

## AXE 2 : ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DANS LEURS TRANSFORMATIONS ET LEURS STRATEGIES EN RESSOURCES HUMAINES

### CONTEXTE

Avec l'évolution des pratiques, les mots 'numérique' (*Français*) et 'digital' (*Anglo-Saxon*) sont tous deux indifféremment utilisés et couvrent le même champ (*équipements électroniques utilisant des représentations binaires*).

### **La transformation humaine "poussée par le digital"**

De plus en plus connecté et équipé d'ordinateurs, de smartphones, de tablettes... usant de l'internet et du e-commerce, accédant en ligne aux services publics, le consommateur a vu les technologies numériques se diffuser dans la société, entraînant et créant chez lui de nouveaux comportements, de nouvelles attentes.

Simultanément, les entreprises se sont mobilisées et ont fait évoluer leurs stratégie et équipes pour répondre aux changements imputés aux nouveaux outils et aux nouveaux comportements clients... La digitalisation a engendré de nouvelles tâches, le déclin de certains métiers et l'émergence d'autres, nécessitant de nouvelles compétences et de nouveaux profils.

La transformation digitale interroge les organisations et leur fonctionnement, les métiers, les modes de travail et de collaboration ainsi que la vie quotidienne des salariés dans un environnement décloisonné, où les codes précédemment installés à l'ère de la révolution industrielle deviennent obsolètes. C'est un profond changement de paradigme, qui impacte toutes les fonctions de l'entreprise (*ressources humaines, marketing, communication, ventes, finances, production...*), mais aussi tous ses niveaux hiérarchiques.

Le déferlement de la vague numérique fait croire l'écart entre les règles initialement définies par et pour une société basée sur l'industrie, et les nouveaux modes de travail induits par le digital dont les outils et les méthodes ont rendu le télétravail plus accessible à ceux dont l'activité n'a pas besoin de lieu de travail précis pour être exercé. Il est à souligner que les partenaires sociaux, avaient déjà en 2005 relevé le lien entre thématique du télétravail et les dimensions qu'elle emporte avec elle : dimension sociale par son impact sur les modes d'organisation, l'évolution des relations interpersonnelles, le renforcement de l'accès à l'emploi... dimension territoriale en maintenant l'activité économique sur le territoire... dimension sociétale par la baisse de la pollution... et économique au travers de la Qualité de Vie au Travail (QVT), conciliant vie privée et vie professionnelle, favorisant une plus grande productivité des salariés...

L'ère de la révolution digitale dans laquelle nous sommes entrés de plain-pied bouleverse nos comportements, sans que son aspect technologique ne soit réellement contraignant (*il a même un aspect ludique*) faisant ainsi dépasser à beaucoup, imperceptiblement, leur résistance au changement. Grâce à cette acceptation du numérique dans nos actes quotidiens, à l'évolution de notre comportement de consommateur, des changements dans la relation au travail sont perceptibles et accélèrent le besoin de transformation des entreprises et notamment de la fonction RH.

## Transformation numérique et vie au travail

(Rapport de B. METTLING à Mme La Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social – 09/2015)

Une des conclusions du rapport visant à examiner la question de l'effet de la transformation numérique sur le travail résume particulièrement le changement opéré et ses effets sur les organisations : *«La transformation numérique est d'abord une chance, une opportunité pour permettre la mise en place progressive de nouvelles organisations du travail plus transversales, plus souples, de nouveaux modes de fonctionnement, plus coopératifs et plus collectifs qui répondent à des maux, à des excès de l'entreprise d'aujourd'hui et d'un modèle taylorien à bout de souffle. Cela suppose la mise en place, pour avancer au rythme souhaitable, d'outils nouveaux, une coopération entre acteurs de l'écosystème, une transformation culturelle profonde des entreprises qui reste pour l'essentiel à engager».*

De plus, ce rapport effectue 36 préconisations couvrant largement le spectre de l'entreprise (le numérique impactant toutes les fonctions et les directions de l'entreprise). Quelques-unes de ces préconisations sont synthétisées ci-dessous :

- S'appuyer sur une **politique de transformation des compétences** en vue d'anticiper leur obsolescence lorsqu'elles sont impactées par la transformation numérique.
- Anticiper le fait que la transformation digitale peut-être un risque pour le collectif, peut également être une opportunité pour, au contraire, le renforcer : **développer les politiques RH visant à renforcer le collectif au sein de l'entreprise.**
- **Intégrer la parité hommes/femmes dans la transformation numérique** : être attentif aux stéréotypes quant à l'accès aux métiers techniques, généralement occupés par des hommes et pouvant exclure massivement les femmes des nouveaux emplois numériques alors même que de nombreux emplois seront détruits dans les métiers traditionnellement féminisés (*marketing, RH, communication...*).
- Intégrer le paramètre numérique dans la mesure et la prévention des risques professionnels et la **qualité de vie au travail.**
- **Développer au sein de l'entreprise une logique de co-construction et de co-innovation.** La transformation numérique étant permanente : mettre en place au sein des entreprises des processus de co-construction et de co-innovation, en cohérence avec l'esprit collaboratif et participatif des pionniers de l'économie numérique.
- **Développer des espaces de travail propices à la culture digitale.** La mission a constaté que la culture digitale (*collaboratif, ouverture, mobilité...*) passe par un effort important de reconfiguration des locaux de l'entreprise en misant sur la convivialité et la modularité des espaces, afin qu'ils s'adaptent aux besoins des équipes.
- **Intégrer les outils numériques dans le dialogue social.**
- ...

