



OPEN INNOVATION & TRANSFORMATION RH



ECLAIREUR OFFICE,
LA CELLULE INNOVATION
DE MANPOWERGROUP



SOM

L'OPEN INNOVATION

L'OPEN INNOVATION EST UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE AVANT D'ÊTRE UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE.....	4
POURQUOI LES DRH DOIVENT-ILS S'OUVRIRE À L'OPEN INNOVATION ?.....	10
ALLIANCE POUR L'INNOVATION OUVERTE : UN NOUVEAU GUIDE POUR AIDER START-UP ET GRANDS GROUPES À TRAVAILLER ENSEMBLE	14

L'OPEN INNOVATION RH BY ECLAIREUR OFFICE

ECLAIREUR OFFICE : MANPOWERGROUP CRÉE UN LIEN PERMANENT ENTRE LE MONDE DE L'INNOVATION ET DES START-UP	18
OPEN INNOVATION: LES GRANDES ENTREPRISES NE PEUVENT PLUS INNOVER SEULES !.....	22
AMÉLIORER LA CULTURE D'ENTREPRISE GRÂCE À 3 QUESTIONS PAR SEMAINE : LA SOLUTION SUPERMOOD.....	26
PASSER DE L'ANALYSE À LA DÉCISION "SMART" GRÂCE AU BIG DATA RH.....	32
LA RENCONTRE AVEC LE FUTUR EMPLOYEUR EST AVANT TOUT UNE RENCONTRE HUMAINE" ENTRETIEN AVEC LA STARTUP WELCOME TO THE JUNGLE.....	36
UBÉRISATION DES RESSOURCES HUMAINES : LA CONJURATION DES INNOVATEURS	42

Ces articles ont été publiés ces derniers mois dans **HReview**®, la revue online des transformations et solutions RH de ManpowerGroup.



**L'OPEN INNOVATION :
UNE TRANSFORMATION
MANAGÉRIALE
AVANT D'ÊTRE UNE
TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE**



“

Le monde devient trop rapide, trop complexe, trop connecté pour qu'une entreprise trouve toutes les réponses par elle-même" selon Yochai Benkler, enseignant à la Faculté de droit de Harvard. Aujourd'hui, il n'est pas le seul à penser que le modèle de l'innovation fermée ne suffit plus pour prendre (et conserver) un avantage concurrentiel.

L'OPEN INNOVATION: UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE AVANT D'ÊTRE UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Prenant le contre-pied du modèle traditionnel de R&D, l'innovation ouverte permet, selon ses défenseurs, de libérer les talents et d'agiliser les entreprises. Rencontre avec Claudio Vandi, directeur de l'Open Innovation à Numa, accélérateur de startup de projets d'innovation et d'événements communautaires implanté à Paris. Avec son équipe, il a créé les premiers programmes d'Innovation Ouverte, le dernier réunissant 6 partenaires publics et privés autour de Datacity.paris.

HRReview : *Qu'est-ce que l'open innovation, selon vous ?*

Claudio Vandi : Selon moi, il y a deux réponses. Cela peut être une ouverture :

- du champ de vision qu'une entreprise se donne pour explorer de nouvelles opportunités de projets dans l'idée de regarder au-delà de sa spécialité,
- des limites de l'entreprise, qui va accepter de casser ses propres murs pour s'ouvrir à ses clients, ses prestataires et son écosystème.

Quelles en sont les vertus ?

Nous vivons dans un monde où personne ne sait ce qu'il va se passer. L'époque où

les entreprises établissaient un plan stratégique pour les années à venir est terminée. Aujourd'hui, nous arrivons à un moment de l'histoire où il faut être plus agile et plus attentif. Plus opportuniste aussi !

Ouvrir son entreprise, c'est rendre possible cette agilité : mieux détecter les changements de l'environnement, être attentif aux signaux faibles sur le marché ou dans les technologies. Mieux, cela permet de s'entourer de davantage de personnes, qui pourront beaucoup plus rapidement travailler avec vous pour créer de nouveaux produits. Le temps séparant la détection et l'action s'en trouve réduit car, dans une entreprise ouverte, ce ne sont pas que les murs extérieurs qui

deviennent poreux, ce sont aussi les cloisons entre les départements à l'intérieur de l'entreprise.

Les grands groupes ont donc tout intérêt à s'entourer de start-ups ?

Il ne faut pas réduire l'open innovation à la collaboration avec les start-ups. Pour moi, une entreprise qui revendique une ouverture à travers l'innovation ouverte aura déjà une relation différente à :

- ses prestataires, qui deviennent davantage des partenaires que des prestataires,
- les clients eux-mêmes, qui ont l'information la plus riche sur leur propre besoin,
- en interne, avec ses propres salariés.

Sauter le pas, c'est pour cette « entreprise étendue » le moyen d'améliorer sa compréhension du marché car tous ses salariés, ainsi que ses différents partenaires, peuvent devenir des sources d'innovations des produits et des services !

A un niveau plus opérationnel, comment mettre en place une dynamique d'innovation ouverte dans une entreprise aujourd'hui ?

C'est une question de culture et de compétences. Ces dernières sont à mettre au second plan, même s'il paraît nécessaire d'apprendre certaines techniques : mener un entretien utilisateurs, prototyper,

apprendre à porter un projet en mode itératif...

Mais le vrai enjeu, c'est la culture d'entreprise : elles reposent souvent sur des non-dits, des interdictions implicites et des hiérarchies qui risquent de bloquer d'emblée une dynamique d'open innovation. C'est pourquoi il est important d'encourager explicitement ce mouvement d'ouverture, de créer des systèmes qui incitent les personnes qui ont envie de porter un projet, ou d'améliorer un service et de leur redonner une culture entrepreneuriale.

En résumé, il ne faut pas se contenter de dire "C'est possible", mais prendre des mesures pour encourager les initiatives et faire le pari de l'autonomie. A partir de là, vous avez des chances d'avoir des volontaires pour porter des projets !

Y a-t-il des étapes pour introduire l'Open Innovation dans une entreprise ?

Les parcours internes de création de projets passent par plusieurs étapes :

- Sensibiliser l'ensemble des salariés sur l'Open Innovation et sur le mode start-up : les rassurer, leur dire qu'il ne faut pas forcément avoir 100 000 euros pour lancer un projet. C'est là où l'angle numérique est intéressant car c'est le moyen le plus rapide de créer et d'itérer un projet, bien plus simple que dans le BTP ou les télécoms !
- Identifier les volontaires : des "personnalités" qui ont envie de se lancer



Aujourd'hui, nous arrivons à un moment de l'histoire où il faut être plus agile et plus attentif. Plus opportuniste aussi !

et d'apprendre, ou qui ont envie de résoudre un problème en commun avec des collaborateurs avec lesquels ils n'ont pas l'habitude de travailler.

- Les aider à développer leur projet : par exemple en les faisant travailler dans un lieu qui diffère de leur espace de travail habituel, pour les aider à sortir du cadre, à s'autonomiser etc.
- Proposer de la formation : du coaching, des échanges avec des experts, tout cela peut leur permettre d'élargir le spectre de leur compétence et de concrétiser leurs projets.
- Les laisser se développer en autonomie !

Tout cela est du domaine de l'entrepreneuriat, et l'on parle même aujourd'hui d'intrapreneuriat. Ce n'est plus une question de hiérarchie, c'est une question de motivation ! Il faut identifier les talents qui ont ce désir d'entreprendre, parfois sans jamais l'avoir exprimé. L'Open Innovation, c'est une transformation managériale avant d'être une transformation numérique.

Aujourd'hui, les grandes entreprises s'ouvrent-elles à l'open innovation ?

Longtemps, on a dit que l'innovation n'était accessible aux grandes entreprises que par l'achat de start-ups... C'est peut-être vrai, mais l'on ne dit jamais pourquoi. La véritable raison, c'est que ces grandes entreprises ont eu tendance à laisser plus de liberté à des externes qu'à leurs propres employés !

Aujourd'hui, ça a changé, celles-ci essaient d'autonomiser leurs collaborateurs, et c'est une excellente chose, à plusieurs égards : déjà parce que ces employés connaissent mieux le marché et ont une plus grande expérience de l'entreprise, mais aussi parce qu'elles donnent l'opportunité à des salariés expérimentés de produire de la valeur pour leur entreprise – et de s'y exprimer.

