



# OPEN INNOVATION & TRANSFORMATION RH

**Eclaireur**  
Office  
ManpowerGroup

ECLAIREUR OFFICE,  
LA CELLULE INNOVATION  
DE MANPOWERGROUP





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



# SOMMAIRE

## L'OPEN INNOVATION

L'OPEN INNOVATION EST UNE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE AVANT D'ÊTRE UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE .....	6
POURQUOI LES DRH DOIVENT-ILS S'OUVRI À L'OPEN INNOVATION ? .....	12
RÉVOLUTION DIGITALE : AFFIRMER SON IDENTITÉ POUR MIEUX SE TRANSFORMER .....	16

## L'OPEN INNOVATION RH BY ECLAIREUR OFFICE

ECLAIREUR OFFICE : MANPOWERGROUP CRÉE UN LIEN PERMANENT ENTRE LE MONDE DE L'INNOVATION ET DES START-UP .....	20
OPEN INNOVATION : LES GRANDES ENTREPRISES NE PEUVENT PLUS INNOVER SEULES ! .....	24
LES PROFESSIONNELS RH DOIVENT ÊTRE PRÉCURSEURS EN MATIÈRE D'INNOVATION .....	28
PASSER DE L'ANALYSE À LA DÉCISION "SMART" GRÂCE AU BIG DATA RH .....	34

Ces articles ont été publiés ces derniers mois  
dans **HReview**<sup>®</sup>, 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](http://Datacity.paris).**

**HReview : 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...

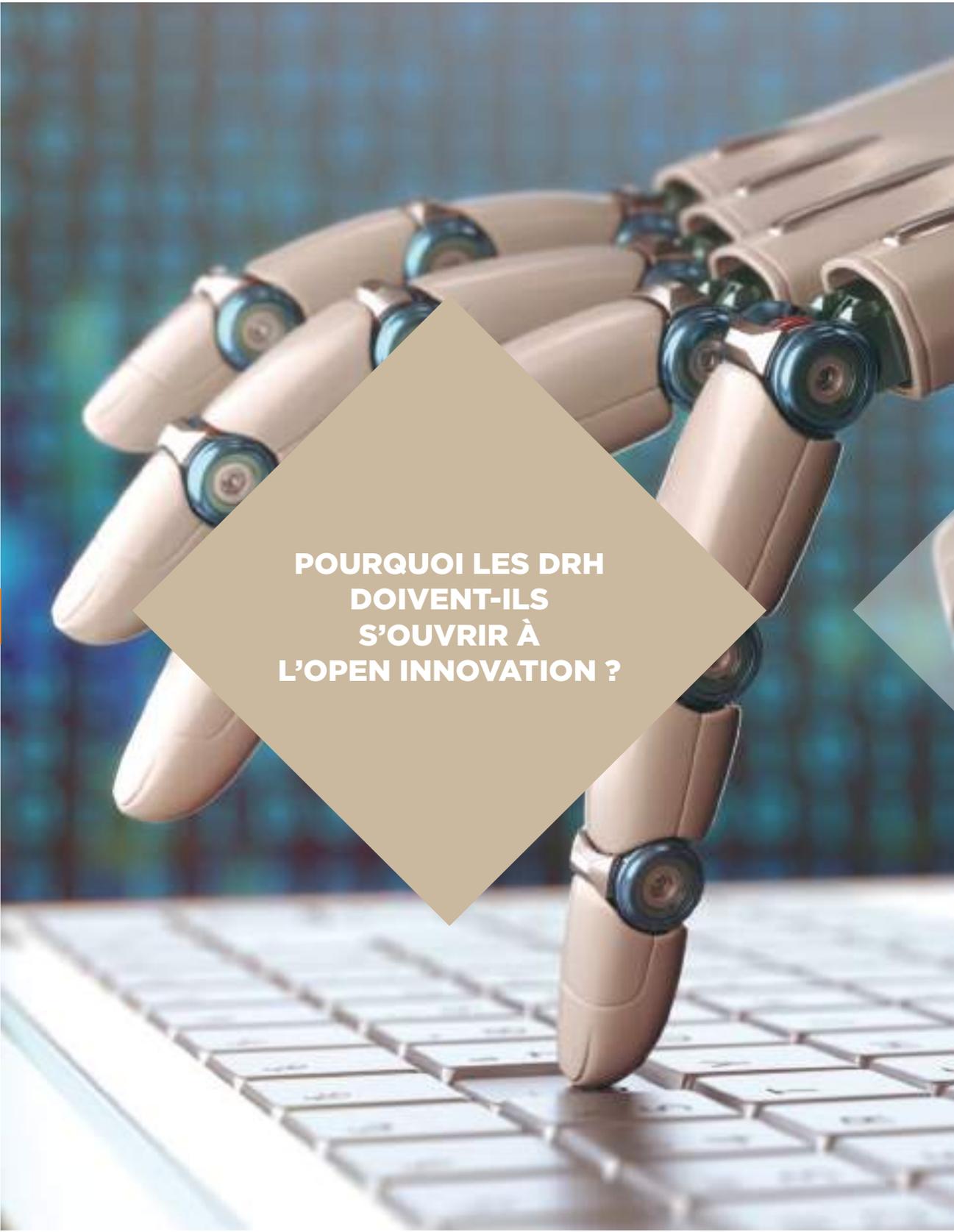
Forcément, il y a des gens qui seront écartés ! Ce que je tiens à leur dire, c'est que non seulement cette sélection existe déjà et se manifeste par des écarts de salaires, mais aussi que, en effet, l'open