En synthèse, une politique RH menée en ce sens, renforcerait l'employabilité et le développement professionnel des salariés quels que soient leurs âges ou leurs niveaux de qualification, ainsi que la compétitivité des entreprises. Bien entendu, une attention particulière doit être portée aux emplois les plus fragiles et les moins qualifiés afin que l'anticipation et la formation permettent de limiter les risques de déqualification et d'exclusion. En effet, le nouvel analphabétisme pourrait être de ne pas savoir utiliser le digital, et il appartient à l'entreprise de former ses employés à ces outils.

## Fracture numérique, fracture sociale : l'enjeu de l'intégration

Au sens « strict », la fracture numérique désigne les inégalités d'accès aux technologies informatiques et notamment Internet. L'observation de l'évolution de ces fractures a radicalement changé d'orientation avec l'apparition du haut débit. Les fractures numériques sont ainsi devenues davantage qualitatives.

Au « sens large », la fracture numérique est définie par l'accroissement de l'écart de l'équipement (*et de l'accès*) en TIC entre deux zones géographiques données ou deux catégories d'individus données. Elle renvoie en quelque sorte à une ligne de partage entre les territoires (*groupes sociaux*) qui ont accès aux TIC et ceux qui n'ont pas accès ou ne l'ont que marginalement. Il est intéressant à ce stade, de souligner le fait que ce sont les gouvernements des pays, qui organisent et construisent l'infrastructure qui relie les citoyens à l'Internet.

Au-delà de l'inégalité « technologique », la fracture numérique pointe du doigt des inégalités sociales et générationnelles, entre ceux qui s'adaptent, et ceux qui restent à l'écart de la société numérique. En effet, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, dont internet et la téléphonie mobile, a suivi un rythme rapide dans la dernière décennie à la fois dans les pays industrialisés et dans les pays en développement. Ces évolutions, sans précédent dans l'histoire des technologies font craindre que les non-équipés (*par choix ou par contrainte*) risquent une marginalisation croissante d'un point de vue économique et social. Ainsi, un clivage séparerait les « connectés » des « non connectés ».

Selon une Étude réalisée en France, en 2016, par le CREDOC pour l'Arcep (*Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes*), le CGE (*Conseil Général de l'Economie de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies*) et l'Agence du Numérique, intitulée «**Le Baromètre du Numérique**» :

### Sur l'accès aux technologies :

- 85% des individus ont accès à internet fixe,
- Plus de 8 millions de Français n'ont pas d'accès à internet (*dont plus de la moitié ne sont pas intéressés*) :
  - précarité financière, budget très serré, revenus limités,
  - seniors de plus de 70 ans effrayés par la technologie (*fracture générationnelle*),
  - zone de débit insuffisant, voire défaillant (*le débit de la connexion à internet bride les usages*).
- L'internet mobile se diffuse plus largement
  - Le smartphone contribue à la diffusion des usages
    - 95% des 18-24 ans disposent d'un smart-phone

### Sur la difficulté d'utilisation des outils :

- Au moins 7 millions d'adultes avouent être mal à l'aise avec l'utilisation de leur ordinateur.

### Sur la fracture sociale :

- Internet est important pour se sentir intégré dans la société :
  - En moyenne, 2 personnes sur 3 pensent qu'avoir accès à internet est important pour se sentir intégré (*65% en 2016 contre 54% en 2009*),
  - 40% des non internautes sont persuadés de l'importance d'internet,
  - 28% des Français souhaitent que les pouvoirs publics développent un accompagnement de proximité dans la réalisation de démarches en ligne.

- Des services publics de plus en plus dématérialisés (*réduction des coûts*) :
  - conséquence immédiate pour les non-internautes : l'abandon de leurs droits
  - l'exclusion numérique nourrit le ressentiment de ceux qui la subissent au quotidien avec le sentiment d'être des citoyens de deuxième zone,
  - la fracture numérique est un facteur aggravant de l'accroissement de la fracture sociale.

La fracture numérique au sens social pose donc une véritable question d'un point de vue RH. **L'enjeu est l'identification des risques existants et de prévenir les situations de fracture par plan d'actions adapté.**

### **Une remise en question de la fonction RH**

La transformation digitale impacte le comportement humain mais il faut garder à l'esprit que les outils numériques sont au service de l'humain et de la transformation managériale. Dans ce contexte, la fonction RH au sein de l'entreprise a un double défi à relever : réussir sa propre transformation digitale avec la revue en profondeur de ses processus et contribuer activement à la réussite du projet digital de l'entreprise.

Par ailleurs, le digital a permis une prise de conscience de l'entreprise quant à son image interne et externe : ce qui n'était pas visible, l'est aujourd'hui. Il s'agit alors pour elle, de saisir cette opportunité pour améliorer son image, sa communication, son organisation, ses modes de transmission de connaissances, en favorisant l'intelligence collective.