Quelle place pour les RH ?

Ce sont toujours des interlocuteurs précieux pour lancer un projet d'Open Innovation. Pourquoi ? Parce qu'il faut libérer du temps, faire travailler les salariés ailleurs que sur leur lieu de travail, briser les silos en faisant collaborer des salariés de différents départements. L'open innovation met en question l'organisation interne : il est donc difficile de faire un projet de ce genre sans l'accord – et l'aide – des RH ! Sur ce type de projet, nos principaux interlocuteurs sont les départements innovation, les équipes marketing et les RH. Ces derniers jouent très souvent le rôle d'avocats auprès des instances décisionnaires, mais aussi auprès du management qu'ils doivent convaincre de passer d'un contrôle à une posture de mentoring vis-à-vis des collaborateurs.

Si les RH doivent convaincre, quel est le ROI de l'Open Innovation ?

Le principal, c'est la réduction du "time to market" des produits. Parce que travailler en proximité avec ses clients ou ses prestataires, cela permet de gagner du temps... beaucoup de temps. Travailler en proximité, c'est réduire l'échelle de lieu, de temps et de distance entre les acteurs d'un projet, clients compris. Créer de la transversalité, par exemple, permet de pouvoir prendre des décisions plus rapidement, là où les processus hiérarchiques peuvent faire perdre un temps inouï...

Les RH peuvent plaider en faveur de tout cela, faire gagner du temps et de l'intelligence. Le contre-exemple, qui est typique des silos où l'on concentre l'innovation à quelques personnes, peut se résumer en une phrase que l'on entend dans ce cas-là : « Maintenant, ça il va falloir le vendre en interne ! » Ça, c'est quelque chose qu'on entend jamais dans un projet ouvert, car tout le monde y est engagé.



L'open innovation met en question l'organisation interne : il est donc difficile de faire un projet de ce genre sans l'accord - et l'aide - des RH !"

L'Open Innovation permet-elle de fidéliser ses salariés ?

En menant en interne des projets que l'on a coutume d'externaliser, on élargit le spectre de compétences des salariés. La transversalité en entreprise, c'est la transversalité des compétences. Les RH ont tous les arguments pour lancer l'entreprise dans le monde de l'Open Innovation !

Si l'open innovation a tant d'avantages, pourquoi cela n'est-il pas plus répandu ?

Selon mon expérience, il y a une perception ambivalente de l'innovation ouverte chez les RH. D'un côté, ils apprécient l'idée de faire émerger les talents et les idées, mais de l'autre, le fait de sélectionner certains projets et pas d'autres leur déplaît...

Forcément, il y a des gens qui seront écartés ! Ce que je tiens à leur dire, c'est que non seulement cette sélection existe déjà et se manifeste par des écarts de salaires, mais aussi que, en effet, l'open

innovation n'est pas forcément pour tout le monde : si vous voulez vraiment prendre tout le monde, vous risquez de perdre les meilleurs !

L'autre contre-argument que j'entends souvent, c'est que les meilleurs salariés, encouragés par des parcours d'innovation ouverte, risquent de partir monter leur propre entreprise. L'open innovation ferait fuir les talents ! A cela, je réponds que l'ancienne entreprise peut très bien investir dans la nouvelle, et que cela offre une possibilité exceptionnelle de fabriquer son propre écosystème avec toutes les start-ups des anciens.

En résumé, que diriez-vous à un DRH pour le convaincre de « s'ouvrir à l'open innovation » ?

Les RH doivent prendre le risque d'innover. Tant que l'on ne bouge pas, on ne prend pas de risques. Mais avec la transformation digitale, aujourd'hui, les risques ne se gênent pas pour venir par eux-mêmes !



**POURQUOI LES DRH
DOIVENT-ILS
S'OUVRIR À
L'OPEN INNOVATION ?**



“

Décloisonner la R&D, favoriser les échanges et la coopération, s'ouvrir à une dynamique entrepreneuriale... L'open innovation - innovation ouverte ou innovation distribuée - est une révolution dans le monde de l'entreprise et pousse les acteurs du marché à repenser leurs schémas organisationnels et à redéfinir le rôle des RH. Vous prenez le train en marche ? Petit cours de rattrapage.

POURQUOI LES DRH DOIVENT-ILS S'OUVRIRE À L'OPEN INNOVATION ?

#OpenInno : au-delà du buzzword, une véritable transformation de l'entreprise

Dans un environnement ultra-concurrentiel où le time to market est toujours plus court, où la mobilité est toujours plus importante et où les compétences techniques atteignent des niveaux toujours plus pointus, l'innovation est un facteur de croissance déterminant... Or, pour innover, les entreprises ne peuvent plus uniquement se reposer sur leurs ressources internes.

C'est en 2003 que Henry Chesbrough, théoricien des organisations et professeur à la Haas School of Business de Berkeley, est le premier à parler d'open innovation.

L'idée ? Établir une distinction entre :

- Une innovation fermée, confinée dans l'entreprise et placée sous le sceau du secret industriel
- Une innovation ouverte, davantage basée sur le partage et la coopération.

Mais dans le second cas, cette ouverture vers l'extérieur recouvre des réalités variées.

L'open innovation inside-out

Elle consiste à partager, louer ou vendre des éléments de propriété intellectuelle de l'entreprise (brevets, licences, contributions publiques...) pour qu'ils soient employés ailleurs. Un exemple ?

Toyota a récemment partagé 5 000 brevets sur une pile à combustible permettant de propulser un véhicule grâce à une réaction chimique entre air et hydrogène. En partageant ses avancées avec ses concurrents, le constructeur espère ainsi permettre à sa technologie de s'implanter plus rapidement.

L'open innovation outside-in

C'est le recours à des compétences, ou technologies, externes pour réduire les dépenses et risques liés à la R&D. Cela consiste à se connecter avec l'écosystème pour, en quelque sorte, profiter du dynamisme entrepreneurial ambiant. Il peut par exemple s'agir :

- des salariés appartenant à des départements autres que celui de l'innovation ou de la R&D par le biais d'outils collaboratifs (réseaux sociaux d'entreprise, portails participatifs...) ou de séances de brainstorming
- des clients : sollicitations via les réseaux sociaux, soumission d'idées, concours... sur le modèle des plateformes digitales de Starbucks ou Dell
- des start-ups ou laboratoires via des partenariats ou des programmes d'incubation, d'accélération ou de financement (corporate venturing) ou à travers un "facilitateur" comme le NUMA
- des fournisseurs, dans le secteur

automobile, on assiste ainsi à un éclatement de la chaîne de l'innovation, les fournisseurs étant de mieux en mieux positionnés sur la R&D

- des concurrents, par exemple à travers une association pour un projet de recherche spécifique comme l'ont déjà fait les PME Clipsol et Jacques Giordano Industries sur le marché du panneau solaire thermique...

Des éditeurs de logiciel aux grands groupes industriels

Initiée par les géants américains de l'informatique comme Oracle, Google, Microsoft, Intel ou encore Apple, chez qui les notions d'écosystème, d'API (interfaces de programmation) et de SDK (kits de développement logiciel) sont primordiales, en France, l'open innovation a d'abord séduit les opérateurs télécom. Elle s'est matérialisée sous la forme de programmes d'incubation et de financement en amorçage comme Orange Fab ou SFR Jeunes Talents Start-up. Les grands groupes, de Renault à BNP en passant par TF1, SNCF, La Poste ou Total, ont suivi le mouvement, popularisant le terme dans les milieux entrepreneuriaux et financiers. Au final, depuis plusieurs mois, l'open innovation connaît une évolution aussi rapide que les intérêts économiques qu'elle


est susceptible de générer. La question pour les entreprises n'est donc plus de savoir s'il faut ou non se lancer mais plutôt de définir les stratégies et les leviers à adopter pour optimiser les modèles collaboratifs.

Alors, quel impact pour la DRH ?

