

**COORDONNÉ PAR MICHEL BARABEL •
JÉRÉMY LAMRI • OLIVIER MEIER
ET BORIS SIRBEY**

INNOVATIONS RH

PASSER EN MODE DIGITAL ET AGILE

DUNOD

LES + EN



Pour en savoir plus
sur les start-up du Lab RH,
retrouvez des contenus en ligne
sur le site www.dunod.com

Maquette de couverture : Pierre-André Gualino

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92247 Malakoff

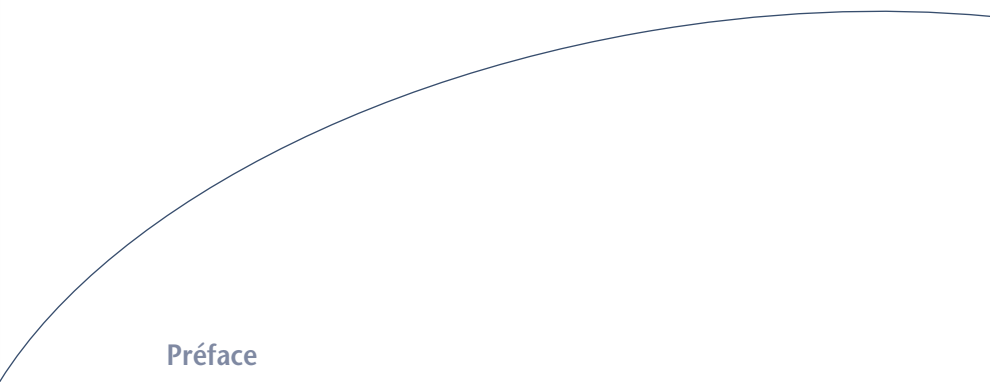
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076813-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Préface	1
Introduction	5
 Partie 1 De la nécessité d'innover en RH	 9
Chapitre 1 ■ Les nouvelles règles du jeu	11
Chapitre 2 ■ La fonction RH, coach organisationnel	37
Chapitre 3 ■ Le modèle du Lab RH	71
Chapitre 4 ■ Le point de vue des partenaires	117
 Partie 2 Place aux start-up !	 135
Chapitre 5 ■ Attirer, acquérir et intégrer : le recrutement	137
Chapitre 6 ■ Agiliser, fluidifier et dynamiser : le management et le leadership	177
Chapitre 7 ■ Développer et faire progresser : la formation et l'apprentissage	217
Chapitre 8 ■ Engager et adapter : la qualité de vie au travail (QVT)	255

Chapitre 9 ■ Fidéliser et anticiper : la gestion des carrières et le management des talents	295
Chapitre 10 ■ Centraliser, normaliser, informer et piloter la performance : le SIRH	323
Conclusion	341
Index des start-up	343

Préface



Dans un contexte de transformations technologique et culturelle, les missions des Ressources Humaines se diversifient et se digitalisent pour s'adapter aux évolutions sociétales. L'innovation et les RH sont donc parfaitement indissociables.

Chez Up on parle de progrès social depuis 1964. Acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, notre modèle d'entreprise s'est construit sur des valeurs qui placent l'humain au cœur de notre réacteur. Notre maison mère Up est une Société Coopérative qui appartient à ses salariés sociétaires.

Les décisions sont donc partagées à tous les niveaux et les vertus d'une telle organisation se mesurent tous les jours dans la croissance d'un groupe établi dans 17 pays.

Aujourd'hui on parle d'innovation lorsque l'on sollicite les collaborateurs dans la construction d'un projet d'entreprise. Ce qui pourrait sembler une évidence ne l'est pas. Si certaines entreprises ont oublié qu'elles opèrent dans un écosystème qui engage des Hommes dans un projet commun elles finiront par se désincarner jusqu'à voir leurs collaborateurs se désengager.

Ces constats nous confirment qu'une approche collaborative est extrêmement contemporaine et particulièrement adaptée aux transformations sociétales qui s'opèrent.