Ce qui a changé aujourd'hui c'est que le candidat a les moyens de se renseigner sur l'entreprise dans laquelle il va passer un entretien : le web a permis le développement de la transparence. De plus, l'arrivée des Générations Y et 'Digital Native' dans le monde du travail chahute l'entreprise par leur fonctionnement agile, leur recherche de valeurs, leur attente de sens, leurs exigences de qualité et d'équilibre de vie pro/perso, qui bousculent les codes jusqu'à présent préétablis. L'entreprise (*ou ses RH, selon la taille*) se doit d'intégrer les préoccupations et les besoins de ces nouvelles générations et favoriser une dynamique intergénérationnelle en interne. Il s'agit sans doute d'envisager des innovations sociales visant à entretenir un dialogue proactif pour soutenir sa compétitivité et son attractivité.

Quant aux salariés aux compétences rares : leur détection et leur identification ne sont pas suffisantes ! Pour éviter qu'ils ne partent vers d'autres horizons, il est important de mettre en place une politique de fidélisation (*montée en compétences, animations...*).

### **Les attentes des collaborateurs : la fidélisation des compétences reconnues par l'entreprise**

Impactés par le digital dans leur vie privée, les collaborateurs attendent de l'entreprise, de pouvoir utiliser les outils les plus courants : réseaux sociaux, Skype... et d'avoir des outils numériques dans leurs processus métiers afin de leur faciliter la tâche.

Par ailleurs, le digital soulève des problématiques nouvelles qui questionnent et nécessitent des réponses, car attendues par les collaborateurs, comme :

- l'utilisation d'outils collaboratifs,
- la rapidité de la communication voire son instantanéité,
- l'apparition de nouveaux métiers et la transformation d'autres métiers,

- le management par les compétences (*découvrir les compétences des salariés, le favoriser par la formation. Recrutement de nouveaux salariés aux compétences ciblées. Fidélisation...*),
- le développement du télétravail et du coworking (*attente de travailler de n'importe où et à tout moment, de mieux gérer le temps de travail vie privée/pro. en s'évitant des heures de transport non productives*),
- la porosité entre vie professionnelle et vie personnelle,
- le bien-être au travail, la Qualité de Vie au Travail (QVT),
- la capacité d'innovation tant professionnelle (*niveau de digitalisation, de technologie de l'entreprise*) que sociale (*transparence, capacité à accompagner et à mobiliser les salariés...*),
- la quête de sens,
- la reconnaissance dans les valeurs essentielles telles que, la bienveillance, la transparence,
- ...

Il est indispensable pour les organisations, de procéder à une redéfinition des fonctions, des référentiels compétences, des processus métiers afin de réussir la mutation vers le digital.

Leur capacité à soulever l'engagement des équipes paraît essentiel, particulièrement dans les secteurs impactés par le numérique qui a transformé les échanges avec les clients (*services de plus en plus personnalisés nécessitant une forte implication individuelle et une valeur ajoutée par des initiatives contribuant ainsi à l'enchantement de l'expérience client*).

La préoccupation de l'entreprise est d'attirer et de mieux cerner les compétences d'un futur collaborateur, de gérer la performance de ses salariés, d'accompagner ses équipes dans l'appropriation du digital. Pour ce faire, elle doit jouir d'une bonne réputation pour être en capacité d'attirer des salariés aux compétences rares. Ainsi, il s'agit pour elle, au travers du digital, de mettre en avant sa 'vitrine', de donner envie aux candidats et aux clients de travailler avec elle, de donner un sentiment de fierté aux collaborateurs qui y travaillent, et à tous des opportunités de travailler en collaboration. Effectivement, le digital invite à un changement de posture où chaque collaborateur peut être amené à promouvoir ses propres idées, et par là-même transformer un projet, y injecter sa propre valeur ajoutée.

Mais ne nous trompons pas, malgré la digitalisation, c'est la dynamique humaine qui est le cœur de l'entreprise. Les RH ont à se réinventer pour créer un nouveau contact avec les collaborateurs (*autre que celui du service que l'on voit à l'entrée et à la sortie de l'entreprise*), pour participer à la nouvelle culture d'entreprise, décloisonnée, libérée, en créant des évènements afin d'être visibles et pour mieux connaître les salariés.

### **Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans le cadre de la transition digitale**

En 2001 la Commission Européenne a ainsi défini la RSE : *«Concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire».*

Bien que la RSE vise principalement les grandes entreprises, elle tend à devenir un élément de réflexion important de la stratégie des TPE/PME car elle coïncide avec une prise de conscience et à une exigence de la société : rendre l'entreprise bénéfique à son évolution.

Les thèmes des informations sociales de la RSE sont : l'Emploi, l'Organisation du travail, les Relations sociales, la Santé et la sécurité, la Formation, l'Égalité de traitement, la Promotion et le respect des stipulations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

De par son aspect transverse, la transformation digitale des organisations s'inclut dans la RSE. Dans cet axe 'Stratégie' de l'EDEC, la dimension Sociale concerne essentiellement les relations entre employeurs et salariés dont l'un des piliers repose sur une gouvernance lisible, bien comprise et admise par tous, en concertation avec les personnels et leurs représentants.