Passer d'une culture d'entreprise fermée à une culture plus ouverte implique la multiplication des interactions avec l'écosystème... Et la nécessité d'engager une réflexion poussée sur plusieurs problématiques directement liées aux ressources humaines

- Comment créer un environnement favorable à l'échange et à la création ?
Quelle organisation, quels outils mettre en place ?
- Comment préserver l'identité et l'ADN de l'entreprise quand ses frontières deviennent de plus en plus perméables ?
- Comment gérer les compétences internes et y associer les compétences venues de l'externe ?
- Comment anticiper l'émergence de nouveaux besoins et accompagner l'évolution nécessaire du rôle de manager ?

Aujourd'hui, les ressources humaines ont un rôle clé dans la mise en place d'un programme d'open innovation puisque ce sont elles qui sont les mieux placées pour mobiliser les potentiels internes !



**ALLIANCE POUR
L'INNOVATION OUVERTE :
UN NOUVEAU GUIDE
POUR AIDER START-UP
ET GRANDS GROUPES
À TRAVAILLER
ENSEMBLE**



“

Créée en décembre 2015, à l'initiative de la Secrétaire d'Etat chargée du numérique, l'Alliance pour l'Innovation Ouverte propose aujourd'hui le fruit d'une réflexion collective entre une cinquantaine d'entreprises du CAC 40, des PME et des acteurs de la French Tech. Le guide "Innovation Ouverte : les bons réflexes, les bons outils", auquel ManpowerGroup a contribué, a été remis à Axelle Lemaire, et est disponible au public.

ALLIANCE POUR L'INNOVATION OUVERTE : UN NOUVEAU GUIDE POUR AIDER START-UP ET GRANDS GROUPES À TRAVAILLER ENSEMBLE

"L'enjeu est là, il faut que les startups cessent de venir me voir en disant qu'elles n'arrivent pas à accéder au marché des grandes entreprises, il faut rapprocher ces deux mondes !" a déclaré Axelle Lemaire, Secrétaire d'Etat en charge du Numérique lors de l'ouverture de VIVA Technology le 30 juin 2016 à Paris, à l'occasion de la remise du nouveau guide de l'Alliance pour l'Innovation, fruit de la réflexion de tous ses membres :

"L'enjeu est aussi d'embarquer tout notre pays dans la transformation numérique ! Mais pour cela, il faut continuer de se remettre en cause en permanence, et accepter de repenser les relations entre ceux qui font l'innovation la plus importante c'est-à-dire les startups, et les grands groupes qui ont par définition, des structures d'organisation plus lourdes.

La culture du risque doit aussi être pleinement intégrée dans les modes de

fonctionnement des grands groupes avec toutes les conséquences que ça a en termes d'organisation interne, de ressources humaines, de rémunération des salariés etc.

Un guide pour améliorer les relations entre startups et grands groupes

"L'Alliance pour l'innovation ouverte promeut l'innovation ouverte auprès des entreprises en fédérant une communauté d'entreprises et de partenaires autour de valeurs partagées et d'une relation de confiance équilibrée entre grandes entreprises, ETI et start-ups", explique en préambule, le nouveau guide de l'Alliance pour l'Innovation Ouverte qui partage les bons outils, les bons réflexes pour que startups et grand groupes puissent grandir ensemble, et *"couvrir plusieurs champs, de la propriété intellectuelle aux relations*



Promouvoir l'innovation ouverte auprès des entreprises en fédérant une communauté d'entreprises et de partenaires autour de valeurs partagées et d'une relation de confiance équilibrée entre grandes entreprises, ETI et start-ups

capitalistiques, au sourcing ou à la collaboration à l'international".

Fondé sur des témoignages des membres de l'Alliance, le guide s'adresse aussi bien aux grandes entreprises qu'aux startups elles-mêmes, ainsi qu'aux pouvoirs publics et aux acteurs institutionnels - pour partager les bonnes pratiques et lever les blocages qui peuvent exister.

ManpowerGroup, contributeur du guide, a partagé l'expérience Eclaireur Office

"La création d'Eclaireur Office est le fruit d'une longue observation des difficultés que rencontrent les start-up dans leur développement" explique Gwenaëlle de la Roche, Directrice Marketing et Prospective de ManpowerGroup et Head of Eclaireur Office : "Les grandes entreprises hésitent encore à confier aux jeunes pousses la coresponsabilité d'une transformation en

profondeur de leur organisation, de leur business model ou même de leurs offres. Elles se contentent généralement de prendre les services de ces startups pour faire de la communication sur l'innovation, une stratégie d' « innovation washing » qui ne rend pas service à ces start-up qui veulent faire leur preuve sur le terrain".

C'est bien simple, pour ManpowerGroup, les partenariats avec les startups nés d'une confiance mutuelle entre véritables business partner, sont "indispensables à notre croissance autant qu'à la leur. [...] Avec Eclaireur Office, nous souhaitons installer un lien permanent avec le monde de l'innovation et des start-up : ce que nous leur proposons, ce n'est pas un accompagnement, mais une réelle collaboration."

A photograph of a man and a woman working on a robotic device in a workshop. The man is in the background, focused on adjusting a component. The woman is in the foreground, using a power drill on a part of the robot. The robot has a black frame and several legs. The scene is lit with soft, natural light, suggesting a professional or academic environment.

**MANPOWERGROUP
CRÉE UN LIEN
PERMANENT ENTRE
LE MONDE
DE L'INNOVATION
ET DES START-UP**



“

ManpowerGroup met en place, au sein de sa Direction Générale Communication et Marketing, une équipe chargée de la veille en matière d'innovation: "Eclaireur Office". En effet, la gestion des ressources humaines doit se remettre constamment en question, que ce soit en termes de services, de détection des potentiels ou d'adéquation entre profils et postes.

MANPOWERGROUP CRÉE UN LIEN PERMANENT ENTRE LE MONDE DE L'INNOVATION ET DES START-UP

Le marché des ressources humaines est en pleine révolution. Toute une génération d'entrepreneurs bouscule la grande machine de l'emploi et sont bien décidés à la transformer de fond en comble. Avec Eclaireur Office, ManpowerGroup va à leur rencontre et les intègre dans un écosystème d'innovation unique en France réunissant le dynamisme des startups et l'expérience d'un grand groupe.

De 2010 à 2015, l'investissement dans la HR Tech est passé de 100.000 dollars à presque 3 milliards, un bond fulgurant qui en dit long sur la transformation profonde du secteur. En cause, les SMAC (Social Media, Mobile, Analytics, Cloud) qui impacte chaque étape du cycle RH.

Mais dans un contexte d'incertitudes, ces bouleversements ne se font pas sans secousses, et les entreprises françaises doivent rattraper un retard accumulé depuis plusieurs années et des défis humains comme la remise en cause du modèle du salariat, la réinvention du management ou les nouvelles générations etc.

Eclaireur Office est le fruit d'une conviction : la solution pour relever ce défi réside dans

une véritable collaboration entre startups et grandes entreprises, d'égal à égal. Pour qu'elles nouent de véritables alliances, explique Gwenaëlle de la Roche, Directrice Marketing et Prospective de ManpowerGroup et Head of Eclaireur Office : *"Les grandes entreprises ont besoin de l'audace et de l'agilité des startups et les startups manquent de l'expérience, de l'accès au terrain et d'un réseau d'experts des grandes entreprises. L'action d'Eclaireur Office facilite leur accès au marché, aux grands groupes. Cette année, nous avons permis à 40 startups de tester leur solution à travers des POC - Proof of Concept (contractualisés) avec de grands clients dont Avis, SNCF, Daimler..."*



La compréhension et l'appréhension de ce nouvel écosystème sont cruciales pour un Groupe Expert en RH comme ManpowerGroup. C'est la raison pour laquelle nous avons créé "Eclaireur Office" avec l'ambition de devenir le 1^{er} intégrateur open innovation RH en France."

Eclaireur Office poursuit 3 missions complémentaires :

- Scan the disruption : être à l'écoute permanente des innovations et des solutions nouvelles qui font évoluer la GRH
- Création d'un cluster agile de startups partenaires, un écosystème d'entrepreneurs passionnés innovant sur chaque étape de la chaîne de valeur RH : Recrutement, Marketing RH, Training/learning/développement, Management de la performance
- Intégration de ces solutions Open-RH aux offres que nous proposons à nos clients Solutions agiles de conseils aux grandes

entreprises, de prospective, de mise en réseaux et d'expérimentations, Eclaireur Office a rencontré pas moins de 250 startups en 2016, a réalisé 40 POC, a été partenaire de 20 événements sur le thème de l'innovation et a réalisé un ouvrage collectif, "La conjuration des innovateurs", édité par les Editions Eyrolles dans la collection L'instant qui suit. Le début d'une belle aventure commune avec un écosystème dynamique de création de valeur partagée : "C'est un lien permanent avec le monde de l'innovation, et nous voulons participer à la création d'un marché de l'emploi plus fluide, plus dynamique et plus innovant".

