

HACK YOUR FUTURE

8.1.3.11. 25.15.21.18.6.21.20.21.18.5

**BENEXT**  
Part of Accenture



# L'énigme RH,

## Comment passer de bonnes soirées avec mes ami(e)s même en étant RH

– 96 questions pour changer notre vie de RH –

Pauline Garric & Elsa Thomas-Pinzuti  
avec la participation de Pablo Pernot

Achevé d'écrire mars 2022

# L'énigme RH

**Comment passer de bonnes soirées  
avec mes ami(e)s même en étant RH**

- 96 questions pour changer notre vie de RH -

N°3

*Collection Hack your future*



# Sommaire

19.15.13.13.1.9.18.5

<b>Introduction.....</b>	<b>8</b>
<b>Les auteurs .....</b>	<b>11</b>
<b>La fin des barricades? .....</b>	<b>13</b>
<b>Comment amorcer sa transformation ? .....</b>	<b>24</b>
Atelier rôle et responsabilité .....	33
Atelier Bac rouge.....	34
Atelier Management visuel.....	35
Atelier la rétrospective (format speedboat) .....	36
<b>Comment savoir que tout se passe bien ? .....</b>	<b>37</b>
Atelier vision d'équipe : elevator pitch .....	45
Atelier Impact Mapping .....	46
Atelier OKR pour les fonctions transverses .....	47
Retour d'expérience.....	48
<b>Comment s'améliorer et communiquer ? .....</b>	<b>50</b>
Atelier Rituels agiles pour soutenir les interactions .....	57
Atelier Importance du feedback .....	58
<b>Focus : comprendre et accompagner les besoins de nos candidats ? .....</b>	<b>59</b>
Atelier Customer journey .....	65
Atelier point de suivi régulier et gamifié .....	66
Atelier Moving motivator et entretiens gamifiés .....	67
Retour d'expérience .....	68
<b>Focus : comment accompagner les collaborateurs ? .....</b>	<b>70</b>

Atelier parcours carrières .....	78
Atelier gamification du bilan annuel.....	79
Atelier offboarding .....	80
Retour d'expérience .....	81
<b>Ouverture vers la suite .....</b>	<b>83</b>



# Introduction

— 9.14.20.18.15.4.21.3.20.9.15.14

## Pourquoi ce petit livre blanc, l'énigme RH ?

Maintes conversations, animées, parfois tendues, parfois alignées, se concrétisent dans cet ouvrage.

Pauline et moi-même faisons un parcours parallèle dès le début de la décennie 2010/2020 : nous interrogeons les RH sur leurs rôles. Nous interrogeons le besoin d'un changement, d'une révolution ou même d'une disparition (pour ma part pendant un temps). Si donc ils se doivent d'être les fers de lances de la culture d'entreprise : pourquoi ne le font-ils pas ? Pourquoi cela ne pousse pas vers un autre positionnement de coach interne ? Pauline m'a récupéré dans cette phase là (envie de repositionner tellement les RH que l'existence même de la fonction m'interrogeait), et m'a convaincu avec son propre parcours de ne pas faire table rase mais de construire sur ce qui existe, ce qui, j'en conviens, est bien plus intelligent.

On se retrouve chez benext après un parcours de recrutement inoubliable (nous recrutons Pauline) ; benext qui se révèle le parfait véhicule pour expérimenter et valider nos envies et nos hypothèses sur les RH. Et ça marche. Nous ne sommes pas seuls, mais Pauline est au

centre du dispositif RH avec David le fondateur de benext, pour ma part je m'occupe de la culture et l'organisation de l'entreprise sans me focaliser nécessairement sur les RH. Je sers à Pauline de *sparring partner* sur nos expérimentations et nos cheminements (ou l'inverse, c'est elle le *sparring partner*, ou dans son cas plutôt la gardienne du temple).

