Big Data).**

**La puissance de la destruction stratégique qui peut être apportée par le numérique dépend très étroitement des cadres de régulation, de ce qu'autorisent ou non les autorités de régulation.** La question se pose autour du décryptage du génome humain : aujourd'hui aux Etats Unis, pour 1000 dollars votre génome est décrypté, alors qu'il y a 5 ans il fallait déboursier 1 million. Cela permet d'envisager une « médecine sur mesure ». La Hollande, l'Allemagne s'orientent vers cette médecine, avec pour conséquence prévisible, des remboursements de frais médicaux « à la performance », tandis que la France interdit cette cartographie. Question : peut-on avoir durablement une régulation très différente de celle qu'appliquent nos voisins Européens ?

### Nicolas Milhe, Président d'IBM Client Innovation Center Lille

« Longtemps les grandes entreprises ont cru pouvoir rester sur le modèle de l'innovation internalisée. On assiste aujourd'hui à un lâcher prise salutaire : une grande entreprise peut intégrer des innovations qui viennent de l'extérieur ».

Ainsi IBM travaille avec des startups dans le cadre d'un projet pilote visant à l'optimisation énergétique dans les établissements scolaires de la région.

#### Comment transformer les données en service à valeur ajoutée ?

La mise en œuvre d'un algorithme permet à une mutuelle de lutter contre la fraude : l'algorithme calcule un « facteur de suspicion » dès qu'un acte est enregistré par le praticien.

IBM intervient également en partenariat avec un constructeur de moteur d'avions afin d'en optimiser la maintenance.



De g. à dte Bruno Girveau, Charles Delobel et Nicolas Milhe

### Bruno Girveau, Directeur du Palais des Beaux-Arts de Lille

« Que doit être le Musée des Beaux-Arts du 21<sup>ème</sup> siècle ? Comment s'adapter, cohabiter avec un monde où l'écran est de plus en plus omniprésent ? Quelle valeur ajoutée du numérique dans l'expérience visiteur ? »

Fruit d'une réflexion collaborative, l'offre du musée a évolué avec les outils numériques :

Ainsi elle permet au visiteur de s'approprier sa visite, de la partager en transcrivant ses émotions via les réseaux sociaux ou sur les écrans du musée.

Elle lui permet de personnaliser sa visite grâce à une application basée sur la géolocalisation sur smartphone ou tablette (en partenariat avec Orange) et ainsi d'avoir des informations sur les œuvres exposées dans la salle où il se trouve.

L'atrium du Musée (en accès libre) compte 2 espaces numériques pour l'introduction à la visite et la conclusion de la visite. C'est aussi la possibilité de faire le lien vers d'autres collections (en images très haute définition).

« Dans ce contexte, les métiers du Musée vont évoluer, il faut les repenser mais en tout état de cause, l'outil numérique ne pourra jamais remplacer la médiation humaine ».

### Charles Delobel, Directeur des projets innovants, Orange Hauts-de-France et Champagne-Ardenne

**Avec le numérique, tout s'accélère,** tous les 18 mois, Orange double sa capacité sur les réseaux mobiles pour répondre à l'augmentation de la consommation de data des utilisateurs. Orange travaille dans le culturel, la santé, les bâtiments intelligents, ... **Le numérique est partout.**

En termes de stratégie, cette accélération rend les choses plus complexes : quand on est une startup, être agile c'est facile, on peut réagir rapidement. Une grosse boîte a une stratégie à 5 ans.

Orange a inscrit 2 relais de croissance dans sa stratégie : les objets connectés (agrégation de données pour les rendre exploitables) et le « Mobile Banking » avec, par exemple, le lancement en 2015 d'« Orange Cash sans contact » compte prépayé sans contact fonctionnant avec un application gratuite. Tout cela avec un écosystème de partenaires.

**L'open innovation est en train d'exploser. Il ne faut pas « subir » le digital mais être proactif, il faut savoir pourquoi investir avec des startups.**

**Une entreprise comme Orange doit être doublement vigilante : nous devons être digital, emmener nos salariés dans cette révolution, et ce, sur un marché qui va lui-même parfois plus vite que l'entreprise.**

### Bilal Bekkouch, étudiant 3<sup>ème</sup> année Telecom Lille

Pour beaucoup de jeunes, l'espèce a totalement disparu. Les modes de paiement par carte, sans contact sont les seuls qu'ils utilisent.