**OPEN INNOVATION :
LES GRANDES
ENTREPRISES
NE PEUVENT PLUS
INNOVER SEULES !**



A city skyline at night, featuring several skyscrapers with lights on. A network diagram with nodes and connecting lines is overlaid on the bottom left. A large white diagonal shape is on the right side of the image.

“

Pourquoi ouvrir son entreprise à la disruption externe ? Comment parvenir à la canaliser et en faire une force ? Tant de questions que les grands groupes doivent se poser dès maintenant... avant qu'il ne soit trop tard. Au Congrès HR 2017, 4 grandes entreprises ont échangé sur leurs bonnes pratiques.

OPEN INNOVATION: LES GRANDES ENTREPRISES NE PEUVENT PLUS INNOVER SEULES !

Le marché des ressources humaines est en pleine révolution. Toute une génération d'entrepreneurs bouscule la grande machine de l'emploi et sont bien décidés à la transformer de fond en comble. Avec Eclaireur Office, ManpowerGroup va à leur rencontre et les intègre dans un écosystème d'innovation unique en France réunissant le dynamisme des startups et l'expérience d'un grand groupe.

L'Open Innovation, plus facile à dire qu'à faire. Surtout qu'il ne faut pas se contenter d'en parler : les beaux discours sur l'ouverture des entreprises font florès, mais pour quelles réalités ? Néanmoins, la nécessité de revoir les processus d'innovation et les frontières des entreprises est plus forte que jamais.

Le risque ? S'apercevoir trop tard que son business model est daté, et sa structure incapable d'accomplir les transformations stratégiques. Alors, pourquoi (et comment) s'ouvrir à l'Open Innovation, et comment manager ces changements ?

Lors du Congrès HR 2017, nous avons pu obtenir les retours d'expérience et précieux conseils de David Monserand, Directeur de Zagatub, l'accélérateur de startup de Butagaz, de Roland Le Roux, Open Innovation manager chez Bouygues Construction, de Jean-Jacques Thomas, Chief Innovation Manager chez SNCF Réseau, de Gwenaëlle de la Roche, Directrice Marketing & Prospective, Head of Eclaireur Office, la Cellule Innovation de

ManpowerGroup, et de Vincent Puren, Directeur du Studio de Création de Maddyne.

Pour s'ouvrir à la disruption extérieure...

Partage, collaboration entre parties prenantes, co-création... L'Open Innovation invite les entreprises à reconsidérer les rapports qu'elles entretiennent entre elles et à poser un regard différent sur l'esprit compétitif inhérent à l'économie de marché, en particulier avec des acteurs de tailles différentes.

L'objectif ? Nouer de nouvelles alliances. **La complémentarité entre startups et grands groupes, c'est la conjonction de l'expérience et de l'innovation**, des structures et de l'agilité. Pour Roland Le Roux, responsable Open Innovation et réalité virtuelle chez Bouygues Construction, *"c'est primordial pour aller découvrir à l'extérieur ce que l'on n'a pas encore imaginé en interne [...] avec agilité et rapidité !"*. Une complémentarité de R&D qui, combinée à

celle des compétences, permet “de réduire le temps de go-to-market au maximum” y compris pour une très grande entreprise : *“En moyenne, 3 mois entre la prise de contact avec une startup et le lancement du projet.”*

Une dynamique similaire s’observe chez ManpowerGroup, qui souligne la nécessité de prendre en compte les bouleversements qui affectent à la fois son domaine d’activité mais aussi celui de ses clients. **“La transformation n’est pas ponctuelle, il s’agit aujourd’hui d’un phénomène structurel, appelé à se pérenniser”**, souligne Gwenaëlle de la Roche : “Nous avons mis en place Eclaireur Office, une Cellule d’innovation, pour scanner les disruptions et multiplier les collaborations avec les startups les plus innovantes de la filière RH,” comme dernièrement avec Blablacar ou le salon VivaTechnology.

La responsabilité de l’innovation est forte dans ce secteur, où le digital fait espérer une réelle amélioration du marché de l’emploi : *“J’en ai la conviction : ensemble, startup et grands groupes ont la responsabilité de réinventer un nouveau marché de l’emploi plus fluide et plus agile, à l’ère de la disruption permanente. Les grandes entreprises ne peuvent plus innover seules !”*

... et pour se transformer de l’intérieur !

“Si la disruption vient d’ailleurs, la transformation, elle, doit venir de l’intérieur”, explique Gwenaëlle de la Roche. Et oui, la transformation digitale est, avant tout, une transformation... managériale.

Tous les invités présents sont tombés d’accord sur ce point : **le volet RH est central en ce qui concerne les compétences, l’organisation ou la cohabitation de cultures d’entreprises parfois très différentes.** Ne pas s’en soucier, c’est risquer de rencontrer des problèmes. Un défi bien identifié chez Butagaz, explique David Monserand, Directeur de l’accélérateur de startup du groupe, Zagatub : *“Lorsque nous avons monté notre projet de serrures connectées adaptées à nos casiers, nous nous sommes vite rendus*

compte de la nécessité de bien cadrer le process lorsque l’on travaille avec une startup.”

Pour Gwenaëlle de la Roche, *“l’Open Innovation peut devenir un véritable levier d’accompagnement du changement, en développant une fierté de faire partie d’une entreprise installée qui continue d’innover”*.

Les participants à la table ronde ont pour la plupart adopté une règle de conduite essentielle : **faire travailler startup et opérationnel de l’entreprise main dans la main.** Chez Bouygues Construction par exemple, les opérationnels sont intégrés à l’Open Innovation dès l’identification des startups intéressantes pour l’entreprise, et ensuite tout au long du process. Et Roland Le Roux d’ajouter :


“Nous allons devoir de plus en plus intégrer les RH pour évaluer les startups avant nous engager dans leur avenir. Nous n’investissons pas uniquement dans une technologie, mais aussi et surtout dans l’humain.”

Tous entrepreneurs ?