Lorsque nous créons un concours d'innovation en interne pour imaginer l'offre de demain, lorsque nous sollicitons les start-up comme celles du Lab RH, nous ouvrons nos champs d'investigation pour apporter la meilleure réponse à nos clients. Conscients que nous n'irons pas assez vite si nous restons centrés sur nous-mêmes, nous nous adossons à des projets prometteurs pour les développer en mode industriel. C'est l'expérience

que nous vivons avec Quatre Épingles et Wittyfit, deux start-up qui travaillent sur des offres innovantes pour les entreprises.

Les deux portent des offres de service qui améliorent la Qualité de Vie au Travail. La première s'attache à rétablir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés sans alourdir les charges des entreprises. Quatre Épingles, la conciergerie digitale qui apporte tous types de services sur le lieu de travail et sur le trajet domicile-travail, avec des « Qorners » installés dans des lieux publics (stations de métro, gares, commerces, hôtels...). Une formule particulièrement innovante parce qu'elle est flexible et économique et nourrit la marque employeur.

De son côté, Wittyfit a développé une plateforme de pilotage et de gestion de la qualité vie au travail en partenariat avec le CHU de Clermont-Ferrand. Elle a la particularité de remettre le manager au centre du pilotage de la QVT de son équipe. Elle mesure au quotidien le bien-être physique et psychologique des collaborateurs et laisse la possibilité aux salariés d'émettre des suggestions pour construire en équipe les plans d'amélioration et d'en mesurer les effets en temps réel.

Le progrès c'est la capacité à s'adapter au monde dans lequel on vit. La performance durable des organisations se construit non pas par la volonté d'un Homme mais par la force du collectif. Les transformations des manières de travailler et des outils impactent toute l'entreprise et toutes les générations. Elles génèrent de nouvelles attentes et définissent de nouveaux enjeux pour les directions des Ressources Humaines. On parle de symétrie des attentions : ayez la même attention pour vos salariés que pour vos clients, vous développerez leur engagement et leur fidélité, facteurs clés de performance.

Nous sommes convaincus chez Up, que pour continuer de s'inscrire dans la durée, les entreprises doivent changer de paradigme, accepter plus de flexibilité, s'inscrire dans les démarches de *design thinking*, s'ouvrir aux « communaux collaboratifs » comme dit J. Riffkin. En s'adossant à tous les potentiels accessibles, elles pourront mieux comprendre les enjeux d'évolutions de la société et mieux y répondre.

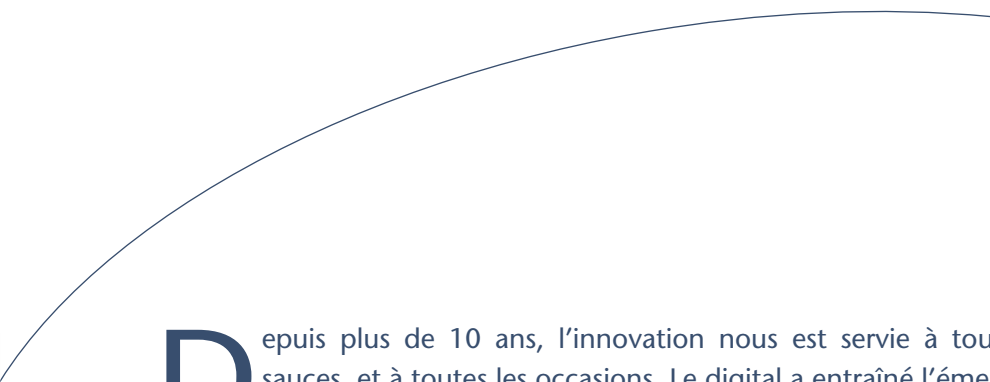
À ce titre, nous ne pouvons que nous réjouir d'être associé à l'ouvrage *Innovations RH*. En effet, ce livre coordonné par Michel Barabel, Jérémie Lamri, Olivier Meier et Boris Sirbey, fera date. Il est le premier à présenter la vision que partagent les start-up du Lab RH sur l'innovation RH et quelques grandes problématiques de la fonction Ressources humaines

(attirer, acquérir, intégrer, développer, engager, adapter, agiliser, fluidifier, dynamiser, fidéliser, anticiper,...). Après avoir caractérisé les mutations de notre environnement et ses conséquences sur les entreprises et la fonction RH (Partie 1), cet ouvrage a le mérite de présenter dans sa deuxième partie l'offre innovante d'une centaine de start-up membres du Lab RH. S'adossant très souvent à des solutions digitales mais pas seulement, ces start-up simplifient, en les rendant plus pertinentes, les missions des DRH. Elles utilisent ce que les nouvelles technologies permettent d'apporter comme analyses, parfois prédictives, mais elles s'adossent toujours à des savoir-faire qui engagent l'Humain.