L'accessibilité à internet, peut motiver le choix d'un lieu de résidence. **Il est inenvisageable de ne pas être connecté.**

## « Le numérique, facteur de transformation des organisations »

### L'analyse d'Elisabeth Grosdhomme Lulin :

L'économie des plateformes : **avec le numérique, l'entreprise devient « plateforme ».**

Le 1<sup>er</sup> iPhone est sorti en 2007. La très grande majorité des applications disponibles dans l'Apple Store est le fruit de personnes extérieures à Apple. Entre 2007 et 2015, cela a représenté 5 millions d'emplois (ingénieurs, designers, développeurs, ...) en 8 ans :

- 1,9 millions d'emplois aux USA
- 1,2 millions d'emplois en Europe
- 1,4 millions d'emplois en Chine

Certaines applications sont gratuites, d'autres payantes, des royalties sont reversées (40 milliards de dollars entre 2007 et 2015). On est ici dans le domaine de la « **sur-traitance** ». L'entreprise externalise une partie de sa R&D, en mettant à disposition de développeurs ; de startups, des outils et moyens. **Elle externalise tout en gardant le contrôle.** On arrête l'organisation en tuyaux d'orgue pour passer à une organisation en plateforme : le fonctionnement est beaucoup plus poreux : je peux aller chercher des ressources à l'extérieur.

### Ronan Guiguen, Responsable recrutement et responsable opérationnel Service client Lille, Booking.com

Pour une pure player la difficulté vient de son rythme de croissance très rapide. En mai 2011, nous comptons 40 salariés, l'effectif est aujourd'hui multiplié par 10. A la même époque, nous gérons 125 000 nuitées/jour, aujourd'hui, 1 200 000 nuitées/jour, soit 10 nuitées par seconde. Cela implique une gestion adaptée de l'humain.

Notre métier de départ était de démarcher les hôteliers et de les aider à créer leur page sur booking.com. Aujourd'hui, avec 900 000 hôtels sur le site, **notre métier est d'accompagner l'utilisation de l'outil par les hôteliers.**

**Nous nous adaptons aussi aux visiteurs de notre site,** Booking est présent dans 210 pays. Notre organisation permet aux clients d'avoir accès à un service client 24h/24 dans sa langue. A Lille, nous comptons parmi nos salariés, 26 langues (dont une commune : l'anglais) et 58 nationalités.

Il y a 5 ans, Booking traitait 60 000 CV/an dans le monde (pour 100 recruteurs) ; aujourd'hui avec à peu près le même nombre de recruteurs, nous traitons 350 000 CV/an.

Cela a nécessité un changement d'organisation. **Les entreprises du Net sont particulièrement sensibles à l'opinion numérique.**

**Pour nous, « l'expérience candidat » est essentielle.** Nous avons un cursus candidat en ligne pour filtrer les profils.

**L'aspect RH chez Booking, fonctionne comme l'aspect commercial dans son organisation. Nous utilisons d'abord la donnée.**



Anne-Leone Campanella et Ronan Guiguen

### Yvon Quételart, DRH Mobilité TER, SNCF Nord Pas-de-Calais Picardie

**Il faut évoluer mais aussi emmener dans le mouvement les clients, les salariés, qui ne sont pas aussi « versés » dans le numérique.**

L'ambition de la SNCF est de faire du porte à porte, sans couture, par des moyens de transports interconnectés. Ces applications sont issues de la coopération avec des startups (idées nouvelles, rapidité de développement).

Pour la clientèle, l'acte d'acheter a énormément évolué : on ne le sait pas, mais la SNCF est leader du e-commerce en France. Cela pose la question de l'évolution des métiers : comment faire évoluer les vendeurs de billet en gare ? Les contrôleurs ? (pluralité des formes de billets : physique ; e-billet ; smartphone...).

**« Tuyaux d'orgue » vs « plateformes » : c'est vrai à l'extérieur de l'entreprise mais aussi à l'intérieur de l'organisation : il faut savoir installer une coopération entre les différents métiers.**

Le numérique investit aussi beaucoup les métiers « industriels » de la SNCF (maintenance, exploitation, conduite des trains) : l'introduction des capteurs, des guides de dépannage numérisés, va bouleverser les méthodes, et révolutionner la façon de travailler. **Cela entraîne aussi une modification profonde des compétences attendues.**

**Le management doit aussi évoluer,** la SNCF est d'abord une entreprise de main d'œuvre, il faut libérer les managers des tâches annexes afin qu'ils soient davantage en appui sur le terrain, **il faut passer du manager « sachant » au manager « passeur d'informations ».** Cela induit une **évolution nécessaire des modes de recrutement et de sélection** dans les toutes prochaines années.