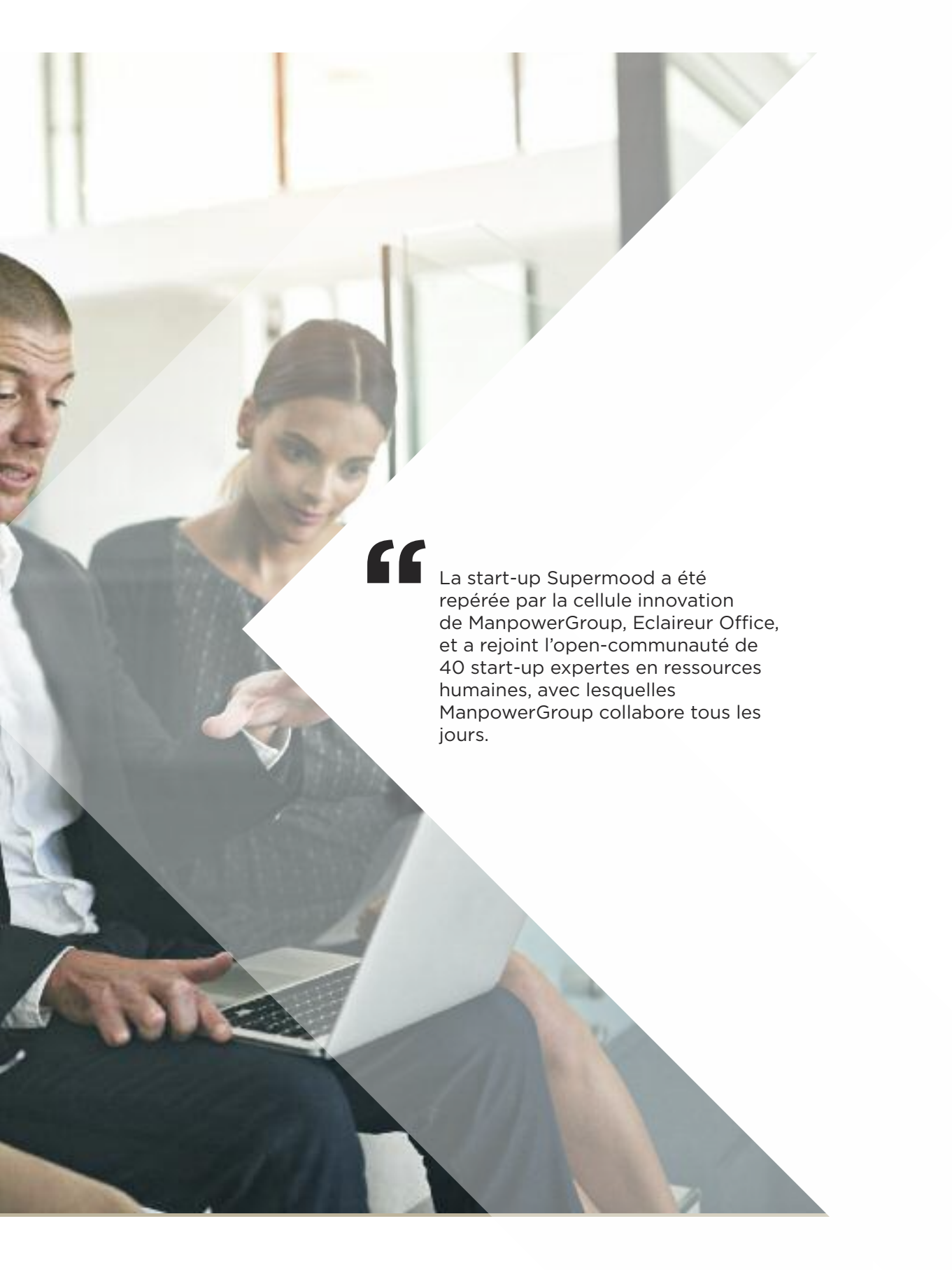
L’Open Innovation pour infuser la culture startup ? Oui, bien sûr, mais sous certaines conditions.

Un défi relevé par la SNCF, où des équipes développant un projet en interne ont été coachées par des startupeurs pour accélérer le processus. *“Une approche d’Open Innovation inversée qui a autant (voire plus) d’impact que lorsque cela vient seulement du Directeur de l’Innovation”*, reconnaît, amusé, Jean-Jacques Thomas... le Directeur de l’Innovation de SNCF Réseau. Chez Butagaz, cette “culture startup” se répand dans l’organisation par le biais de 20 parrains et marraines, impliqués dans la relation quotidienne avec les jeunes pousses. Ils diffusent ensuite à leur tour cette culture d’agilité et de rapidité auprès de leurs équipes.

Plus qu’un “beau discours” dans l’air du temps, l’Open Innovation peut donc devenir un outil essentiel pour la transformation interne de l’organisation... à condition d’intégrer ce levier dans la culture même de l’entreprise.



**AMÉLIORER LA CULTURE
D'ENTREPRISE GRÂCE
À 3 QUESTIONS
PAR SEMAINE :
LA SOLUTION SUPERMOOD**



“

La start-up Supermood a été repérée par la cellule innovation de ManpowerGroup, Eclaireur Office, et a rejoint l'open-communauté de 40 start-up expertes en ressources humaines, avec lesquelles ManpowerGroup collabore tous les jours.

AMÉLIORER LA CULTURE D'ENTREPRISE GRÂCE À 3 QUESTIONS PAR SEMAINE: **LA SOLUTION SUPERMOOD**

28

A seulement 24 ans, Kevin Bourgois a lancé Supermood, une start-up qui a pour vocation d'améliorer la culture d'entreprise grâce à des outils de sondages du personnel dédiés aux Directions des Ressources Humaines. Le concept ? Sortir des interminables questionnaires annuels de satisfaction pour proposer, à un rythme hebdomadaire, des questionnaires ludiques de 3 questions rapides qui se distinguent par leur ton. Répondant aux attentes de transparence et d'engagement dans l'entreprise des nouvelles générations, ce questionnaire 2.0 fait de la culture d'entreprise une question de tous les jours. Vainqueur du challenge #Rmstouch, la jeune start-up compte déjà Total, Labrador ou Zalando parmi ses clients, Une performance impressionnante pour une entreprise lancée en août 2015...

HReview. Quel est le concept de Supermood ?

Kevin Bourgeois (Supermood). C'est un retour au postulat selon lequel pour bien manager, il faut déjà... savoir ce qu'il se passe dans l'entreprise ! Notre objectif, avec Supermood, est d'aider les managers à mieux comprendre leurs collaborateurs, et surtout leurs attentes vis-à-vis de la culture d'entreprise. C'est une application web qui envoie trois questions par semaine à tous les salariés d'une entreprise, et auxquelles ils vont répondre de façon anonyme. Pour résumer, il s'agit pour nous d'aider à améliorer la culture d'une entreprise grâce à trois questions simples par semaine !

Ensuite, chaque mois, nous faisons remonter les données aux DRH, le tout accompagné de conseils pour intervenir sur ce qui ne va pas. Nous mesurons une dizaine de facteurs différents : l'espace de travail, la relation avec mes collègues, les managers, l'impact que j'ai sur l'entreprise, mon évolution dans l'entreprise, ma vision de l'entreprise, le bonheur... Et chaque semaine, nous en abordons un différent, avec des questions différentes. Ces questions peuvent être très précises, comme « Est-ce que vous pouvez vous isoler au calme dans votre entreprise ? » jusqu'à des choses plus larges et ouvertes à l'interprétation comme *"Je m'amuse au travail"* ou *"Qu'est-ce qui rendrait mon entreprise plus magique ?"*.

Tout au long du mois, le DRH ou le top manager peut voir les résultats en direct, et chaque mois un rapport est généré.

HReview. Comment sélectionnez-vous ces trois questions ?

Nous travaillons main dans la main avec des DRH pour les créer. Ce qui est important, c'est l'ordre dans lequel ces questions vont être posées : au départ, nous commençons très souvent par traiter la question de l'espace de travail. S'il y a un

problème, cela suscite de l'inconfort tous les jours, mais c'est quelque chose de relativement simple à changer... contrairement à la vision d'entreprise, une question plus large et plus difficile à résoudre.

Pour simplifier, je dirais que nous remontons une sorte de pyramide de Maslow de l'engagement, du plus élémentaire – et facile à régler – au plus délicat. L'algorithme s'adapte à chaque entreprise : si vous avez des mauvais résultats sur un point, les prochaines questions reviendront dessus.

HReview. Quel genre de conseils livrez-vous à l'issue de ce questionnaire ?

Aujourd'hui, beaucoup de bonnes pratiques RH sont un peu faites au doigt mouillé. Nous ne délivrons que des bonnes pratiques validées par des experts et qui reposent sur une base scientifique, en psychologie ou même en mathématique – ou des case studies d'entreprise qui ont surmonté des problèmes similaires. Parfois, nous donnons aussi des idées d'outils, notamment digitaux : si vous avez trop de mails, nous allons vous proposer une liste d'outils pour résoudre le problème. Nous nous inscrivons dans tout un écosystème de start-up, et il nous arrive aussi de mettre les entreprises en relation avec nos partenaires : si elles ont un problème de management, nous avons, par exemple, un partenaire qui fait du potager d'entreprise (Ciel, mon radis !), ce qui permet d'animer une petite équipe et d'améliorer l'ambiance !

HReview. Comment les DRH se servent-ils de ces conseils ?

Nous détectons très vite ce qui ne va pas – y compris de façon très concrète. Chaque semaine, deux des trois questions sont fermées et se voient attribuées une note de 1 à 5. La dernière question sert à recueillir des suggestions : *"Qu'est-ce que*

vous feriez à la place de votre manager pour améliorer telle chose ?". Comme les salariés sont ravis de faire plein de suggestions, il ne reste plus qu'au manager à les lire et à les comprendre. Par exemple, si 400 personnes en ont émis le souhait de mettre des plantes vertes, cela permet au manager ou au DRH de les satisfaire facilement. Supermood permet vraiment de repérer des quick wins.