Elsa rejoint l'équipe RH assez rapidement. Et nous continuons de développer et de valider nos hypothèses et expérimentations (ou de les invalider et de les supprimer). Benext c'est 30, puis 60, puis 90, jusqu'à 160 personnes avant d'être racheté fin 2021 par OCTO. Au fil de cette évolution les questions de parcours carrière, de culture d'entreprise, d'apprentissage, la question de faire vivre une expérience du premier au dernier contact se modifient et évoluent au fil des années. Si l'on observe l'état des lieux, nos résultats restent excellents de bout à bout de cette aventure. On est fier des gens qui nous entourent dans l'équipe.

Mais c'est aussi une ouverture vers l'extérieur. Pauline et moi faisons du coaching en entreprise, chacun avec son prisme (Pauline est assimilée DRH benext, je suis le directeur général). Elsa rejoint aussi cette dynamique en étoffant l'équipe Wake Up Rh (le rendez-vous régulier de présentation, par nous ou par d'autres, de ces réflexions sur le monde RH).

Alors qu'une nouvelle phase s'ouvre à nous avec ce rachat par OCTO, et une fusion des 2 entreprises au début du printemps 2022, l'idée de ce petit livre blanc voit le jour. Un besoin de partager cette interrogation, ce cheminement, une partie de nos expérimentations, de notre vécu. Et comme tout cela partait nécessairement de conversations endiablées, ou pas, c'est avec ce même format, que nous souhaitons vous faire vivre ce travail. Je garderai tout au long de cet échange le rôle de *sparring partner*.

C'est donc un petit ouvrage qui s'adresse d'abord aux équipes RH qui seraient intéressées pour partager ces réflexions. C'est aussi un ouvrage qui s'adresse aussi aux managers et aux comités de direction : ils sont les relais des intentions et des attitudes que nous aimerions voir se propager. Avec également dans l'optique qu'ils nous considèrent plus comme des partenaires, précise habituellement Pauline pour parler cette relation top management/RH. Ce petit livre s'adresse aussi enfin naturellement à toutes personnes curieuses sur le sujet.

Merci pour votre écoute et votre temps

**Pablo Pernot**

## Les auteurs

12.5.19. 1.21.20.18.9.3.5.19



**Pauline Garric**  
RH advisor - coaching d'équipe

Après presque dix ans dans les ressources humaines dont sept années très structurantes dans un groupe de conseil, Pauline devient RH Advisor chez benext. Elle s'occupe de la stratégie

RH et marque employeur benext.

Egalement, elle intervient chez nos clients en tant que coach d'équipe et executive coach.

Atypique et mordue du terrain, elle vous amènera à prendre en considération votre potentiel et celui de votre organisation.



**Elsa Thomas Pinzuti**  
RH

Après avoir principalement travaillé dans l'écosystème startup, elle rejoint benext en 2018 et y développe un mindset Agile tout en occupant un poste de RH. Elle utilise différents outils comme le

management visuel, les retrospectives, les daily... et se fait garante du test and learn au sein de benext.

En quête d'amélioration et avec une envie de démystifier l'agile pour les fonctions transverses, elle rejoint l'équipe Wake Up RH en Juin 2019.

Depuis elle co-anime des meetup régulièrement et anime le site WURH avec des articles.



**Pablo Pernot**  
**DG - coaching organisationnel**

Après une maîtrise sur les Monty Python, un DEA sur le non-sens et l'absurde, l'entame d'un doctorat sur les comiques cinématographiques, il paraît normal que Pablo se soit lancé dans le management et la conduite du changement, c'est -finalement- une suite logique. Actuellement un acteur expérimenté en management, leadership et coaching (holocratie, sociocratie, agile, lean, kanban). Directeur général de BENEXT, il accompagne les entreprises dans leurs trajectoires..



# 1 / La fin des barricades?

---

## *Points clefs*

- *“Virer les gens depuis les barricades de son bureau”*
  - *La fin d’un service client/ fournisseur, on entre dans la complexité*
  - *Une opportunité : le monde de l’agilité*
- 

Pablo Pernot (PAPE) - C’est quoi cette histoire de soirée avec vos amis ?