La RSE suppose donc que l'entreprise soit ouverte, accueillante, disposée à communiquer les informations aux parties prenantes, et qu'elle soit susceptible d'exiger de ses managers une conduite impliquant honnêteté, respect des engagements et des contrats, sens du bien commun... Cela se traduit par une communication transparente sur le rôle et la composition du comité de direction, sur celui du comité d'entreprise, sur les relations avec les administrateurs/actionnaires, sur la publication de résultats financiers sincères ainsi que sur les modalités de sélection des managers, avec un souci d'égalité de traitement entre hommes et femmes, etc.

Il est intéressant de constater les points de convergence entre les axes RSE et les préconisations du rapport '*Transformation numérique et vie au travail*' : transparence, renforcement du collectif, égalité de traitement, adhésion au projet d'entreprise lisible donnant du sens à l'action, co-construction et de co-innovation, décloisonnement...

Pour renforcer cet aspect, de nombreux chercheurs font valoir que les entreprises deviennent plus compétitives dès lors qu'elles sont plus « socialement responsables », tout en « créant de la valeur partagée » (cf. Michael E.Porter & Marc R. Kramer : « *Responsabilité sociale des entreprises et avantage concurrentiel* »).

#### **La Qualité de Vie au Travail (QVT)**

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) signé le 19 juin 2013 par les partenaires sociaux vise à favoriser la Qualité de Vie au Travail (QVT). Le travail, au-delà des aspects relatifs à sa pénibilité, y est aussi envisagé comme une ressource et la QVT comme un levier au développement des individus ainsi qu'à celui des entreprises. Cet accord fournit un cadre pour l'amélioration de la QVT dans une approche systémique.

Les organisations commencent à accepter l'idée qu'un salarié heureux puisse rendre ses clients heureux. Cette idée est par ailleurs amplifiée par l'utilisation du digital qui impacte les organisations à tous les niveaux hiérarchiques et donne plus d'autonomie au salarié et un rôle de coordinateur/accompagnateur au manager.

Préalablement à l'ANI de 2013, l'ANI de 2005 signé à l'unanimité par les organisations syndicales et patronales est considéré comme la base du télétravail. En mai 2017, un rapport conjoint des partenaires sociaux, intitulé « *Concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance* » vient alimenter la réflexion.

Le télétravail (*à domicile, en centre de proximité, en bureau satellite...*), est un révélateur de l'impact du numérique sur le travail et implicitement, confirme la révolution numérique qui est en train de se jouer. Les nouveaux modes de fonctionnement qu'il induit, l'ont rendu accessible à ceux dont l'activité n'a pas besoin de lieu de travail précis pour être exercé.

Les actifs concernés en sont fortement demandeurs et les entreprises commencent à y voir un levier de motivation et d'attractivité, pour conserver leurs collaborateurs mais aussi pour en attirer d'autres. Cependant la mise en place d'un accord sur le télétravail nécessite un certain nombre de précautions et une réflexion aboutie.

En effet, le télétravail bouscule la notion classique de management et de relation hiérarchique. Il oblige à trouver un juste équilibre entre contrôle du travail et relation de confiance. Confiance entre l'employeur et son collaborateur en donnant au salarié une latitude dans l'organisation de son travail, confiance dans le management qui l'organise, confiance dans l'entreprise. Il s'agit d'une confiance échangée pour laquelle les parties prenantes sont volontaires.

La concertation conjointe des partenaires sociaux, transmise à la Ministre du Travail Muriel PENICAUD, a mis en lumière un certain nombre de risques (*et de préconisation*) auxquels sont exposés employeur et salarié, et notamment :

- Les risques en lien avec une législation non adaptée,
- Un nouveau règlement européen de protection et de régulation des données informatiques (*GDPR*) applicable dès mai 2018,
- L'impact sur le management de proximité (*organisation du temps de travail, droit à la déconnexion, multiplication des lieux de travail, perte d'efficacité collective, perception d'inégalité de traitement...*),
- Eloignement de la communauté de travail, suractivité, confusion entre vie privée/vie professionnelle, droit à la déconnexion, frein à l'évolution de carrière...

Cependant, la plupart des mises en place du télétravail sont d'abord motivées par l'amélioration de la qualité de vie au travail : le télétravail est un sujet de satisfaction très forte tant pour les salariés que les entreprises. Selon l'enquête OBERGO (*OBservatoire des conditions de travail et de l'ERGOstressie*) : 95% des répondants considèrent que le télétravail est source d'amélioration de leur qualité de vie personnelle même si 61% ressentent une augmentation de leur temps de travail.

Selon l'Etude de *TERRA NOVA – 2016 'La Qualité de Vie au Travail : un levier de compétitivité'*, il est constaté, dans ce contexte de digitalisation, l'apparition, à un niveau mondial, de quatre axes d'innovation managériale :

- renforcer l'autonomie des salariés (*télétravail, travail nomade...*),
- considérer l'innovation comme l'affaire de chacun,
- faire créer par le client un sentiment d'utilité du salarié,
- mettre les managers au service de leurs équipes.