Les DRH peuvent également suivre l'évolution d'une problématique dans le temps, sur toute l'année : dans le cas d'un problème préalablement identifié de capacité à s'isoler pour travailler, ceux-ci ont mis en place une politique pour que les gens puissent se reposer et s'isoler. Trois mois après, ils reposent la question et pourront constater si l'effet recherché a été obtenu ou non. La culture de l'entreprise fait ainsi désormais l'objet d'un monitoring constant. Supermood permet de mesurer une évolution et donner une idée permanente et statistique du climat dans une entreprise donnée.

Ce passage de questions fermées à des questions ouvertes permet véritablement d'engager les collaborateurs, car cela montre qu'ils sont non seulement écoutés, mais aussi qu'ils participent vraiment à un grand brainstorming pour trouver des solutions. Les salariés sont très contents de donner leur opinion et de proposer des solutions.

HReview. Sur quelle durée suivez-vous les entreprises ?

Le minimum, pour nous, c'est 6 mois. Mais notre but, c'est que l'entreprise l'utilise durablement. Car la culture d'entreprise est, par définition, quelque chose qui

change tout le temps : il suffit d'une nouvelle recrue pour que tout puisse changer, en positif comme en négatif. Cela nécessite donc qu'on ne la quitte pas des yeux ! Notre méthode fait de la culture d'entreprise un enjeu de tous les jours.

HReview. Pourquoi cette fréquence hebdomadaire est-elle primordiale ?

Il faut que ce soit plus fréquent que l'enquête annuelle dont les résultats arrivent souvent quand il est déjà tard... Résultat, les collaborateurs ne se sentent pas impliqués dans des actions mises en œuvre trop de temps après et ils y répondent de moins en moins... Le rythme hebdomadaire crée un rituel, c'est un petit peu le point culture entreprise du vendredi ! C'est cette idée forte qui nous permet d'obtenir des taux de réponses élevés.

HReview. Comment se déroule la collaboration avec un grand groupe comme ManpowerGroup ?

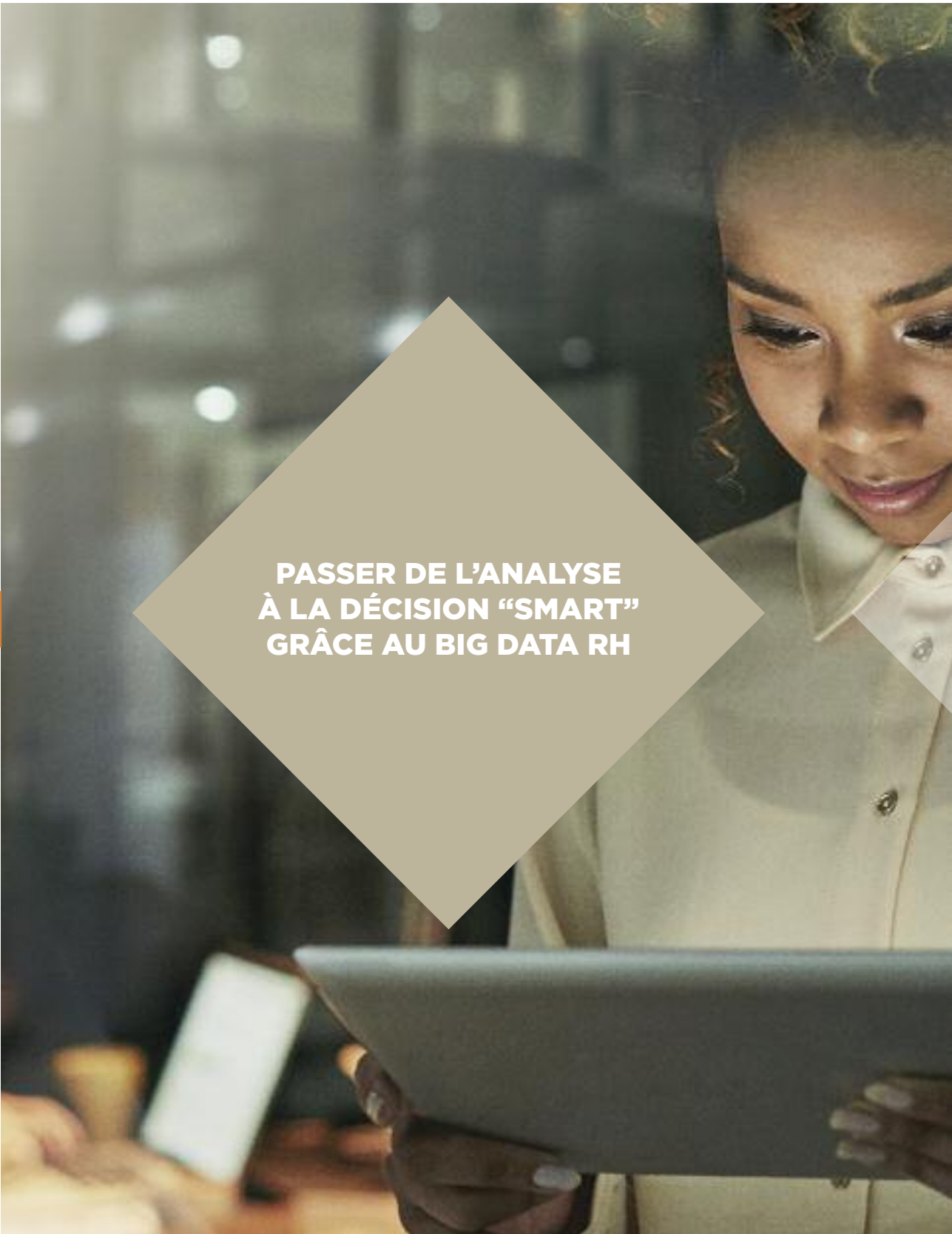
Ça se passe très bien ! Ce que nous apportons à ManpowerGroup, c'est notre côté start-up : nos méthodes de management sont différentes, nous sommes tous des Y chez Supermood. De l'agilité et de la fraîcheur, en somme ! Ce qu'ils nous apportent en retour, c'est la force de l'expérience, la crédibilité du réseau. Ça nous permet aussi de comprendre la "vraie vie", comprendre où se trouvent les barrières pour, à notre tour, apprendre à nous structurer. ManpowerGroup nous apporte son réseau, et les membres de l'équipe éclairer office avec qui nous travaillons sont devenus des partenaires très proches !

A group of three people (two men and one woman) are leaning over a wooden table in a modern office setting, looking at and discussing documents. The man on the left is pointing at a document, the woman in the middle is writing, and the man on the right is looking on. The background shows a contemporary office with glass walls and modern lighting.

“

La culture d'entreprise est, par définition, quelque chose qui change tout le temps : il suffit d'une nouvelle recrue pour que tout puisse changer, en positif comme en négatif. Cela nécessite donc qu'on ne la quitte pas des yeux !

**PASSER DE L'ANALYSE
À LA DÉCISION "SMART"
GRÂCE AU BIG DATA RH**





“

Eureka. Le Big Data RH n'est plus un sujet théorique : c'est une réalité que de nouveaux outils permettent d'appréhender et de piloter de façon performante. Aujourd'hui, ManpowerGroup se dote d'un nouvel outil de business intelligence RH, SmartSearch, à travers la signature d'un partenariat innovant avec Multiposting, leader européen de la multidiffusion d'offres d'emploi sur Internet.

PASSER DE L'ANALYSE À LA DÉCISION "SMART" GRÂCE AU BIG DATA RH

Après avoir scanné la pléthore de nouveaux outils RH disponibles sur le marché, dans le but d'en sélectionner un panel complémentaire, et de développer les plus innovants, ManpowerGroup a choisi de se doter de la solution SmartSearch. Cette solution innovante met toute la force du big data au service du recrutement, de l'outplacement, de la gestion des talents etc...

Big Data : une vision transparente (et actualisée) du marché du travail

"Aujourd'hui, nous avons besoin de ManpowerGroup pour identifier les process métiers dans lesquels notre outil va être pertinent, pour que les entreprises cessent de baser leurs décisions stratégiques en matière d'emploi sur des visions anciennes, des études de l'Insee ou de Pôle Emploi qui sont, souvent, annuelles" explique Simon Bouchez, CEO de Multiposting.