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 !



**RÉVOLUTION DIGITALE :  
AFFIRMER SON IDENTITÉ  
POUR MIEUX  
SE TRANSFORMER**



“

Comment changer sans se renier ? Le tsunami digital a placé de nombreuses entreprises face à un dilemme cornélien : jouer l'autruche en se cramponnant à ses acquis ou renverser la table quitte à s'éloigner des valeurs de l'entreprise. Pour Gwenaëlle de la Roche, Directrice Marketing & Prospective, Head of Eclaireur Office, la Cellule Innovation de ManpowerGroup, ce dilemme n'a pas lieu d'être. Il faut se transformer, oui, mais (justement) pour permettre à l'entreprise de rester elle-même.

# RÉVOLUTION DIGITALE : AFFIRMER SON IDENTITÉ POUR MIEUX SE TRANSFORMER

J'en ai la conviction, ce qui fait la capacité d'une entreprise à se transformer de façon performante et agile, c'est sa capacité à comprendre... ce qui ne change pas ! C'est-à-dire son ambition, ses valeurs, en somme : son identité.

Il en va de la transformation digitale comme du bateau qui a mené Thésée jusqu'au Minotaure. À son retour, vainqueur, son bateau fut préservé par les Athéniens : ils retirèrent les planches usées et les remplacèrent — de sorte que le bateau apparaissait comme neuf encore des siècles plus tard. Mais sans aucune planche d'origine, ne s'était-il pas en réalité transformé en un tout autre bateau ?

"Notre rôle chez Eclairer Office est d'accompagner les mutations, de les maîtriser, sans changer l'identité des organisations qui fait leur force."  
Pour les entreprises, une question similaire se pose : comment intégrer les innovations en conservant son identité ? Quelle part de l'entreprise faut-il absolument conserver pour ne pas dénaturer ce qui fait ses valeurs et constitue son identité et son image ? Et en quoi est-il primordial d'affirmer son identité pour rendre ces changements performants ?

Ce que j'entends par identité pour une organisation, c'est sa promesse et ses valeurs, voire sa culture, qui perdurent au-delà des individus qui la composent. Notre rôle chez Eclairer Office, la Cellule Innovation de ManpowerGroup, est d'accompagner les mutations, de les

maîtriser, sans changer l'identité des organisations qui fait leur force.

Avec Eclairer Office, nous avons pour ambition de conjuguer les bénéfices des meilleures innovations, la capacité à les intégrer auprès des collaborateurs, et l'affirmation d'une vision et de valeurs fortes, seules capables de donner du sens à ces changements.

## Intégrer les innovations, former les collaborateurs en place

Matching sémantique, blockchain, IoT, réalité virtuelle et augmentée... l'accélération technologique contraint les entreprises à une veille constante.

Depuis 2016, nous assistons à une véritable révolution des Ressources Humaines. Il suffit de voir avec quel dynamisme les startups se sont emparées des questions touchant au recrutement ou à la gestion des carrières et des talents ! En 2015, les investissements dans le secteur ont dépassé les 2,8 milliards d'euros, contre à peine 100 millions en 2010 et l'on a récemment assisté à 3 levées de fonds importantes avec Talent.io (8 millions d'euros), EasyRECrue (8 millions), JobTeaser (15 millions), et CornerJob (19 millions de dollars) sans oublier Clustree (7 millions) ou encore TalentSoft (25 millions).

À la lecture de ces chiffres, une chose paraît aujourd'hui totalement évidente : **les entreprises historiques** ne peuvent plus innover seules ! Elles ont besoin de s'ouvrir et même d'aller chercher l'innovation en



**Notre rôle chez Eclaireur Office est d'accompagner les mutations, de les maîtriser, sans changer l'identité des organisations qui fait leur force.**

externe, sans quoi elles prendront un retard impossible à rattraper. En tant que professionnels des Ressources Humaines, nous nous devons d'accompagner cette mutation du marché de l'emploi et des organisations.