De manière transverse, ces axes doivent prendre en compte la diversité et s'étendre à toute la chaîne de valeur de l'entreprise. En effet, favoriser la QVT impacte :

- l'engagement des salariés,
- l'autonomie des salariés,
- le sentiment de participer au bien commun,
- la créativité, l'innovation,
- la reconnaissance,
- la performance de l'entreprise.

L'Etude indique : « *Les initiatives visant à renforcer les capacités d'action et d'expression des salariés, à donner du sens au travail, à reconnaître le travail effectué exercent une influence non négligeable sur l'engagement des collaborateurs et la performance des entreprises. Et les pratiques managériales sont, dans ce cadre, déterminantes* ».

Plus la motivation est autodéterminée, plus les performances au travail sont fortes. La QVT, facteur de motivation peut accompagner la transformation digitale et inversement. La transformation, l'innovation et la créativité sont l'affaire de tous ; de plus, le décloisonnement hiérarchique stimule la créativité par le contact entre des profils et des parcours variés.

### **L'entreprise apprenante**

Avec un environnement économique impacté par la mondialisation, par le digital, les entreprises sont confrontées à une pression de plus en plus forte : celle d'organiser la montée en compétence de leurs salariés afin de suivre le rythme effréné de ces changements. Favoriser une culture apprenante au sein de l'entreprise devient une stratégie pour rester dans la course face à un environnement économique toujours plus compétitif.

Peter SENGE, précurseur de l'organisation apprenante (*Professeur management, auteur américain, directeur du Center for Organizational Learning*) les définit comme « *des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble* ». Cette définition de 1990 est encore d'actualité et on peut penser que le digital va en être un facilitateur, un ambassadeur.

En effet, les organisations ont à améliorer leur capacité à apprendre, à désapprendre et à réapprendre pour devenir des organisations apprenantes plus efficaces. C'est une nouvelle pensée d'organisation de l'entreprise, plus agile et cependant très précise dans ses processus : « *L'entreprise numérique vertueuse repose sur le trépied : technologie, procédures, management* », souligne Michel GERMAIN, fondateur et associé d'Arctus (*cabinet de conseil en stratégie en lien avec le numérique*). C'est une organisation verticale à travers les applications métiers, et transversale avec les communautés.

Au cœur de la démarche de développement des compétences, le manager est le 1<sup>er</sup> ambassadeur de la culture apprenante étant donné son rôle de contributeur au développement des compétences de son équipe. A ce titre, il doit rester en alerte pour identifier le besoin, préconiser les échanges dans l'entreprise et/ou des actions de formation et agir ainsi comme cultivateur d'un terrain propice à la formation. Il s'agit pour lui de révéler et de faire grandir des salariés.

Le digital permet l'accès à l'information, à la formation à distance, rapidement, ponctuellement et plus souvent. Une grande variété de modalités pédagogiques sont offertes par le numérique et permettent au collaborateur de développer ses compétences au plus près de ses attentes et au moment où il en a besoin. La formation est effectuée ponctuellement, plus souvent, tout au long de la carrière et permet aux collaborateurs d'échanger des informations, de partager leurs savoirs. Formaliser ces échanges au sein d'espaces collaboratifs dédiés permet de capturer l'informel et d'encourager la créativité et l'innovation. Il est aussi à souligner que l'usage des outils numériques permet aux entreprises de réaliser des économies substantielles sur leurs efforts de formation.

### Exemple de transformation digitale chez Pôle emploi

*(Rapport 'Transformation numérique et vie au travail' de B. METTLING à Mme La Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social – 09/2015)*

Dans le cadre de la transformation digitale de sa formation interne, Pôle emploi, accompagné par IBM France, a mis en place de nouveaux dispositifs fondés sur une méthode collaborative.

Ainsi, depuis le début de l'année 2015, Pôle Emploi a intégré dans son offre de formation interne cette nouvelle modalité de formation digitale dite de « pédagogie inversée » (*Enseignement à la maison et devoirs en classe : optimiser le temps en présentiel grâce à des activités d'apprentissage en profondeur*).

Cette forme de pédagogie a permis, par exemple :

- de déployer la formation à la connaissance et l'utilisation des services digitaux de l'EmployStore de 40.000 conseillers et managers de Pôle emploi en 3 jours seulement,
- de former plus de 6.000 conseillers au 'Conseil en évolution professionnelle' en « pédagogie inversée » à travers la plate-forme collaborative.

Cette nouvelle modalité de formation digitale a non seulement permis de diminuer les coûts de formation tout en augmentant le niveau de satisfaction des apprenants, mais a surtout permis **l'émergence d'une intelligence collective partagée** par les sachants métiers, les formateurs et les apprenants à travers un réel réseau social d'apprentissage.

Cette révolution numérique ou révolution digitale, emmène avec elle chaque entreprise, chaque salarié quelle que soit sa fonction dans l'entreprise, et nécessite un accompagnement des managers pour les aider à travailler ensemble de manière collaborative. Ceci interroge, bouscule la gouvernance de l'entreprise, quant à sa stratégie qui se doit d'être repensée pour autoriser et faciliter des nouveaux comportements en transparence et responsabilité.