Aujourd'hui comme hier, nous continuons de défendre l'idée qu'il n'y a pas de développement économique sans progrès social, que si l'Humain est au cœur des entreprises, la performance n'en sera que meilleure. L'innovation RH, si elle s'adosse au collectif, si elle relève d'une volonté largement partagée à tous les niveaux de l'organisation, est un élément clé de la longévité des entreprises. Elle révèle un état d'esprit qui doit irriguer les politiques Ressources Humaines et contribuer à l'équilibre entre le bien-être des collaborateurs et la performance des entreprises ; une promesse d'avenir pour tous !

Marina Ferreira, Directrice du marché RH – Up France

Introduction



Depuis plus de 10 ans, l'innovation nous est servie à toutes les sauces, et à toutes les occasions. Le digital a entraîné l'émergence de nouveaux empires et a, par ricochet, mis en danger les empires jusqu'alors intouchables. Alors qu'il était encore question il y a peu de chercher la croissance infinie des organisations, le débat s'oriente progressivement vers la notion d'une croissance soutenable, voire durable. Autrement dit, une croissance prenant en compte les effets long-termistes, et les impacts potentiels des disruptions de marché.

Dans ce nouveau monde, le digital joue le double rôle de brise-glace et de voiture-balai. Brise-glace, car il permet de redéfinir avec un impact inégalé les normes de productivité de notre société, ouvrant le champ des possibles. Et voiture-balai, car il ramasse et recycle des milliers de personnes et d'organisations classiques, pour en faire des ambassadeurs du tout digital.

Dans un monde fortement digitalisé et ouvert, la compétitivité des organisations repose plus que jamais sur l'actif le plus ancien de nos civilisations : le capital humain. Ainsi, comme l'explique Larry Page, cofondateur de Google, la croissance durable d'une organisation ne dépend sur le long terme que d'un seul paramètre : son capital humain. Les efforts de toute organisation devraient donc se concentrer dans sa capacité à attirer, développer et retenir son capital humain.

Il est alors naturel de s'intéresser à la fonction régaliennne en charge du capital humain dans l'entreprise : les Ressources Humaines. De Ressources à Capital, il n'y a que quelques lettres, et pourtant un monde les sépare. Et pour passer de l'un à l'autre, il est nécessaire d'opérer d'importants changements, regroupés et vulgarisés sous le terme de « transformation ».

Et pour se transformer, la fonction RH doit innover, repenser, déconstruire, itérer, et rénover sans dénaturer.

Des enjeux de taille, pour une fonction peu habituée à un rôle aussi stratégique. Innover consciemment et intelligemment sera pour les professionnels RH la clé de leur salut. Cela mérite bien un ouvrage dédié aux visions et aux innovations qui permettent à la profession de se réinventer au quotidien.

Innovations RH se propose en effet d'aider la fonction RH à relever ces défis, en mettant à sa disposition une vision collective des enjeux de l'entreprise au ^{xxi}^e siècle, ainsi qu'une approche destinée à permettre à la fonction RH de trouver un nouveau positionnement, plus créateur de valeur. Au-delà des visions, cet ouvrage se veut pratique et actionnable, notamment grâce à la revue des offres et services RH proposés par plus de 100 start-up membres du Lab RH.

Le besoin d'innover pour les RH a vu émerger une offre pléthorique de solutions numériques, notamment en France. Avec plus de 600 projets innovants identifiés début 2017, le sujet n'est plus de chercher les solutions les plus pertinentes, mais de les trier selon ses enjeux ! En 2015, une association dédiée à l'écosystème de l'innovation RH s'est constituée en France : Le Lab RH.