Une fois ces innovations identifiées, il faut immédiatement penser à leur intégration et leur appropriation par les collaborateurs en place, c'est-à-dire à leur usage. **S'ouvrir aux innovations ne suffit pas, il faut accélérer les formations !** Autrement dit : transformer les usages, en prenant soin d'accompagner les collaborateurs dans ces transformations.

Nous sommes convaincus que l'humain est au centre de n'importe quelle révolution technologique. Comme je le dis souvent, si la disruption vient d'ailleurs, la transformation, elle, doit venir de l'intérieur !

**Garantir la stabilité face aux transformations**

Scanner la disruption avec le plus d'avance possible est devenu primordial pour protéger les collaborateurs de l'entreprise.

Il ne faut pas se voiler la face : les technologies de désintermédiation font émerger de nouvelles menaces en matière de protection des individus. **Etre en avance sur l'innovation, c'est se donner les moyens de gérer les impacts de ces technologies sur les collaborateurs.** C'est un renouveau du rôle social des Ressources Humaines et des acteurs de l'emploi en général. Il est donc vital d'innover sur ces sujets, comme le fait par exemple Manpower avec le CDI intérimaire (CDII), un contrat innovant qui répond à la désintermédiation avec un modèle original : un CDII, qui propose à des intérimaires de continuer à effectuer des missions temporaires dans des entreprises

tierces tout en devenant des collaborateurs de Manpower à part entière, en CDI.

Une garantie de stabilité pour les individus, qui répond dans le même temps aux besoins d'agilité des entreprises en transformation !

**Affirmer son identité pour mieux se transformer**

Cette perte de stabilité que vivent les individus, les entreprises la vivent aussi. A force de se transformer, à force de changer... on risque de se perdre !

Certes, les entreprises ont pour obligation de faire preuve d'une grande ouverture face à l'innovation, mais elles doivent aussi garder la tête froide et évaluer l'opportunité de ces solutions à l'aune de leur adéquation avec les objectifs, les usages, les bénéfices, les coûts, sans se laisser abuser par une nouvelle « poudre de perlimpinpin » technologique. Le plus important, c'est de bien définir et de savoir garder son identité.

Autrement dit : s'évertuer à intégrer l'innovation à tout-va, sans donner du sens, est totalement contre-productif, aussi bien pour l'entreprise que pour ses collaborateurs. **Avec Eclaireur Office, nous cherchons à identifier des innovations capables de faire corps avec la culture d'entreprise existante et trouvons les moyens opérationnels et humains pour que ces technologies s'harmonisent avec les usages réels de l'entreprise.**

C'est cette philosophie qui est au cœur d'Eclaireur Office, et que nous présentons cette année à l'occasion de VivaTechnology : intégrer l'innovation startup à la fois aux usages des collaborateurs et à la culture d'entreprise !

**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<sup>er</sup> 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".

A person wearing a VR headset is shown in profile, looking down. The background is a blurred cityscape at night with lights. A network of white lines and circles is overlaid on the cityscape. A large, light-colored diamond shape is centered over the image, containing the text.

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

A city skyline at night, featuring several tall skyscrapers with lights on. A network diagram with nodes and connecting lines is overlaid on the bottom left. A large white triangle 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 Eclairer 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 :