L'organisation apprenante est au service du développement des compétences en favorisant les apprentissages collectifs dans une logique de professionnalisation. Elle nécessite un fort engagement du management par la formation et les compétences. Le profond changement culturel est de faire prendre conscience à chacun de sa capacité à créer et à innover.

### Accompagner les branches du Commerce et de la Distribution

La transformation digitale est un mouvement auquel ne peuvent échapper les entreprises. Cette transformation repose sur une transformation humaine : changer d'état d'esprit individuellement pour changer de culture collectivement. La rapidité de cette transformation provoque de nombreuses mutations dans le fonctionnement de l'entreprise : nouveaux usages, nouvelles pratiques, nouvelles exigences clients, nouvelles exigences salariés, nouvelle stratégie...

Les ressources humaines, que ce soit au niveau du recrutement, du management interne ou du management de proximité, sont les cheffes de file de ce changement culturel. Elles sont touchées de plein fouet, non seulement par l'impact du digital mais aussi parce qu'elles sont mises au défi d'innover, de porter la culture d'entreprise, de laisser s'exprimer des compétences, au travers d'une vision à 360° de l'écosystème.

Le digital, demain le digital cognitif et l'intelligence artificielle seront plus présents et accompagneront la relation clients et les salariés des entreprises. Cependant ce qui ne peut être reproduit par les algorithmes, le numérique, ce sont les qualités humaines.

L'enjeu du digital n'est pas seulement la performance économique mais aussi la performance sociale de l'entreprise.

**Les entreprises ont besoin d'être soutenues, rassurées, accompagnées au travers :**

- **d'un diagnostic à 360° et un accompagnement** à la hauteur de l'impact du digital sur l'organisation et les RH, duquel pourra découler un plan d'action formation/compétences et/ou stratégique ;
- **d'un mode d'emploi** de l'entreprise apprenante et d'un parcours formation manager.

**Fiche  
Action 5**

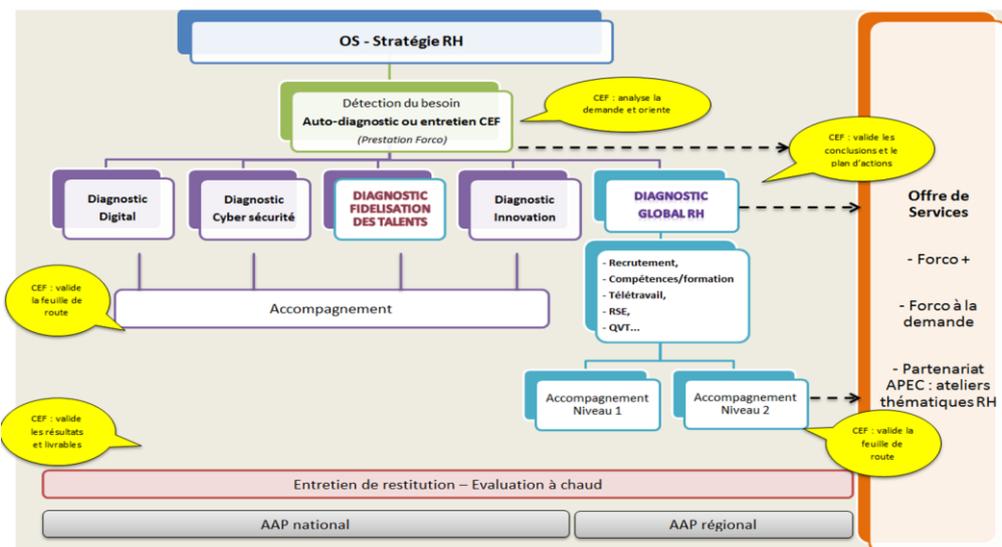
**LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE :**  
**DE L'ENJEU DE LA TRANSFORMATION DIGITALE A LA FIDELISATION DES SALARIES**  
*DIAGNOSTIC ACCOMPAGNEMENT STRATEGIQUE*

**OBJECTIFS**

Afin d'accompagner les entreprises impactées par la mutation digitale, proposer :

- Une démarche d'accompagnement RH au travers d'un diagnostic global ayant pour objectif d'analyser les enjeux RH liés à la stratégie de l'entreprise et permettant de lui proposer un accompagnement définissable :
  - ✓ Sur une ou deux thématiques clés (*modularisation*)
  - ✓ Sur une durée mesurée (*courte ou longue*)
- De définir un accompagnement global ou spécifique :
  - ✓ Un 1<sup>er</sup> niveau permettant d'outiller l'entreprise
  - ✓ Un 2<sup>nd</sup> niveau permettant d'accompagner la mise en œuvre des outils

L'accompagnement étant construit autour d'une ou plusieurs thématiques clés et identifiées comme impactées par la mutation digitale.



Les thématiques identifiées dans l'accompagnement RH, se regroupent autour de plusieurs thèmes : la fidélisation des compétences rares, l'innovation, le digital, la stratégie RH (télétravail, RSE, QVT...). A noter que le diagnostic cybersécurité est sanctuarisé dans l'axe 3 de l'EDEC.

**Focus : Diagnostic Fidélisation des compétences rares**

Détection, identification, formation et fidélisation des compétences rares internes et externes

**Analyser :**

Sur la base d'un échantillon de 3 entreprises (1 par section financière), réaliser un état des lieux de leur visibilité sur la Toile pour mesurer leur attractivité.