Regroupant aujourd'hui plus des deux tiers du marché de l'innovation RH, avec plus de 400 start-up membres, Le Lab RH joue le rôle d'un accélérateur de particules, mettant en mouvement et en tension les acteurs de l'innovation RH avec ceux qui ont besoin de ces innovations. Plus de 40 grandes entreprises sont ainsi membres de l'association, utilisant ses ressources pour accélérer leur transformation RH : nouveaux outils, nouvelles compétences, nouveaux process, nouvelle culture.

Il s'agit avant tout de mettre en place une feuille de route cohérente, puis d'identifier et sélectionner les bons partenaires, tout en assurant les meilleures conditions de collaboration et d'exécution. C'est ce que propose Le Lab RH : un écosystème apprenant dédié à la transformation des organisations. Le mode de fonctionnement est même poussé jusqu'à mutualiser de très nombreuses ressources au sein de l'écosystème, afin d'accélérer l'ensemble de ses acteurs.

Il s'agit là, selon l'Institut de l'Open Innovation, du premier Open Business Model au monde : un nouveau type d'organisation s'affranchissant des

limites classiques et rigides des organisations, pour aligner les intérêts individuels avec les intérêts collectifs, et délivrer de la valeur en utilisant de manière pragmatique les meilleures ressources au meilleur coût, où qu'elles se trouvent.

Pour que la fonction RH puisse assumer la lourde responsabilité de coordonner en grande partie la mutation des organisations, il lui sera indispensable de disposer de tels écosystèmes innovants. *Innovations RH* met l'accent sur la vision portée par des entrepreneurs et des chercheurs sur les nouveaux mondes qui nous attendent, et qui sont déjà là pour certains ! Car il ne fait aucun doute que l'avenir sera multiple.

Innovations RH a pris le parti de structurer cet ouvrage en deux parties :

- une première partie dédiée à l'explication point par point des changements qu'ont vécus, et que vont vivre les professionnels de la fonction RH.
- la deuxième partie apporte à la fois une vision collective d'entrepreneurs, et un focus sur 104 innovations RH, portant sur 6 thématiques : attirer, acquérir et Intégrer ; fluidifier et dynamiser ; développer, engager et adapter ; fidéliser et anticiper ; centraliser, normaliser et informer ; mesurer et optimiser la performance.

Chaque innovation détaillée correspond à la présentation d'une start-up et de la vision de ses dirigeants. Et pour chaque partie, des experts métiers partenaires du Lab RH ont été sollicités, pour apporter leur compréhension, et établir un lien entre ces deux mondes qui se rapprochent de plus en plus : celui que nous avons tous connu, et celui vers lequel le digital nous mène inexorablement. Se faisant, l'objectif est de montrer que cette fonction RH doit devenir le leader de l'innovation par l'action au sein de l'organisation.

Concernant la sélection des 104 innovations, un appel a été lancé à plusieurs reprises auprès des 400 start-up membres du Lab RH, qui constituent dans ce sens un fragment significatif et représentatif de l'innovation RH en France. Il est à noter que des sujets en pleine effervescence sont ainsi aujourd'hui peu, voire pas couverts par des structures émergentes en France : le workforce planning stratégique, la gouvernance des organisations, les rémunérations et avantages.

Le Lab RH remercie tous les innovateurs ayant contribué à la réalisation de cet ouvrage : 1to1 Progress, 360 Learning, Adoc TM, Aestigia,