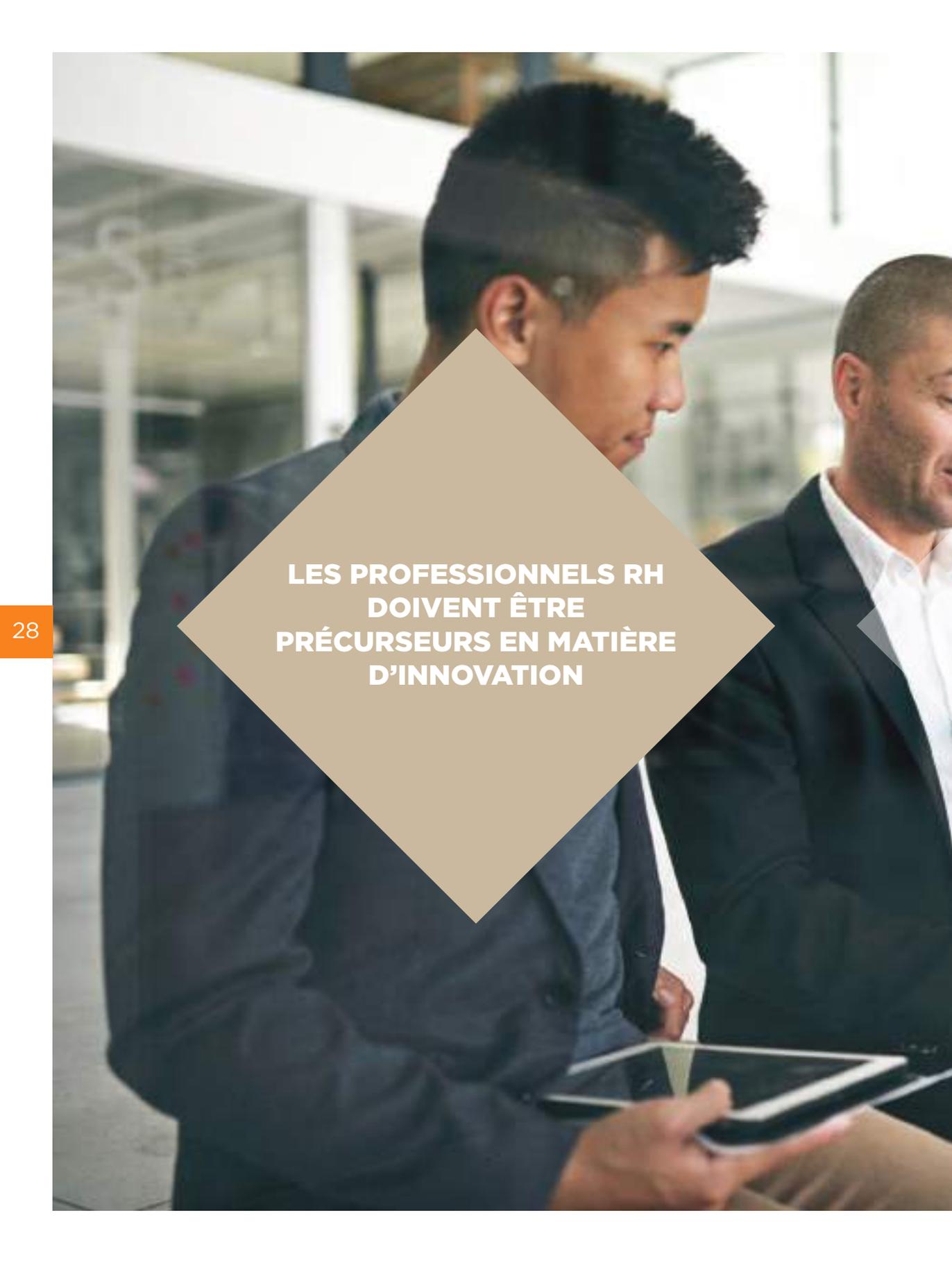
*“Nous allons devoir de plus en plus intégrer les RH pour évaluer les startups avant nous engager dans leur avenir. Nous n’investissons pas uniquement dans une technologie, mais aussi et surtout dans l’humain.”*