Anne-Leone Campanella et Yvon Quételart

## « Le numérique, facteur de transformation des organisations » (suite)

**Anne-Leone Campanella, Directrice du Programme Digital, Direction Générale Pôle emploi**

**Le digital, le numérique envahit nos vies. Le domaine de l'emploi n'échappe pas, le Service Public de l'Emploi doit évoluer pour répondre aux attentes des utilisateurs.**

Pôle emploi s'attache aujourd'hui à offrir l'« **expérience utilisateur** ». Il y avait déjà des initiatives à travers la transparence du marché du travail (agrégation des offres d'emploi).

Il y a 2 ans, pour répondre à une attente utilisateur, qui nous remontait la difficulté à se rendre dans une agence Pôle emploi, nous avons lancé auprès de 60 000 demandeurs d'emploi volontaires, le test de l'accompagnement à distance (avec Webcam, tchat, rappel web).

Le test a recueilli 94% de taux de satisfaction et un verbatim « Enfin de la personnalisation à Pôle Emploi ! ». Nous avons répondu à une attente fondamentale : leur éviter le stress de venir en agence.

Pôle emploi est face à un public très hétérogène. Le contexte économique actuel c'est plus de 3,5 millions de chômeurs (6 millions toutes catégories confondues) et 25 000 conseillers en face.

**Comment recevoir tout le monde avec un niveau de service correspondant aux attentes individuelles ?**

**Le levier numérique offre des solutions. Nous avons voulu mettre le demandeur d'emploi au cœur de nos réflexions à travers des focus groupes.**

De ces focus groupes a émergé l'idée de faciliter l'accès à l'information : **créer un point d'entrée unique vers les services de l'emploi** (et pas seulement les services de Pôle emploi). **C'est l'Emploi Store** ([www.emploi-store.fr](http://www.emploi-store.fr)).

L'Emploi Store, au départ, s'articule autour de 4 centres d'intérêt :

- Choisir un métier
- Se former
- Préparer sa candidature
- Trouver un emploi

Très vite a été ajouté un 5<sup>ème</sup> thème : Créer une entreprise.



Bilal Bekkouch et Elisabeth Grosdhomme-Lulin

**Bilal Bekkouch, étudiant 3<sup>ème</sup> année Telecom Lille**

Les entreprises ont intérêt à être ouvertes aux innovations externes : ne pas reproduire l'erreur de Facebook avec les créateurs de Snapchat : après avoir refusé de travailler avec eux, Facebook a finalement échoué à racheter l'appli, après 3 ans, pour 3 milliards de dollars.

**Employer des méthodes empruntées aux startups : des méthodes agiles, en itération, les méthodes « Lean startup ».**

Le cycle de création dans le digital est d'environ 3 mois. Le cycle de fabrication d'un nouvel outil à Pôle emploi était habituellement d'environ 2 ans.

Il nous a fallu changer de modèles de pensée, changer l'organisation en interne, changer nos process : accepter de lancer un nouveau service sans sécuriser autant. Au démarrage, on était une petite équipe de 4 personnes, on a sourcé des développeurs et des personnes du réseau en contact direct avec les entreprises et les demandeurs d'emploi pour développer des Moocs, des simulateurs, ...L'Emploi Store a été créé en 6 mois.

**Aujourd'hui la plateforme compte plus de 180 partenaires : acteurs privés ou publics ; startups ; grands groupes** : le mooc Eurotunnel sur les métiers du ferroviaire ; le simulateur de recrutement d'Allianz qui permet de se tester sur le métier de conseiller commercial et d'être recontacté par Allianz si le score est suffisant ; les moocs Orange « décoder le code », « devenir web conseiller », ...  
... et un 6<sup>ème</sup> centre d'intérêt, « l'international », dès juin.

Chaque internaute a la possibilité de liker les services et de les commenter.

**L'emploi store est un dispositif ouvert vers l'extérieur : la plateforme « emploi store idée »** permet à tout internaute de proposer des idées de services. Notre objectif est de créer de nouveaux services n'existant pas sur la toile afin de mieux répondre aux attentes.