Alfred Conciergerie, Apitalent, Art Panic, Assess First, Base 10, Beedeez, BipBipJob, Bloomr, Bonnet de Jour, Born to Learn, Challenkers, Coffreo, CollectivZ, Compagnons de Cordée, CornerJob, Creative Meeting, Crème de la Crème, D4], EasyRecrue, EdenQuest, EdotPlus, Elamp, Elevo, Eneixia, Ensemble 1 Job, Eterritoires, FlexJob, For Me, For My Training, Fulfil, Havasu, House of Cadres, HR Mobilities, HR Maps, Human Roads, Hunteed, InnoVan, Interview App, Invata, Jobbers, Jobijoba, Jubiwee, KeyCoopt, Kudoz, Learn Adviser, Lemonchik, Make me some Food, Mindmatcher, Mitch, Mobiliwork, Monkey tie, Monmentor, Motiva, Mutum, My Job Company, My Mental Training, Myje, MySkillCamp, Neojobs, OpenClassRoom, Peach Me, Peerfusing, Presans, Primobox, Qnnect, Quatre Epingles, Rickrut, Saven, Seeing, Seekube, Serious Factory, Sharewizme, Skillup, SkillsDay, SkillSolution, Speech Me, Steeple, Stimul, Supermood, Swaan, Switch Collective, Talents' In, TalentView, The Place To Coach, Unow, Urban Gaming, Vie Mon Job, ViTi, Ways Lore, We Sport You, Wellbing, Woobe, Yatedo, Yogist, YourTrust, Zeebra, ZeGoodMarket, ZestMeUp, ZeWaow

Nous souhaitons également remercier deux partenaires structurants dans le cadre de cet ouvrage : le Groupe Up, et TalentSoft, ainsi que deux partenaires qui contribuent au quotidien au développement du Lab RH : BPI Group et Parlons RH.

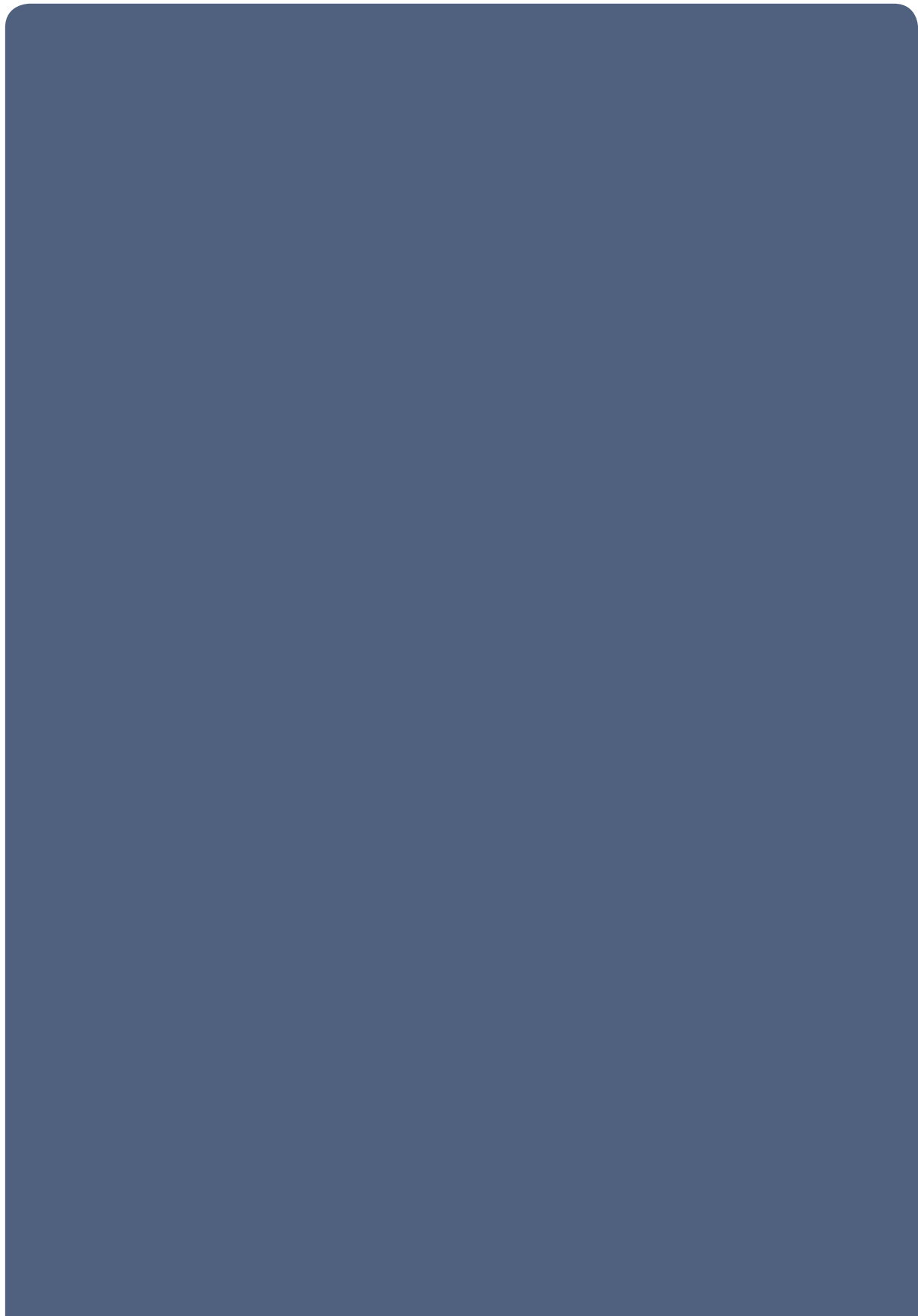
Enfin, il est important de préciser que cet ouvrage n'aurait jamais pu voir le jour sans l'énergie et le travail acharnés de Pauline Bertossi, Mélissa Demarez, et Pierre-Emmanuel Branger, qui ont pris l'excellente décision de débiter leur vie professionnelle au sein de l'équipe du Lab RH.