### **Tous entrepreneurs ?**

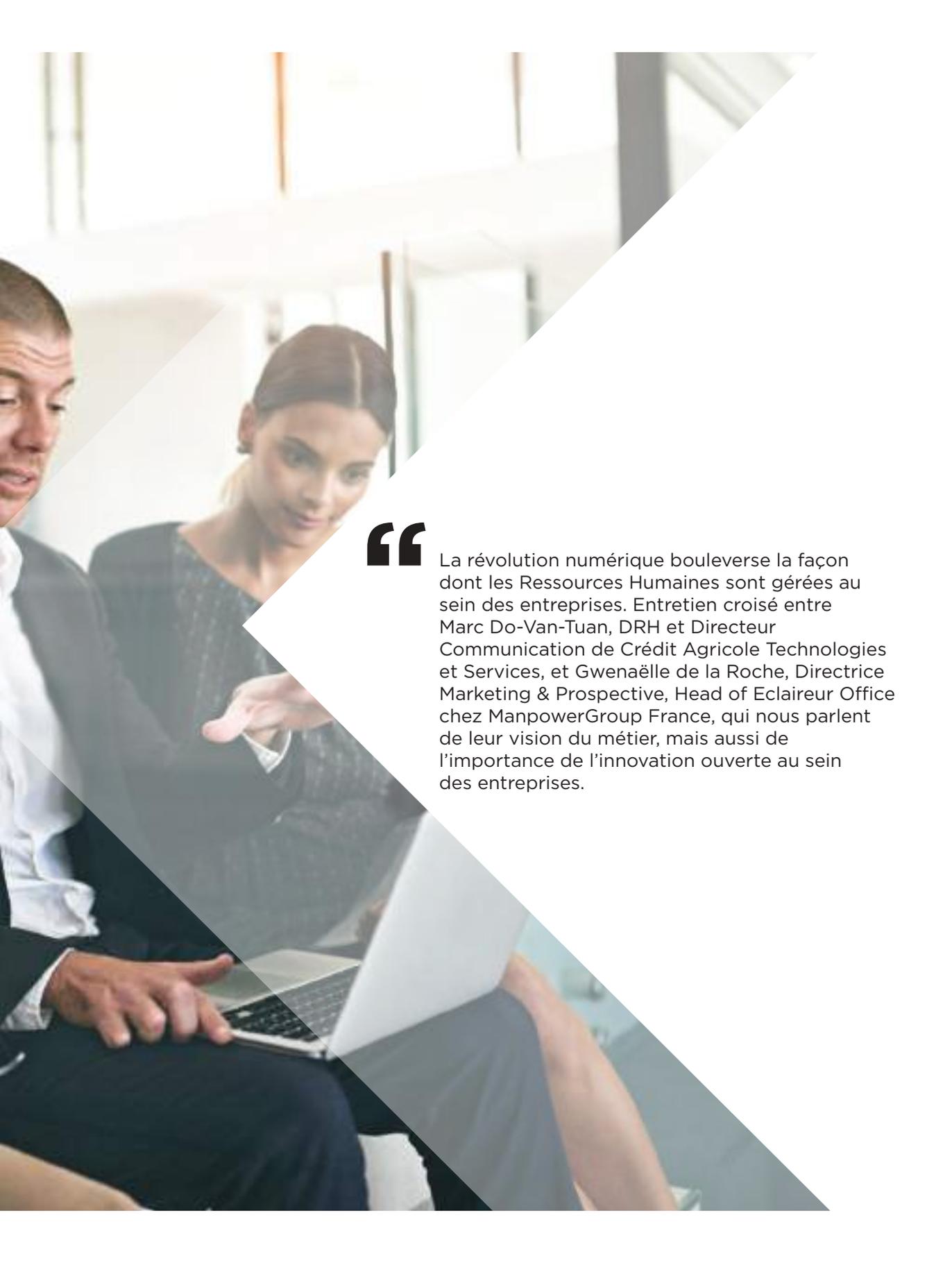
L’Open Innovation pour infuser la culture startup ? Oui, bien sûr, mais sous certaines conditions.

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.

A photograph of two men in business attire. The man on the left is looking at a tablet held by the man on the right. They are in a modern office or industrial setting. A large, light-colored diamond shape is overlaid on the image, containing the main text.

**LES PROFESSIONNELS RH  
DOIVENT ÊTRE  
PRÉCURSEURS EN MATIÈRE  
D'INNOVATION**



“

La révolution numérique bouleverse la façon dont les Ressources Humaines sont gérées au sein des entreprises. Entretien croisé entre Marc Do-Van-Tuan, DRH et Directeur Communication de Crédit Agricole Technologies et Services, et Gwenaëlle de la Roche, Directrice Marketing & Prospective, Head of Eclaireur Office chez ManpowerGroup France, qui nous parlent de leur vision du métier, mais aussi de l'importance de l'innovation ouverte au sein des entreprises.

# LES PROFESSIONNELS RH DOIVENT ÊTRE PRÉCURSEURS EN MATIÈRE D'INNOVATION

La transformation numérique ne concerne pas seulement les outils. Elle est également managériale et humaine. Nous avons demandé à plusieurs experts des Ressources Humaines et de l'innovation de nous expliquer comment leur rôle a évolué dans un contexte d'accélération numérique et de rupture technologique.

Dans le quatrième de ces entretiens, **Marc Do-Van-Tuan**, responsable de près de 1 500 collaborateurs au sein de Crédit Agricole Technologies et Services, échange avec **Gwenaëlle de la Roche**, Directrice Marketing & Prospective, Head of Eclairer Office chez ManpowerGroup France. Tous deux reviennent sur les évolutions qui transforment actuellement la fonction RH. Ils évoquent également les enjeux associés à la mise en place de nouvelles pratiques au sein des entreprises et l'importance de l'open innovation pour les professionnels RH.

**HReview : La révolution numérique bouleverse le métier des Ressources Humaines. Comment décririez-vous l'évolution du rôle des professionnels RH ?**

**Marc Do-Van-Tuan.** La révolution des Ressources Humaines est aujourd'hui incontestable. Ce bouleversement change en profondeur à la fois le sens de la fonction et les métiers qui composent les Ressources Humaines. La question pour les professionnels RH est donc de savoir **comment faire évoluer leur métier pour**

**accélérer la transformation de l'entreprise.** Mais cela questionne aussi le positionnement de la DRH auprès des collaborateurs pour les aider à impulser leur propre transformation à titre individuel.