**Construire :**

S'appuyer sur l'expertise d'un prestataire pour concevoir le diagnostic (*stratégie entreprise, les enjeux, les valeurs ...*) et l'accompagnement (*les cibles, les actions, les messages...*) visant à détecter, identifier, fidéliser, attirer, recruter les meilleurs collaborateurs et communiquer sur l'activité de l'entreprise (*aussi au travers des salariés*).

	<p>A l'issue de la prestation, le dirigeant sera en capacité de choisir les outils et supports adaptés, au regard de ses spécificités, visant à une politique ancrée de fidélisation des salariés.</p>
<p><b>CIBLE</b></p>	<p>Les branches professionnelles signataires de l'EDEC et plus précisément les 8 branches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bricolage</li> <li>- Commerce à prédominance alimentaire (<i>de détail et de gros</i>)</li> <li>- Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie</li> <li>- Commerce succursaliste de l'habillement</li> <li>- Grands magasins et Magasins populaires</li> <li>- Import/Export</li> <li>- Optique-lunetterie de détail</li> <li>- Professions de la photographie</li> </ul> <p>Les entreprises des branches professionnelles signataires se positionnant sur la Fiche Action 5 de l'EDEC et de moins de 300 salariés, <b>soit plus de 23.000 entreprises</b> (23.408).</p>
<p><b>DECLINAISON</b></p>	<p>Quel que soit le thème retenu, le diagnostic se décline en 5 étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Etude préalable</b> → comprendre la stratégie de l'entreprise au travers de ses axes de développement, son modèle économique, son organisation, ses ressources... Constater le différentiel entre les orientations stratégiques et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1<sup>ère</sup> étape incontournable pour permettre l'étude du besoin</li> <li>✓ Le conseiller prescrit ou pas le diagnostic global au regard des conclusions de cette étude préalable sur le besoin de l'entreprise</li> </ul> </li> <li>2. <b>Diagnostic global</b> → aborder l'ensemble des points forts et des points faibles de l'entreprise. Il s'agit d'une analyse approfondie englobant les différentes fonctions, organisations, ressources humaines, compétences...             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les conclusions sont partagées entre les parties prenantes pour définir la suite à donner, le contenu de l'accompagnement</li> </ul> </li> <li>3. <b>Plan d'actions</b> → définir et valider les thématiques prioritaires à traiter lors de l'accompagnement             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La durée de l'accompagnement est précisée et validée par le conseiller</li> </ul> </li> <li>4. <b>Accompagnement thématique</b> → accompagner l'entreprise dans la construction d'outils (<i>ex. fiche de poste, référentiel compétences, livret d'accueil ...</i>) et/ou la mise en œuvre (<i>ex. organisation, parcours de formation ...</i>) des actions inscrites dans le plan d'actions             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une réunion de restitution est organisée en présence des parties prenantes et les livrables sont présentés</li> <li>✓ Une 1<sup>ère</sup> évaluation à chaud est réalisée par l'entreprise</li> </ul> </li> <li>5. <b>Suivi post accompagnement</b> → le conseiller veille à la poursuite de la mise en œuvre du plan d'actions de l'entreprise</li> </ol> <p>La démarche s'applique à l'EDEC, dès lors que la problématique de l'entreprise est impactée par le digital.</p>

<b>PARTENAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGEFP,</li> <li>- Entreprises,</li> <li>- Forco</li> </ul>
<b>RESSOURCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les branches professionnelles relevant du Forco et signataires de l'EDEC ainsi que leurs entreprises adhérentes,</li> <li>- Consortium régionaux – Cabinets RH sélectionnés par Appel A Proposition pour la réalisation des diagnostics et accompagnements.</li> </ul>
<b>FINANCEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGEFP</li> <li>- Forco</li> </ul>
<b>INDICATEURS DE RESULTATS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de diagnostics effectué auprès des entreprises,</li> <li>- Nombre de formations découlant du diagnostic,</li> <li>- Une évaluation à chaud et une évaluation à froid.</li> </ul>