Avec l'accélération de la transformation du marché du travail, et la versatilité de plus en plus prononcée des besoins des entreprises, **il devient nécessaire d'avoir une vision actualisée de l'emploi de son secteur à un instant T.**

Le fait d'avoir 1 an ou même 6 mois de retard va poser beaucoup de problèmes en termes de décisions, et ce genre d'outils peut contribuer à résoudre ce problème. Nous espérons que grâce à cette collaboration avec ManpowerGroup, nous allons pouvoir proposer des choses de plus en plus innovantes et intelligentes. Alliance entre une solution de Big Data RH et de l'expertise métiers/RH de ManpowerGroup, ce partenariat permettra d'appréhender les stratégies RH dans des démarches reposant sur une analyse récente et pertinente du terrain. SmartSearch est un outil de Smart Data qui permet d'analyser les offres d'emplois par zones géographiques, par types d'entreprises, par compétences, sur toute la France et sur les bassins d'emploi qui recrutent.

Recrutement : optimiser vos offres d'emplois, avant, pendant... et après !

C'est un outil qui va permettre une analyse plus fine sur les manières de définir une offre, identifier les mots clefs les plus pertinents, avoir un indice de fiabilité sur ses offres. Et quand vous postez une

nouvelle annonce de voir son taux de fonctionnement et d'optimiser sa présence sur les jobboards les plus pertinents. Cet outil a été co-créé avec le réseau des opérationnels de toutes les marques de ManpowerGroup qui pourront le tester et le nourrir de leur expérience de terrain.

Pour Simon Bouchez (Multiposting), ces outils peuvent devenir de précieux alliés pour réussir un recrutement :

“Lors d’un recrutement, comment puis-je faire pour être certain que j’utilise les bons critères, les bons mots clefs qui vont être repris par les moteurs de recherches ? Comment être sûr que je recherche les bonnes compétences et que le niveau d’expérience que je demande est “raisonnable”. Ce dernier point est capital : j’ai beaucoup d’interlocuteur qui vont surévaluer l’expérience demandée sans se rendre compte que le profil qu’il recherche est très difficile à trouver dans leur bassin d’emploi”.

La Business Intelligence permet ainsi d'optimiser le recrutement en obtenant une meilleure connaissance des réalités du marché du recrutement sur tel ou tel bassin d'emploi, et même la moyenne des exigences salariales sur un métier donné. L'idéal pour accélérer et sécuriser des embauches.

Business Intelligence : de la Smart Data pour piloter les RH

ManpowerGroup entend sortir du côté Big Data un peu classique pour proposer un outil de Smart Data qui joue vraiment le rôle d'aide à la prise de décision. Il s'agit d'un véritable outil de planification de la main d'œuvre, d'ajustement dynamique de la stratégie d'attraction. L'innovation Smart Search vient du

traitement des données de masse de l'ensemble du marché de l'emploi en France, le tout en temps réel. Il permet à la fois de traiter les données mais offre, grâce à des algorithmes et des dashboard, des outils pour les analyser, les cartographier et visualiser facilement l'offre et la demande d'emploi sur une zone géographique, un secteur ou un métier.

Avec SmartSearch, ManpowerGroup entend répondre de manière opérationnelle aux enjeux de transformation de ses clients. En résumé, le dashboard permettra de :

- Benchmarker au niveau global et local des métiers et compétences disponibles
- Disposer d'éléments chiffrés et objectifs sur la réalité du marché du recrutement sur un bassin d'emploi et un métier donné
- Identifier les métiers en tension sur les différents bassins d'emploi et détecter les besoins de formation et de développement des compétences.
- Garantir un niveau d'employabilité des collaborateurs grâce à une vision exhaustive et en temps réel du marché de l'emploi.

Ce qui est important, pour nos clients comme pour nous, c'est l'analyse et l'anticipation car le DRH ne peut plus être en position de simple réaction à des demandes ou à des situations de crises. Grâce au Big Data RH, et aux outils de Business Intelligence, les RH passent de l'analyse a posteriori à la prise de décision fondée sur des données actualisées et dynamiques.

En ce sens, ils prennent une position de pilote - et non de passager. C'est ce qui va redonner une dynamique. La composante RH doit être partie prenante des décisions et stratégies économiques discutées et décidées en Comex.

A man with a beard and tattoos, wearing a plaid shirt, is looking at a tablet in an office setting. The background is blurred, showing other people and office furniture. A large, semi-transparent diamond shape is overlaid on the image, containing the text.

**LA RENCONTRE
AVEC LE FUTUR
EMPLOYEUR EST AVANT
TOUT UNE RENCONTRE
HUMAINE : ENTRETIEN
AVEC LA STARTUP
WELCOME TO
THE JUNGLE**



“

La startup Welcome to the Jungle a été repérée par Eclaireur Office, la cellule innovation de ManpowerGroup, et a rejoint l'open-communauté de 40 startups expertes en ressources humaines, avec lesquelles ManpowerGroup collabore tous les jours.

LA RENCONTRE AVEC LE FUTUR EMPLOYEUR EST AVANT TOUT UNE RENCONTRE HUMAINE : ENTRETIEN AVEC **LA STARTUP WELCOME TO THE JUNGLE**

Lancée en 2014 par Jérémy Clédat et Bertrand Uzeel, la startup Welcome to the Jungle entend faire avancer le recrutement dans le sens de la qualité. Leur mission, faire briller la marque employeur des entreprises pour aider les candidats à trouver celle qui leur correspond vraiment. A contre-courant de la tendance des start-up digitales qui plébiscitent l'algorithmie, pour Jérémy Clédat c'est l'humain qui doit rester au cœur du processus de recrutement.

HReview. Comment présenter Welcome to the Jungle à ceux qui ne vous connaissent pas ?

Jérémy Clédât. C'est un média dédié à l'emploi des 20-35 ans. Son ambition est de faire se rencontrer candidats et recruteurs de la manière la plus qualitative possible, sur un sujet fondamental qui est la culture d'entreprise.

Notre mission est de donner aux candidats toutes les informations dont ils ont besoin pour mieux découvrir les entreprises, leurs métiers, leurs collaborateurs... par des photos, des interviews vidéo, des chiffres-clés... Tout ce qui peut vraiment faire en sorte que leur expérience de recherche d'emploi soit la meilleure possible.

L'important, c'est que les candidats trouvent vraiment l'entreprise qui leur correspond.

Du côté des recruteurs, notre mission est de leur permettre de gagner fortement en notoriété et en visibilité auprès d'une population de candidats qui est chez nous, très qualifiée. Nous leur simplifions aussi le recrutement pour leur faire gagner du temps : en se montrant aux candidats de manière transparente, elles attirent uniquement ceux qui sont vraiment motivés par l'offre. Ils peuvent aussi gérer de manière très facile les candidatures via un outil que nous leur mettons à disposition.

Qu'est-ce qui vous a poussé à créer Welcome to the Jungle ?

Ce sont deux choses. Bertrand et moi avons fondé la société il y a un peu plus d'un an maintenant. Côté candidat, tout est parti d'un constat : on avait énormément d'amis qui étaient malheureux dans leur boulot et qui nous disaient qu'ils aimeraient bien en changer. Seulement ils ne savaient pas où chercher, ni où trouver des infos qui soient différentes de simples intitulés de postes.

Ce qui les intéressait, c'était de savoir comment fonctionnait réellement l'entreprise de l'intérieur, l'ambiance, le travail au quotidien, les challenges... Tout ce qui fait vraiment la culture de l'entreprise ! On voulait donc professionnaliser ce "bon copain" qui vous donne un bon plan.

Côté entreprise, aujourd'hui, les job boards ne postent presque que des annonces dans lesquelles il est très difficile de donner plus de détails sur qui elles sont vraiment. Elles sont donc toutes assez rigides et semblables. Sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ou Viadeo, même s'il y a une page entreprise, c'est une page assez formelle. C'est la raison pour laquelle on a décidé de fonder Welcome to the Jungle, avec l'idée de créer un écrin pour les entreprises, de les mettre en valeur à travers un contenu très riche et surtout une vraie ligne éditoriale.