**Gwenaëlle de la Roche.** Nous partageons complètement ce point de vue chez ManpowerGroup ! Aujourd'hui, **les RH doivent servir de modèles et de fonctions motrices** pour accompagner la transformation digitale au sein des entreprises. La fonction RH, telle qu'elle se redéfinit aujourd'hui, a une grande responsabilité : elle doit aider les collaborateurs à se projeter dans un environnement incertain, qui génère parfois quelques appréhensions.

**Marc Do-Van-Tuan.** Il y a des résistances au sein des équipes, en effet, mais je suis convaincu qu'il est possible de les dépasser. Nous avons choisi de le faire en renforçant le sens et en initiant une **approche pédagogique collective.** Au sein de Crédit Agricole Technologies et Services, je travaille à rendre les équipes RH plus réactives et plus ouvertes, tout en les incitant à réfléchir en permanence à l'exercice même de leur métier. Dans le même temps, il faut insister auprès d'elles pour valoriser ce que la transformation peut apporter à la pratique de leur métier et à leur carrière, notamment en termes d'employabilité.



***On ne peut pas demander à ses collaborateurs de changer leurs façons de faire du jour au lendemain !***

Je m'efforce également de leur faire prendre conscience de l'importance de leur rôle pour mener la transformation de l'entreprise. Car l'enjeu souvent est double : il faut conduire à la fois la **transformation de la culture d'entreprise** et la **transformation des compétences**.

Pour générer de l'adhésion au sein des équipes, il me semble crucial de s'y prendre le plus tôt possible... mais aussi d'accepter de leur laisser du temps. On ne peut pas demander à ses collaborateurs de changer leurs façons de faire du jour au lendemain !

**Gwenaëlle de la Roche.** Ma conviction, c'est que l'élément central, pour mener à bien cette transformation qui prend du temps, c'est l'acculturation. **Mais attention à ne pas perdre de vue son identité d'entreprise**, c'est-à-dire sa promesse et ses valeurs, voire sa culture. Il faut se transformer, oui, mais justement pour permettre à l'entreprise de rester elle-même.

Sur cette question cruciale, les RH doivent en effet être un vrai fer de lance. Pour nous, la fonction RH est bien celle qui va réinventer la stratégie d'entreprise.

**Marc Do-Van-Tuan.** Ces nouveaux enjeux impliquent donc **un changement complet de posture** pour les professionnels RH, qui doivent garder à l'esprit que si la révolution des Ressources Humaines est déjà en route, elle va évidemment se poursuivre et s'accélérer dans les années qui viennent.

**HReview : Comment les entreprises doivent-elles, selon vous, gérer l'innovation aujourd'hui ? Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de problématiques émergentes RH liées à la gestion de l'innovation au sein du Crédit Agricole ? Comment l'entreprise intègre-t-elle les dernières innovations et les ruptures technologiques dans son environnement ?**

**Marc Do-Van-Tuan.** Chez Crédit Agricole Technologies et Services, l'innovation ouverte est devenue un axe central de notre stratégie. Appliqué aux Ressources Humaines et à l'entreprise, l'impact de l'open innovation se fait d'abord sentir au niveau de l'organisation interne : nous mettons en œuvre un **véritable changement de culture managériale**, pour pivoter d'une hiérarchie historiquement descendante à une pratique de délégation ou de mentoring libérant les initiatives des collaborateurs.

Le rôle des RH est primordial, puisqu'il s'agit de changer le référentiel des attendus managériaux, mais surtout de mettre progressivement en place des programmes de formation pour les managers, en ligne avec ces nouvelles compétences. Les services RH doivent donc proposer des socles et le cadre qui permettent le développement de cette nouvelle culture.



## **Il s'agit de changer le référentiel des attendus managériaux**

**Gwenaëlle de la Roche.** Nous avons vécu la même chose chez ManpowerGroup, quand nous avons commencé à travailler sur notre propre transformation. Très vite, nous avons compris que **rien ne serait possible sans une transformation managériale** en profondeur. C'est en suivant cette logique que nous avons lancé le projet "Leader Effect", un programme de transformation des 85 cadres dirigeants de ManpowerGroup en leaders connectés. Nous nous sommes également appuyés sur de nombreux partenaires innovants avec CoopAcademy, Flashbrand, Welcome To the Jungle, ou encore Vadequa. L'objectif ? Faire de notre groupe une entreprise apprenante !

**Marc Do-Van-Tuan.** Au sein de Crédit Agricole Technologies et Services, il y a aujourd'hui un **fort enjeu RH lié à la mise en place de nouvelles pratiques de travail**. Prenez par exemple les *digital lab*, les *squads* ou les *tribus*, ces espaces et modalités de travail qui réunissent en un même lieu des compétences variées et transverses pour travailler "en mode projet" et accélérer ainsi la mise en marché des solutions. Les équipes RH doivent être en première ligne pour comprendre puis mettre en œuvre ces méthodes de travail décroisées et collaboratives.