**Fiche  
Action 6**

**L'ENTREPRISE APPRENANTE :  
APPRENTISSAGE COLLECTIF AU SEIN DE L'ORGANISATION**

<p><b>OBJECTIFS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution d'un groupe d'entreprises en vue de la production d'un 'Guide de bonnes pratiques' sur la thématique de l'entreprise apprenante à l'ère du digital.</li> <li>- <b>Expérimentation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement individualisé d'entreprises sur la mise en œuvre des actions identifiées dans le cadre du 'Guide de bonnes pratiques' sur l'entreprise apprenante.</li> <li>- Ingénierie de formation d'un parcours pour positionner les managers au centre de l'entreprise apprenante.</li> </ul> </li> <li>- Ingénierie de dispositifs de formation dans le cadre des échanges et de l'expérimentation sur l'entreprise apprenante.</li> <li>- Création d'outils learning sur la thématique de l'entreprise apprenante.</li> </ul>
<p><b>CIBLE</b></p>	<p>Les entreprises relevant des 5 branches professionnelles et ayant versé leur cotisation auprès du Forco :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerce à prédominance alimentaire (<i>détail et gros</i>)</li> <li>- Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie</li> <li>- Commerce succursaliste de l'habillement</li> <li>- Grands magasins et Magasins populaires</li> <li>- Vente A Distance</li> </ul> <p>Les entreprises des branches professionnelles signataires se positionnant sur la Fiche Action 6 de l'EDEC, <b>soit plus de 14.000 entreprises</b> (14.263).</p>
<p><b>DECLINAISON</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de groupes de travail constitués d'entreprises de branches différentes en vue d'apporter un spectre élargi sur la thématique pour la <b>production d'un 'Guide de bonnes pratiques'</b>. Accompagnement par un expert du domaine.</li> <li>- <b>Expérimenter</b> les pistes de réflexion du 'Guide de bonnes pratiques' auprès d'entreprises de différentes tailles et branches pour plus de richesse d'enseignement. <b>Capitalisation et retour d'expérience.</b></li> <li>- <b>Soutenir les managers</b> des entreprises impactées par le digital et souhaitant mettre en place une organisation apprenante, par le développement de leurs compétences dans le cadre de l'évolution de leur métier. <b>Ingénierie pédagogique.</b></li> <li>- Mise en place de groupes de travail en vue de la <b>création d'outils de learning</b> dans le cadre de l'entreprise apprenante.</li> </ul>
<p><b>PARTENAIRES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGEFP,</li> <li>- Branches, Entreprises,</li> <li>- Experts choisis,</li> <li>- Forco.</li> </ul>
<p><b>RESSOURCES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les branches professionnelles relevant du Forco et signataires de l'EDEC ainsi que leurs entreprises adhérentes,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Des experts sur la thématique, choisis par AAP et sur validation des branches,</li><li>- La DGEFP.</li></ul>
<b>FINANCEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- DGEFP</li><li>- Forco</li></ul>
<b>INDICATEURS DE RESULTATS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Production d'un 'Guide de bonnes pratiques',</li><li>- Nombre d'entreprise dans la démarche d'expérimentation,</li><li>- Production d'un parcours manager entreprise apprenante,</li><li>- Etude de l'ingénierie des dispositifs de formation,</li><li>- Outils de learning.</li></ul>

Fiche Action 7	<b>L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSITION NUMERIQUE</b>
<b>OBJECTIF</b>	Construire un plan d'actions de branche adapté afin d'accompagner la transition numérique et prévenir le risque de fracture.
<b>CIBLE</b>	<p>Les entreprises relevant des 2 branches professionnelles suivantes et ayant versé leur cotisation auprès du Forco :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerce à prédominance alimentaire (<i>détail et gros</i>)</li> <li>- Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie.</li> </ul> <p>Les entreprises des branches professionnelles signataires se positionnant sur la Fiche Action 7 de l'EDEC, <b>soit potentiellement plus de 11.699 entreprises</b> (11.699).</p>
<b>DECLINAISON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Réalisation d'une enquête macro</b> auprès d'entreprises, puis d'une enquête plus ciblée auprès d'entreprises et de salariés, permettant de mesurer l'état de « maturité numérique » de la branche, au regard de différents indicateurs à déterminer, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>L'accès au numérique d'un point de vue technique</b> (<i>connexions internet et équipement des entreprises</i>) : mesurer l'impact sur les entreprises de réseaux numériques spatialement différenciés (<i>les opérateurs investissant fort logiquement d'abord là où une plus grande densité humaine est présente</i>),</li> <li>○ <b>Les outils numériques internes existants dans les entreprises</b> (<i>réseaux sociaux, intranet, logiciels de gestion, dispositifs de formation e-learning...</i>) : mesurer la place du numérique dans les entreprises,</li> <li>○ <b>Les outils et services numériques externes</b> (<i>destinés au client</i>) <b>mis en place dans les entreprises</b> : mesurer la place du numérique dans les entreprises « côté client »,</li> <li>○ <b>Les compétences clés numériques techniques des individus</b> telles que savoir démarrer un ordinateur, activer un programme, etc.</li> <li>○ <b>L'usage et l'utilisation du numérique par les salariés.</b></li> </ul> </li> <li>- Mise en place de groupes de travail constitués d'entreprises des branches positionnées en vue d'apporter un spectre élargi sur la thématique.</li> </ul>
<b>PARTENAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGEFP,</li> <li>- Branches, Entreprises,</li> <li>- Experts choisis,</li> <li>- Forco</li> </ul>
<b>RESSOURCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les branches professionnelles relevant du Forco et signataires de l'EDEC ainsi que leurs entreprises adhérentes,</li> <li>- Des experts sur la thématique, choisis par AAP et sur validation des branches,</li> <li>- La DGEFP,</li> <li>- Les rapports et études déjà réalisés sur le sujet objet de la fiche action.</li> </ul>
<b>FINANCEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DGEFP</li> <li>- Forco</li> </ul>

**INDICATEURS  
DE RESULTATS**

- Une enquête macro, une enquête ciblée individu,
- Un rapport de diagnostic,
- Des préconisations pour la construction par la branche d'un plan d'actions adapté accompagné par un expert et son déploiement.