En parallèle, nous avons ouvert « **l'emploi store développeurs** » : **des jeux de données sont mis à disposition des développeurs** afin de développer de nouvelles applis à partir des idées déposées sur l'emploi store idées : si le business model est trouvé, si l'application est satisfaisante, alors elle est référencée sur l'emploi store.

**Nos services en ligne à disposition des entreprises évoluent aussi**, nous avons organisé des focus group, interroger les entreprises membres du Club RH sur leurs attentes afin de faire évoluer notre site [www.pole-emploi.fr](http://www.pole-emploi.fr). Ainsi, vont voir le jour en juin, un simulateur d'aides et mesures ; un calculateur de charges ; une application mobile « je recrute » qui permet de trouver des profils de candidats sans avoir à déposer une offre d'emploi ; un outil d'aide à l'entretien d'embauche.

**Tout ceci suppose un changement d'organisation en interne : pour Pôle emploi, c'est 50 000 collaborateurs à embarquer dans « l'aventure digitale ».** Dès le démarrage, des conseillers ont participé au projet.

C'est une évolution du métier, le conseiller doit pouvoir accompagner le demandeur d'emploi en physique et l'accompagner pour l'utilisation des outils numériques, lui proposer de nouveaux services à disposition sur l'emploi store.

**Avec l'expérience utilisateur, on s'oriente aujourd'hui vers un nouveau type d'agences Pôle emploi, « l'agence de demain », avec un enjeu fort qui est de rompre l'isolement des demandeurs d'emploi.**

Le digital ne doit pas accentuer cet isolement, au contraire, il doit permettre de créer du lien, des communautés. Parallèlement, l'agence devient, pour le demandeur d'emploi, un lieu de rencontres avec des entreprises, des partenaires...

## « Le numérique, facteur de transformation du management »

### L'analyse d'Elisabeth Grosdhomme Lulin :

Le numérique induit aussi un **changement de relation à l'autorité, à la norme établie**. Si une entreprise n'autorise pas certaines choses alors que ses concurrents l'acceptent, elle s'expose à ce que ceux de ses employés qui ont peut-être moins la capacité à accepter les normes, la quittent. **Aujourd'hui il faut offrir dans l'entreprise le même niveau de service que ce que les salariés trouvent à l'extérieur.**

Il y a de plus en plus de structures projet éphémères, des groupes projets regroupant des personnes de différents services, sans qu'il y ait de verticalité aussi nette que par le passé. Il y a aussi la question de l'obsolescence des connaissances, notamment dans les métiers techniques : les nouveaux entrants en savent plus que leur chef.

Face à la **volonté d'émancipation et d'autonomie**, les entreprises réagissent de façon très différente : pour certains, si on recrute des personnes bien formées, c'est précisément pour les laisser exprimer leurs connaissances ; pour d'autres, ça peut être la porte ouverte à la zizanie. Les questions posées par le numérique au final n'ont plus rien à voir avec la technologie mais plutôt à la sociologie, à l'anthropologie.

### Martine Kurek-Stock, Directrice des Ressources Humaines, Nord Pas-de-Calais Picardie, Orange

**Orange Nord de France c'est 5000 salariés avec une moyenne d'âge de 50 ans.** Une évolution des effectifs qui tend à la baisse : Orange va perdre un gros tiers de ses effectifs d'ici 2018-2019.

Cependant Orange recrute : en 2016, 150 recrutements, notamment de jeunes, avec également une politique active sur l'apprentissage.

**Le numérique, la digitalisation ? C'est le métier d'Orange, entreprise de réseaux. Pourtant, la digitalisation a été un problème au début :** dans les boutiques, les salariés avaient l'impression de scier la branche sur laquelle ils étaient assis lorsqu'ils accompagnaient les clients vers la digitalisation. Toutefois, ils ont compris qu'il y avait une réelle attente client : 25% des actes marchands se réalisent sur le Web. Orange a beaucoup développé ces services.

#### Comment la fonction RH peut accompagner ce mouvement ?

Orange a connu une crise sociale il y a quelques années. A ce moment-là des **RH de proximité** ont été recrutés (une centaine pour la Direction Nord de France) afin d'avoir un accompagnement réactif dans les situations sensibles. Aujourd'hui l'entreprise est apaisée sur le plan social, cela permet de passer à la vitesse supérieure.