**HReview : Comment l'entreprise ouvre-t-elle ses collaborateurs aux dernières innovations et aux ruptures technologiques actuelles ? Comment s'est passé votre partenariat d'acculturation et les workshops avec les équipes d'Eclaireur Office ?**

**Marc Do-Van-Tuan.** Ma conviction profonde, c'est que **les professionnels RH doivent être précurseurs**. Nous sommes dans la

nécessité d'accompagner la transformation de l'entreprise, ce qui passe aussi par une transformation des RH elles-mêmes.

C'est en suivant cette logique que nous avons choisi de collaborer avec Eclaireur Office, la Cellule Innovation de ManpowerGroup. Il ne s'agissait pas d'arriver avec des solutions toutes faites ou qui ne fonctionneraient pas dans notre culture d'entreprise ! Lors des workshops organisés avec Eclaireur Office, les intervenants font œuvre de pédagogie, de bienveillance, mais aussi de transparence, tout en apportant une **expertise pointue en matière d'innovation RH**.

**Gwenaëlle de la Roche.** Les équipes de Crédit Agricole Technologies et Services font preuve d'une vraie curiosité et d'une réelle ouverture lors de ces ateliers. C'est avant tout la rencontre de deux équipes qui permet d'avancer et de donner vie aux projets ! Chez Eclaireur Office, nous nous nourrissons de cette expérience de terrain, concrète et opérationnelle. Se mettre à l'épreuve de la réalité avec des entreprises aux problématiques différentes des nôtres nous permet de jouer à plein notre rôle de lien avec l'univers de l'innovation et d'enrichir notre retour d'expertise.

**Marc Do-Van-Tuan.** En sollicitant Eclaireur Office, nous avions deux objectifs principaux : d'une part, **acculturer l'équipe aux innovations du secteur** ; d'autre part, **réfléchir aux manières concrètes de se mettre en action**. Une première étape a donc consisté à prendre la mesure des évolutions du métier et du secteur. Recrutement, pratiques managériales, trajectoires de carrière, écoute des collaborateurs... autant de sujets en pleine mutation.

Dans un second temps, nous avons identifié les priorités de changement dans notre pratique quotidienne. Trois grands domaines se sont alors distingués :

- le recrutement,
- la formation,
- l'écoute interne des collaborateurs.

Enfin, nous avons scanné l'écosystème des startups RH travaillant avec Eclaireur Office pour sélectionner les innovations les mieux à même de répondre à ces problématiques. L'idée, c'est évidemment de **dépasser la phase de réflexion pour engager l'action !**

**Gwenaëlle de la Roche.** C'est précisément là l'une des valeurs ajoutées d'Eclaireur Office : comme nous avons déjà réfléchi et expérimenté en interne depuis 24 mois, nous sommes en mesure de faire gagner un temps précieux aux organisations qui nous sollicitent en **réduisant significativement le "time-to-market"** de ces solutions. Cette approche "inside-out" de l'innovation que nous avons adoptée permet d'obtenir des premiers résultats en quelques semaines ou quelques mois seulement !

**Marc Do-Van-Tuan.** Sur la question de l'écoute interne, par exemple, nous avons été particulièrement séduits par Supermood. L'outil de sondage interne innovant développé par cette startup propose de questionner les collaborateurs sur leurs attentes de façon simple et transparente et d'identifier des leviers d'engagement. Les RH peuvent ainsi se positionner différemment, en **créant un nouveau point de contact à forte valeur ajoutée avec les collaborateurs.** Cela aide aussi les managers à mieux comprendre les attentes des collaborateurs au regard de la culture d'entreprise.

L'innovation RH touche également la formation, en intégrant **la gamification et l'interactivité.** C'est une véritable révolution pour nous ! Enfin, sur la question du recrutement, nous avons pour double

enjeu de sélectionner plus rapidement et plus efficacement les bons profils et de travailler sur l'attractivité de notre marque employeur en proposant la meilleure expérience candidat possible. En plus d'un sourcing plus efficace grâce à la data, nous voulons également repenser le processus de recrutement pour le rendre plus transparent aux niveaux interne (managers) et externe (candidats).

**Gwenaëlle de la Roche.** Et notre partenariat n'en est qu'à ses débuts ! Une fois le plan d'action défini en collaboration avec les équipes de Crédit Agricole Technologies et Services, nous allons travailler ensemble à l'intégration des solutions les plus pertinentes, qu'il s'agisse de microlearning ou de développement personnel des collaborateurs. D'autres workshops et beaucoup d'échanges encore en perspective...