Devant tant d'actes collaboratifs, il ne reste qu'à vous souhaiter une bonne lecture, et avec elle une belle plongée au cœur des Innovations RH !

Partie 1

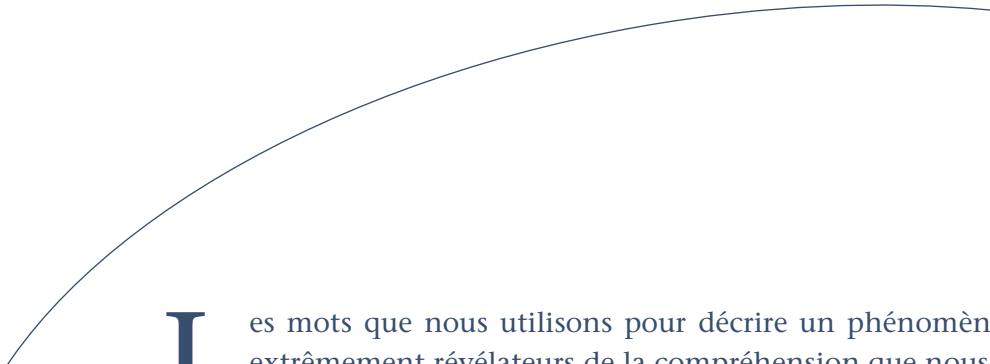
De la nécessité d'innover en RH





Chapitre 1

Les nouvelles règles du jeu



Les mots que nous utilisons pour décrire un phénomène sont extrêmement révélateurs de la compréhension que nous avons de ce phénomène. De plus en plus, il est communément question de « transformation digitale » des organisations et de la société dans son ensemble. Il est indéniable que des forces majeures sont à l'œuvre pour modifier en profondeur le fonctionnement de notre quotidien, dans la sphère privée comme dans la sphère professionnelle. Mais doit-on pour autant parler de « transformation » ? Et doit-on nécessairement affubler cette transformation du qualificatif « digitale » ?

Avant d'aller plus loin, il est important de dresser un premier constat : les sociétés ne se transforment pas. Elles évoluent, elles mutent, elles s'adaptent, ou parfois elles s'effondrent, mais elles ne se transforment pas. La transformation évoque un univers kafkaïen, empli de déterminisme, voire de fatalisme.

Transformation, adaptation et évolution : le chemin de la sérendipité

Pourquoi privilégier le terme adaptation plutôt que transformation ?