Il faut une **professionnalisation de la filière RH pour qu'elle soit vecteur de la transformation**. Aujourd'hui nous sommes dans une entreprise qui est encore hiérarchique ; qui va perdre des effectifs et qui porte des messages d'autonomie ; de marges de manœuvre ; de responsabilité vers ses conseillers. La fonction RH doit accompagner tout cela. Un chantier est également ouvert vers les managers pour les accompagner.

Nous avons sans doute eu pendant des années un fonctionnement très/trop en silos, avec des process Top-Down. Aujourd'hui on met tout cela à plat. **L'une des clefs de la réussite aujourd'hui c'est le binôme RH/manager.** Avant le RH faisait souvent à la place du manager, surtout dans les passages difficiles.

Maintenant le **RH doit accompagner le manager**. Le **binôme RH-Manager** est très structurant.

Nous avons aussi aujourd'hui un autre chantier sur la problématique de **l'intergénérationnel**. Les attentes des jeunes sont souvent différentes en termes de formation et d'évolution professionnelle. Les jeunes ont beaucoup à apprendre des anciens mais il est important aussi d'avoir recours au reverse mentoring, notamment en ce qui concerne l'utilisation des nouvelles technologies.



De g. à dte : Bertrand Tierny, Vincent Romary et Martine Kurek-Stock

Bien sûr, certains « anciens » sont dans la culture numérique, mais il est primordial d'être vigilant pour **ne laisser personne sur le bord du chemin**. La fonction RH doit, là aussi, accompagner avec les managers.

Tout ça veut dire **qu'il va falloir faire grandir la fonction RH**.

RH de proximité ne veut pas nécessairement dire « proximité géographique ». **Ce qu'attendent les managers et les salariés c'est une réactivité, une réponse à une problématique.** On a d'autres outils que la proximité géographique : la messagerie instantanée, mais aussi beaucoup d'autres outils à disposition.

Il faut mettre ça en œuvre à travers des formations et **faire grandir la fonction RH sur une vision stratégique qu'elle n'avait pas forcément :** repenser tout le parcours de formation de la fonction RH, avec un mix entre présentiel et digital : en ce sens, nous avons mis en place un parcours de formation « la ruche digitale ».

**Notre objectif c'est que demain les RH puissent expliquer, sur chaque bassin d'emploi, quelle est la stratégie de l'entreprise en termes d'évolution des métiers, d'évolution des sites ; sur quels métiers on va recruter en interne/en externe, donner du sens et tout ça en binôme** avec les managers de proximité également. Ce sont les messages principaux que je veux faire passer. C'est un chantier énorme, on est au milieu du guet, mais je suis confiante car la fonction est déjà très pro, elle est en place depuis un certain nombre d'années, elle se renouvelle, elle prend de l'ampleur et les salariés la regardent d'un œil différent.

## « Le numérique, facteur de transformation du management » (suite)

**Bertrand Tierny, Délégué Régional du Syntec numérique - Directeur, Adix**

**On n'a jamais eu autant eu besoin de vrais managers, de vrais RH dans l'entreprise, ni autant besoin de remettre en place la culture, l'ADN de l'entreprise.**

Aujourd'hui des entreprises sont plus ou moins avancées dans leur projet de transformation. Mais de façon générale, on sent un vécu, où, en fait, on ne sait pas travailler les uns avec les autres. Par exemple, les RH et l'Informatique sont des mondes qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer. Cependant aujourd'hui, tout ça est en train de se bouleverser parce que l'informatique a besoin de se tourner vers le numérique, les RH vont devoir intégrer les nouvelles technologies dans les projets de transformation.

**Les dirigeants doivent reprendre une posture de dirigeant pour embarquer tout le monde dans le même projet.**

C'est assez compliqué de faire travailler les gens ensemble, mais on s'aperçoit aujourd'hui que dans l'entreprise, le marketing consomme un peu plus de numérique que l'informatique, les salariés ont chez eux plus d'outils numériques, à titre personnel, que ce qu'on leur propose dans l'entreprise. Tout ça est compliqué à gérer.

**Une autre chose importante : la notion de partage.**

En France, on a encore du mal à partager. Le pouvoir en France, culturellement, vient de la rétention d'informations.

C'est différent aux USA où le pouvoir vient du partage de l'information. Ça arrive tout doucement en France. Il n'y a pas de hasard si les GAFA sont nés aux Etats Unis : culturellement l'anglo-saxon a l'habitude de partager.

C'est le rôle des managers de savoir animer ces changements.