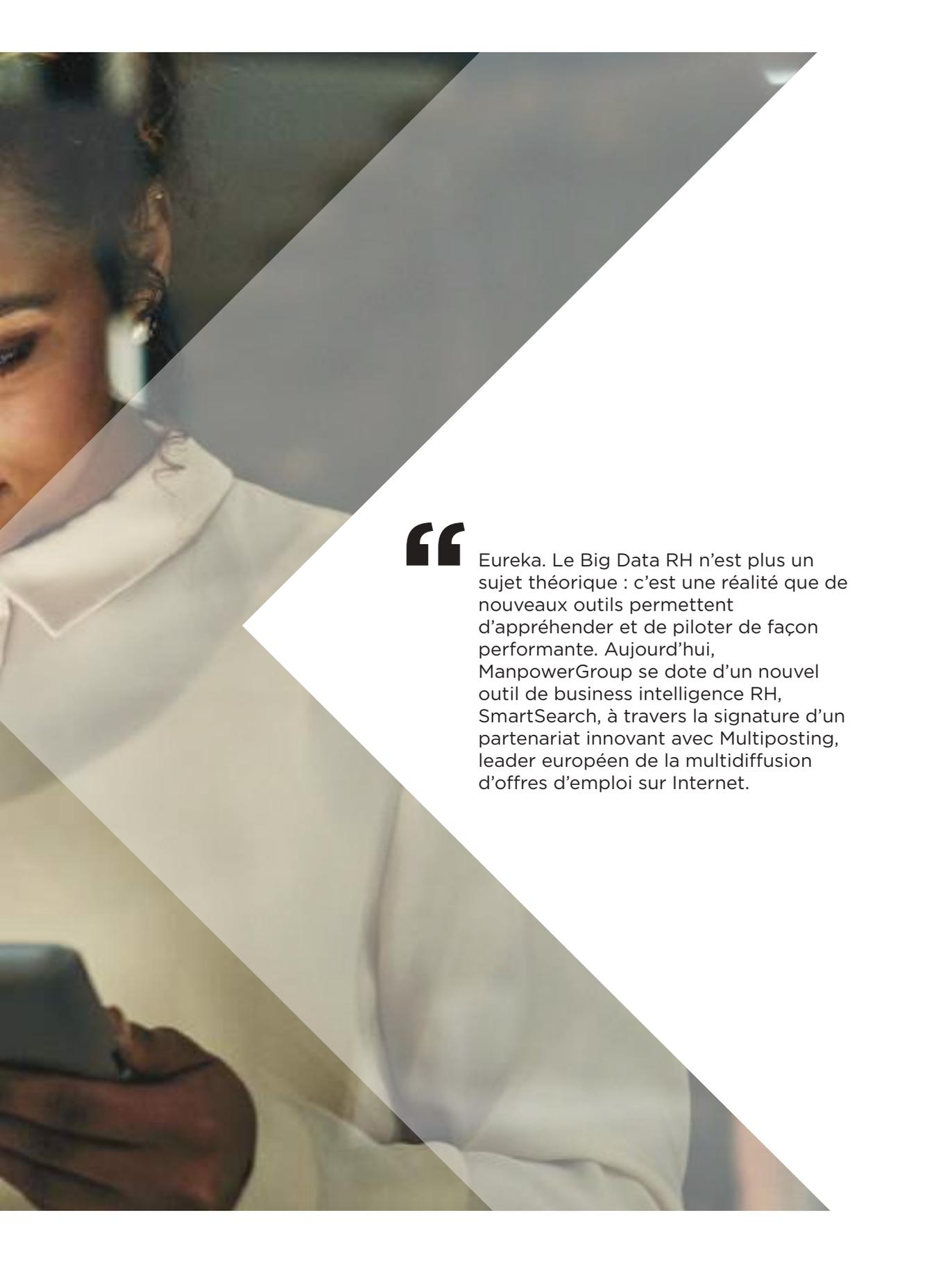
**Marc Do-Van-Tuan.** Ces ateliers sont vraiment des moments privilégiés pour avancer sur toutes ces thématiques cruciales avec les collaborateurs. Il y a là un vrai enjeu d'élan collectif, avec l'exigence **d'arriver à des solutions concrètes que l'on teste rapidement** dans notre pratique quotidienne. Je suis convaincu que la logique d'open innovation est aussi une démarche de co-construction, avec les collaborateurs et les startups. La clé, pour les organisations, est de cultiver et entretenir cette relation d'ouverture avec toutes les parties prenantes.



***La logique d'open innovation est aussi une démarche de co-construction***

**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.





**Eclaireur**  
Office  
ManpowerGroup

 [www.manpowergroup.fr](http://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 - Février 2018.