La transformation, contrairement à l'adaptation, évoque le passage d'un état initial à un état final, à travers un ou plusieurs changements. Surtout, la transformation présente un caractère contrôlé et suivant une trajectoire définie. Sans ces changements nécessaires, les nouvelles caractéristiques et contraintes deviennent alors fatales pour la société, qui ne peut que décliner sous leur poids. De nombreux exemples dans l'Histoire viennent appuyer ce point. L'un des mieux documentés est notamment le déclin de l'Empire Romain en Occident [1]. Alors que Rome était connue pour sa capacité d'adaptation aux nouvelles menaces, notamment militaires, de nombreux récits et théories concordent pour constater une incapacité de l'Empire à s'adapter culturellement et fiscalement aux enjeux émergents de l'époque. Surtout, la quasi-totalité des récits et analyses s'accordent pour pointer un grave manque de leadership dans les dernières décennies de l'Empire. Ce qui provoqua une chute définitive, subie par des millions d'individus. Une transformation n'aurait pas sauvé Rome, les ingrédients de la tragédie étant posés depuis longtemps. C'est une adaptation qu'il aurait fallu. Alors que c'est ce qui semble requis pour que notre société ne trouve pas sa conclusion dans les récits de Végèce, Biggon ou Richta, la réalité et l'Histoire nous rappellent ainsi que les sociétés ne se transforment pas. Parce qu'il n'y a jamais d'état final. Tout comme la Physique nous enseigne que rien ne stagne jamais, et qu'hormis le néant, aucun état n'est jamais final.

Autrement dit, notre société n'a pas intérêt à se transformer, mais doit plutôt itérer, encore et encore, jusqu'à trouver **l'équilibre**¹ lui permettant de s'épanouir dans le prochain paradigme.

La mutation réussie, bien qu'instantanée, ne survient que suite à des périodes très longues de contraintes et d'itérations. La Renaissance

¹ Les équilibres sont désormais ponctuels (durée limitée dans le temps) et instables (à tout moment, ils peuvent être remis en cause) compte-tenu d'un cycle d'adaptation quasi permanent pour faire face à un environnement mouvant.

et la Révolution Industrielle en sont de criants exemples. On parle alors d'évolution pour qualifier ces modifications graduelles accumulées au fil du temps. Et, magie du vivant, de nombreuses mutations n'ont pas été choisies. Pour la plupart d'entre elles, elles résultent d'un hasard¹. La pénicilline, mère des antibiotiques et de la médecine moderne, a été découverte par hasard². Comme la plupart des découvertes majeures. C'est en 1754 que la notion de découverte accidentelle est appelée sérendipité, par Horace Warpole. C'est en revanche Charles Darwin qui a eu le privilège de la démocratiser. De manière plus formelle, selon ce dernier, la sérendipité est la qualité qui consiste à chercher quelque chose et, ayant trouvé autre chose, à reconnaître que ce qu'on a trouvé a plus d'importance que ce qu'on cherchait.

Plus qu'une grande transformation, il s'agit donc d'une multitude de transformations successives, de mutations, et de changements, que notre société doit opérer. C'est ce que nous qualifions d'adaptation. Le langage que nous utilisons pour définir les phénomènes qui nous impactent, révèle notre compréhension de ces phénomènes, mais détermine ensuite la nature et la portée des actions que nous mettons en œuvre pour réagir et faire face. Par exemple, parler de guerre ou de conflit, de pauvreté ou de misère, de cyclone ou de tempête, n'évoquent pas les mêmes actions en retour. Si nous devons effectivement accompagner la société et les organisations dans ce grand chamboulement, mieux vaut comprendre ce dont il s'agit, non ? La seule chose certaine dans ce qui nous arrive, c'est que personne n'a le résultat final en tête. Il n'y a donc pas de grand plan catégorique et définitif. Nous devons tester, évaluer, capitaliser. Et recommencer. Espérer le meilleur, et tout faire pour l'obtenir. Sans certitude de réussite, et en se confrontant volontairement aux contraintes les plus fortes, afin d'accéder le plus rapidement possible au prochain stade de l'évolution.

1 En effet, il existe dans la nature des dispositifs élaborés (l'œuf, le sonar du dauphin, le poumon du poisson, etc.) dont l'apparition suppose la mutation concordante de centaines de gènes. Cela témoignerait d'une intention évolutive (théorie épigénétique). Pour aller plus loin : <http://www.agoravox.fr/actualites/technologies/article/le-21eme-siecle-sera-t-il-48387>

2 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022272013003233>