**Les ressources humaines sont un métier qui n'a jamais eu autant d'avenir. C'est un métier qui doit être de plus en plus proche de la stratégie et qui doit avoir plus d'audace.**

On est parfois frileux dans le recrutement. **Il faut recruter pour un projet d'entreprise, ne pas se freiner parce que la personne n'a jamais fait la même chose avant.** C'est très important quand on voit les nouvelles générations qui arrivent. **Les jeunes ont besoin de se raccrocher à un projet, d'être convaincus** par les interlocuteurs qu'ils ont face à eux.

Pour moi, les enjeux RH sont :

- être proche de la stratégie ;
- être dans le partage ;
- être le témoin du projet culturel de l'entreprise ;
- réussir à embarquer tout le monde dans ce projet.

**On est aujourd'hui dans un monde qui se décroissance, dans lequel il faut savoir recruter des personnes atypiques. Ceci est au cœur de la fonction RH.**

**Bilal Bekkouch, étudiant 3<sup>ème</sup> année Telecom Lille**

Les ingénieurs Telecom doivent faire un stage en communication, mais on ne se sentait pas les bienvenus car on n'a pas le « profil ». J'appréhendais également l'intégration dans l'entreprise, le choc générationnel, ... je craignais de ne pas avoir la parole. En stage, j'ai découvert que je pouvais aussi donner à l'entreprise, me sentir utile. La prise de confiance s'accompagne de l'envie de donner plus. En fait, la confiance m'a été accordée, j'ai bénéficié d'une totale autonomie dans la conduite de projet, j'avais même la possibilité de télétravailler.

**Vincent Romary, Responsable Formation et Recrutement, Roquette Frères**

**Roquette est une illustre inconnue.** Le métier de Roquette est un métier qu'on ne connaît pas.

**Pourtant nous sommes l'un des 5 leaders mondiaux de l'industrie amidonnière :**

- un fleuron parmi les entreprises du nord
- 3,1 milliards d'euros de Chiffre d'Affaires monde
- 8000 collaborateurs (4000 en France)
- une création en 1933 par 2 entrepreneurs du nord
- un actionariat uniquement familial (200 actionnaires Roquette)

**L'idée est de passer d'« illustre inconnue » à « notoriété ciblée » et d'attirer des candidats grâce à cette notoriété.**

La difficulté : créer cette notoriété, la cibler, attirer le candidat.

En ce qui me concerne, je viens de Staples, n°3 de e-commerce dans le monde. Cette entreprise avait la même difficulté liée à l'absence de notoriété. Je suis chez Roquette depuis 9 mois.

Roquette Lestrem est à 40 mn de Lille, 2800 collaborateurs sur place. C'est la plus grosse bio-raffinerie d'Europe... Personne ne passe jamais à Lestrem... Roquette s'est installée dans un champ en 1933. Les villes avoisinantes sont des « villes Roquette ».

Ça c'est l'ancien modèle, aujourd'hui on change d'orientation. Mais il y a un décalage dans l'utilisation des outils numériques. **Au sein de la fonction RH, les collaborateurs ont du mal à utiliser les outils numériques.**

Roquette va recruter 400 personnes cette année, majoritairement des ingénieurs. Ils utilisent tous le smartphone, LinkedIn, ... ils n'ont pas envie de venir à Lestrem... et ils sont face à des recruteurs qui n'utilisent pas ces outils... il n'y a pas la 4G à Lestrem. En fait, il y a un écart culturel.

J'ai un message pour Pôle emploi : c'est bien de se tourner vers les candidats mais vous devez vous tourner aussi vers l'entreprise et former l'entreprise à l'utilisation de vos outils digitaux.

Aujourd'hui dans le master RH, la dimension technologique, l'utilisation des outils digitaux n'apparaissent pas.

Du côté des candidats on parle une langue que les recruteurs ne comprennent pas. Un recrutement risque de ne pas aboutir pour un problème d'horaires : un futur collaborateur qui souhaiterait pouvoir partir à 17h30 pour récupérer ses enfants à l'école ; un collaborateur qui souhaiterait pouvoir télétravailler, ... On a tendance à laisser ce candidat de côté alors qu'il a les compétences.