De quels outils les chercheurs d'emploi manquent-ils aujourd'hui ?

L'emploi est un secteur qui bouge beaucoup. Les candidats ont de plus en plus d'outils à leur disposition. Ce qui leur manque vraiment, c'est de l'information :

- Sur les métiers : l'orientation professionnelle est très faible en France car les écoles ont du mal à fournir ce service. Beaucoup de candidats ne connaissent pas les métiers et les secteurs d'activité.
- Sur les entreprises : c'est sur ce point que l'on essaye vraiment de travailler. Les candidats manquent d'informations sur les salaires, les types de contrats, le processus de recrutement lui-même etc. Des points qui sont aussi fondamentaux parce qu'il y a beaucoup de candidats qui ne savent pas comment se situer professionnellement. C'est un sujet que l'on ne traite pas encore mais que des sites comme Glassdoor permettent de travailler.

Tout le sujet pour moi, c'est d'aller de plus en plus vers un univers de transparence où l'on offre une vraie vitrine aux candidats sur les boîtes qui recrutent.

En quoi votre service peut-il répondre aux difficultés de recrutement des PME?

Il faut aussi rappeler les fondamentaux : les PME françaises sont les plus grandes créatrices d'emplois en France. Elles offrent une variété de métiers très intéressante ! Ces PME ne sont pas forcément des sociétés qui embauchent à des salaires moins élevés que les autres, et elles proposent des challenges tout aussi intéressants. C'est ce que l'on essaye de mettre en lumière : le but de Welcome to the Jungle, c'est aussi de montrer qu'il y a ce type de sociétés, qui peut correspondre à des profils différents. Il n'y a pas que des grands groupes, et inversement !

On parle beaucoup du désarroi des générations Y et Z, et du fléau du chômage des jeunes, quels sont, selon vous, les remèdes ?

Je pense qu'en amont, il y a une vraie décorrélation entre les matières enseignées à l'école et la réalité du marché de l'emploi, en particulier dans le digital...

Les compétences que recherchent maintenant les entreprises ne sont pas celles enseignées à l'école et ne peuvent être apprises que sur le tas. Cela crée un vrai goulot d'étranglement ! Il y a aussi le fait que le secteur numérique évolue très vite et que certains métiers ou compétences sont apparus il y a quelques mois à peine... naturellement, les cursus pédagogiques ont beaucoup de mal à rattraper leur retard. Aujourd'hui, un cours de webmarketing fait il y a quatre ans n'a plus aucune pertinence. C'est un vrai défi académique.

Les élèves n'ont aucune idée de ce que sont les métiers. En gros, ils veulent

travailler dans le marketing ou dans la vente, dans des concepts qui sont assez larges. Au-delà de ça, ils connaissent très peu les sociétés. Il y a une vraie éducation à faire sur ce que veut dire "travailler en entreprise".

Le dernier point que l'on voit, c'est que les candidats sont très peu préparés au processus du recrutement en lui-même. Ce sont des détails, mais nous on voit plusieurs milliers de CV passer par mois dont la plupart ont des formats peu lisibles ou sont mal écrits. Ça crée déjà une barrière très forte. On apporte donc aussi une aide aux candidats en publiant régulièrement des articles sur notre site pour leur donner des conseils emploi.

Est-ce que les services digitaux, notamment de matching, sont appelés à remplacer les recruteurs humains, selon vous ?

Nous sommes assez particuliers sur ce point. Nous avons créé Welcome to the Jungle pour remettre complètement l'humain au centre du processus de recrutement. Tout l'intérêt de cette plateforme c'est de vous dire : cette rencontre avec votre futur recruteur, c'est avant tout une rencontre humaine. Chez nous d'ailleurs, ce n'est pas un algorithme derrière le site qui dit « cette personne là est bonne pour le poste ». C'est le candidat qui va voir l'entreprise et qui se dit qu'elle correspond bien à ses aspirations. Puis le recruteur qui voit son profil se dit à son tour "tiens ça me correspond bien". On ne croit pas du tout à cette tendance de l'algorithmie qui fait croire qu'il suffirait de mettre un CV bien fouillé et une offre d'emploi bien décrite pour que le match se fasse. Nous on est persuadé que le recrutement c'est à 90% une rencontre, et qu'il faut qu'elle soit la plus qualitative possible. Je suis assez persuadé que ça ne disparaîtra pas, en tous cas je l'espère !



“

*Faire se rencontrer
candidats et recruteurs
de la manière la plus
qualitative possible, sur
un sujet fondamental
qui est la culture
d'entreprise.*

**UBÉRISATION DES
RESSOURCES HUMAINES :
LA CONJURATION
DES INNOVATEURS**





“

La fondation ManpowerGroup a fait paraître en 2016 un nouvel ouvrage dans sa collection “L’instant qui suit”, en collaboration avec les éditions Eyrolles. Ce nouvel opus dresse le portrait d’une nouvelle génération d’entrepreneurs qui, en investissant les RH, innovent et proposent un nouveau modèle à suivre. Les portraits de onze jeunes entrepreneurs, désireux de changer le monde des ressources humaines, sont réalisés par six jeunes journalistes à l’avenir prometteur.

UBÉRISATION DES RESSOURCES HUMAINES: LA CONJURATION DES INNOVATEURS

“**La Conjuraton des innovateurs**” dresse le portrait de onze jeunes entrepreneurs, créateurs et dirigeants de start-up œuvrant dans le domaine des ressources humaines :

- **Marjolaine Grondin**, créatrice de Jam
- **Kevin Bourgeois**, créateur de Supermood
- **Alizée Lozac’hmeur**, créatrice de SenseCube
- **Jérémy Clédât** et **Bertrand Uzeel**, créateurs de Welcome to the Jungle
- **Stéphanie Delestre**, créatrice de Qapa
- **Mickaël Cabrol**, créateur d’Easyrecrue
- **Caroline Goulard**, créatrice de Dataveyes
- **Jonathan Azoulay**, créateur de Talent.io
- **Olivier Xu**, créateur de Kudoz
- **Najette Fellache**, créatrice de Speach.Me

Chaque start-up fait l’objet d’un portrait réalisé par l’un des six journalistes repérés par le concours créé par l’**Association pour l’aide aux jeunes auteurs** (Apaj), fondée par Benedict Donnelly, et accompagnés par le quotidien Libération.

Cette **nouvelle génération de journalistes** est ici représentée par Léa Charron, Ségolène Davin, Marine Dumeurger, Clémence Lesacq, Cerise Sudry-Le Dù, et Guillaume Pajot.

“**La Conjuraton des innovateurs**” est un ouvrage collectif, coordonné par Christian Boghos, directeur de la collection “L’instant qui suit”, président de la Fondation ManpowerGroup, et directeur général Communication, Marketing et Influence de ManpowerGroup.

*“**Une renaissance ? Peut-être. Une conjuration, sans doute. Une promesse ? A l’évidence. Ce que je trouve inspirant dans l’idée de la Renaissance, c’est***



Disponible en librairie et sur Amazon.fr

l'optimisme qui naît des cendres. [...] Nous sentons poindre l'avènement d'une Renaissance de l'entrepreneuriat. Et pour une raison essentielle : la technologie désormais démocratisée permet de donner vie à toutes les ambitions et à toutes les visions. Cette Renaissance est bien sûr un espoir pour notre pays et aussi pour toutes nos jeunesse, même si elle met en ruine des pans entiers de notre économie, trop attachée à ses privilèges, ses monopoles et ses incertitudes", déclare Christian Boghos, dans son propos introductif.

On observe "et c'est le plus remarquable : comme une conjuration non dite, dynamique et informelle, qui a résolument l'ambition de faire basculer le système d'aujourd'hui pour le remplacer par des approches multiples où la technologie tient lieu de pivot. **La Conjurat** **des innovateurs exprime ce mouvement de fond**", conclut Christian Boghos.





 www.manpowergroup.fr

 @EclaireurOffice

 Eclaireur Office



ManpowerGroup France - 89-91 rue du Faubourg Saint-Honoré 75008 Paris
S.A.S. à Associé Unique au capital de 100 000 € - RCS Paris 488 006 982 - Mars 2017.