**Et l'Education Nationale ?**

**Philippe Leclercq, Délégué Académique au Numérique**

Les partenariats entre le monde économique et le monde de l'éducation sont importants dans la formation des jeunes. On a fait un chemin considérable dans le rapprochement entreprises / Education Nationale. Cela fait partie de la formation apportée aux élèves dès l'école : **avoir un regard sur le monde qui les entoure, sur le monde de l'entreprise, sur le numérique.**

Il y a une volonté très nette du Ministère, déclinée dans les Académies, **d'intégrer le numérique dans les pratiques pédagogiques**, dans la vie quotidienne des établissements. C'est aussi **une révolution du métier d'enseignant, de chef d'établissement, d'inspecteur d'académie...**

Les outils, les pratiques, l'évolution des formations, c'est aussi quelque chose que nous vivons également. Même si le temps éducatif est plus lent que celui de l'entreprise, les choses avancent progressivement et en partenariat.

## « Le numérique, facteur de destruction ou de renouveau de l'emploi ? »

### L'analyse d'Elisabeth Grosdhomme Lulin :

**C'est un sujet très présent dans le débat politique. Des études chiffrées font froid dans le dos.** Il y en a deux qui ont le plus marqué les esprits :

- l'étude du marché du travail américain réalisée par l'université d'Oxford en septembre 2013 : 47% des emplois (on répertorie 713 catégories d'emploi sur ce marché) sont susceptibles d'être remplacés par un automate (robot, intelligence artificielle) dans les 20 ans
- une étude comparable de novembre 2015 produite par la Banque d'Angleterre dans un contexte particulier puisque son chef économiste s'exprimait devant les syndicats britanniques : Sur 30 millions d'emploi en Grande Bretagne, 15 millions sont susceptibles d'être automatisés dans les 20 ans.



Elisabeth Grosdhomme-Lulin et Bilal Bekkouch

**Dans tous les études, on retrouve toujours ce ratio d'environ la moitié. Avec une question : comme lors de la révolution industrielle, on saura recréer des emplois, mais saura-t-on le faire à la vitesse voulue ?**

Il y a beaucoup d'angoisse et d'agitation sur ce sujet.

Cela conduit à la réaction des pouvoirs publics et notamment à cette réflexion : si on va vers une société sans emplois (en tout cas pas d'emploi pour tout le monde), il faudrait prévoir un **revenu universel déconnecté de l'emploi pour tout citoyen**.

En ces sens,

- une expérimentation est menée en Finlande : 800€ par mois et par personne ;
- en France, le Conseil National du Numérique (CNNum), en janvier 2016, a rendu un rapport au Ministère du travail préconisant de l'expérimenter ;
- en Hollande, la ville d'Utrecht va l'expérimenter ;
- en Suisse, il y aura un référendum plus tard dans l'année sur le sujet ;
- en Californie, un consortium d'entrepreneurs de la Silicon Valley a financé une expérimentation : si le revenu est déconnecté du travail, que vont faire les gens de leur temps ? Vont-ils travailler quand même ou non ?

Tout cela mène à une nouvelle représentation de la société : comme nous ne sommes plus sûrs que tout le monde aura un travail, il nous faut déconnecter le système d' « Etat Providence » du travail. Aujourd'hui on bénéficie de droits sociaux liés aux cotisations, donc il faut ré-imaginer un système d' « Etat Providence » qui fonctionne différemment.

**Face à ce tableau apocalyptique, il y a une autre vision :**

Bien sûr certaines tâches vont disparaître : il n'y aura plus de chauffeurs dans les camions (d'ailleurs ça existe déjà), des algorithmes peuvent écrire des articles journalistiques, des robots répondent au téléphone.... **Certains métiers vont disparaître mais ça ne veut pas dire que les emplois vont disparaître. Certaines tâches peuvent être substituées, d'autres non.**

**Cette 2<sup>ème</sup> école de pensée se propose de regarder les tâches qui composent nos emplois aujourd'hui et d'essayer de comprendre où la valeur ajoutée va se déplacer demain.**

Je prends pour exemple, le métier de radiologue. Il est avéré que l'intelligence artificielle est beaucoup plus performante pour interpréter les scanners ou les IRM qu'un radiologue, même très expérimenté. Demain, nous préférons tous que notre scanner soit interprété par l'intelligence artificielle.

Mais ça ne veut pas dire que nous n'aurons plus besoin de radiologue : ce n'est pas l'intelligence artificielle qui va accompagner le patient. Mais cela suppose aussi que leur formation évolue et mette l'accent sur l'aspect « accompagnement du patient » et que le praticien ne s'adresse pas à la jambe cassée de la chambre 224 mais au patient de la chambre 224.

**Si des tâches sont plus efficaces en étant automatisées, nous ne devons pas mener un combat d'arrière-garde, mais regarder quelles sont les tâches que seul l'humain peut accomplir et que les algorithmes ne peuvent pas mener à bien.**

Même si les chiffres macro-économiques peuvent faire peur, la réponse est entre nos mains et dans une **analyse beaucoup plus fine des composantes d'un métier.**

**Ont participé à ces échanges :**

ADIX – Bertrand TIERNY

AFPA – Pascal SANDIFORT

AMAZON – Laëtitia DE MONTGOLFIER

BANQUE POPULAIRE DU NORD – Odile CHEVALIER

BAYER SANTÉ – Luc DERACHE

BOOKING.COM – Ronan GUIGUEN

CAF DU NORD – Maria MARTINEZ - Valérie SAGOT

CARREFOUR HYPERMARCHÉS France – Malika ANDRÉ

CARREFOUR PROXIMITÉ – Daphné DEFRENNES

CENTRE OSCAR LAMBRET – Isabelle BAUDE

EDF – Jean-Claude QUATENNENS

ENTREPRISES ET CITÉS – Martial BOUTON

EUROTUNNEL – Julien MARTEEL

GROUPE KIABI – Olivier BALLENGHIEN

GROUPE LA POSTE – Patrick MAHIEU

GROUPE SIA – Maeva BRANLANT

IBM CLIENT INNOVATION CENTER LILLE – Nicolas MILHE

KÉOLIS – Anne TAVERNE

LA VOIX DU NORD – Sandrine DEVIGNE - Virginie SPACZYNSKI

Mc DONALD – PBS – Patrick BECQUART – Maité OUSSELIN

O2 HOME SERVICES – Marlène WOJCIECHOWSKI

ORANGE – Charles DELOBEL – Martine KUREK STOCK – Véronique DESRUENNE

PALAIS DES BEAUX-ARTS DE LILLE – Bruno GIRVEAU - Anne-Françoise LEMAÎTRE

PARADIGMES ET CAETERA – Elisabeth GROS DHOMME LULIN

PLAINE IMAGES – Mélanie HANSCOTTE

PSA SITE DE DOUVRIN – Betty VERGOTTE

Pôle emploi – Nadine CRINIER, Directrice Régionale

Pôle emploi – Roger DÉMARET, Directeur Régional Adjoint

Pôle emploi – Direction Générale – Anne-Leone CAMPANELLA, Directrice du Programme Digital

Pôle emploi – Directions Territoriales : Anne DAUCHEZ (Nord) - Xavier DESOBLIN (Oise) - Fabien MANOUVRIER (Pas-de-Calais) - Frédéric SIENKO (Aisne) - Jean-Pierre TABEUR (Somme)

Pôle emploi – Directeurs d'Agences : Mickaël BESTELLE (Avesnelles) - Vincent COUTOURIDES (Creil Nogent) - Christophe DE FAUTEREAU (Friville) - Ludovic FRANÇOIS (Chauny) - Pascal JACOBEE (Beauvais Mykonos) - Murielle SAVARY (Longuenesse)

Pôle emploi – Direction des Ressources Humaines : Fabienne GUITARD-GUEYDAN

Pôle emploi – Directions de la Stratégie et des Relations Extérieures : Isabelle LENFANT – Olga MEURISSE – Gaétane BERNARD – Valérie BOSSEMAN

RECTORAT DE L'ACADÉMIE DE LILLE – Philippe LECLERCQ

REGION HAUTS-DE-FRANCE – Grégoire DE LA FOUCHARDIERE - André-Paul LECLERCQ

ROQUETTE – Vincent ROMARY

SIA HABITAT – Valérie FORATIER - Sabine OUICHOUA

SNCF Mobilités – Yvon QUÉTELART

STAGIAIRE TELECOM LILLE – Bilal BEKKOUCH

SYNERGIE – Nathalie CORCY - Caroline VANBORRE

URSSAF NORD-PAS-DE-CALAIS – Philippe CUVILIER

Directrice de publication : Nadine Crinier  
Rédaction, conception et réalisation : Valérie Bosseman  
CLUB RH & Entreprises de Pôle emploi  
Nord – Pas de Calais Picardie  
28/30 rue Elisée Reclus 59650  
Villeneuve d'Ascq.  
**Contact** : Valérie Bosseman  
Tél : 06 18 270 204  
Mail : clubrh-npdc.59351@pole-emploi.fr