**Pauline Garric (PGA)** - Mai 2008, Je cherche à me reconvertir, ma meilleure amie fait un M2 Stratégie d'entreprise option RH et je peux faire fonctionner mes équivalences pour faire la dernière année avec elle sans avoir à passer par le M1. J'en profite.

De ce qu'elle m'en dit, ça a l'air bien. Je vais retrouver le côté humain que je recherche et c'est en alternance. Pratique pour commencer une reconversion.

Novembre 2009 j'ai mon diplôme en poche et après une année d'alternance catastrophique en termes de pratiques RH, je commence à chercher du travail. Le meilleur moyen que je trouve au-delà de postuler un peu partout c'est d'en parler à mes ami(e)s et en soirée. Je découvre à ce moment précis les réactions en lien avec ce métier. "Tu es celle qui va virer les gens ? T'es à l'aise avec ça, Pauline ? Je ne te voyais pas vraiment là dedans"

Ou en meetup : "les rh ça ne sert à rien" "la fonction qu'on ne voit jamais ! Moi ma rh elle est planquée dans son bureau"

C'est donc ça le métier que j'ai choisi ? Un métier considéré comme exécutant, peu à l'écoute et à part dans l'entreprise.

**Elsa Thomas Pinzuti (ETH)** - Fin de mes études, une soirée entre copines comme beaucoup d'autres.

On se raconte nos stages respectifs (6 mois de stage pré-embauche avant le saint graal du CDI et le premier jour du reste de ma vie), quand la bombe est lâchée "Je ne sais pas comment tu fais pour t'orienter dans les RH, tu vas passer ton temps à virer des gens, enfermée dans un bureau"...

Pourtant la soirée avait bien commencé. Mais dans l'imaginaire collectif une RH ça vire forcément et ça reste statique à son bureau toute la journée. Une RH ça subit et exécute les ordres venus d'en haut.

Un avenir glorieux rempli de justifications de "pourquoi avoir choisis d'être RH" s'offrait à moi .

**PAPE** - Pourquoi persévérer alors ?

**PGA** - Quand tu viens de reprendre tes études et de galérer financièrement avec de l'alternance je t'assure que tu n'as même pas envie d'envisager t'être trompée de voie ! Et puis j'ai toujours aimé sortir de ma zone de confort pour essayer de faire changer les choses.

Terrain parfait chez les RH : bases solides et poussiéreuses à souhait. Du potentiel quoi.

Autre chose : mes deux premières expériences n'ont franchement pas été des succès. Elles m'ont plutôt appris tout ce qu'il ne fallait pas faire en RH. Mais j'ai associé cela à l'environnement plus qu'au métier lui-même. Donc pas de raison de ne pas persévérer.

Ce que je me disais c'est que c'est comme dans une brocante, tu peux trouver un objet qui ne paie pas de mine mais dont tu perçois la qualité. Et là, une bonne rénovation et bim ! T'as un objet qui fait sensation. C'est un peu comme ça que je vois le métier des RH : une belle philosophie initiale qui mérite un bon coup de ponçage, de la créativité et de l'envie !

**ETH** - J'ai quand même eu des gens passionnants en master sur les RH. Mon stage a été une vraie éclate (j'ai pu vivre une expérience RH décomplexée et collaborative). Et enfin si je peux faire un pied de

nez à toutes ces personnes qui enferment les RH dans cette description pourquoi pas ?

**PAPE** - Mais alors ça existe ces endroits décomplexés et collaboratifs ?

**PGA** - Oui cela existe. Mais ce n'est pas assez assumé, ni connu.

Ça bouge !

Depuis cinq ans, ça bouge vraiment. Les nouveaux amènent une fraîcheur, une nouveauté, on change d'époque. Quelque chose est en train de se réinventer. On peut s'appuyer sur ces jeunes, on se sent moins seul. Et au travers de ce petit livre on aimerait vous montrer qu'il est possible de faire autrement, et comment déclencher ces nouvelles approches : les expériences candidats et collaborateurs, le boum sur la marque employeur, de vraies écoles du recrutement. Aujourd'hui il y a même des conférences sur nos sujets !

**ETH** - Les aspects légaux et financiers ne sont plus les sujets centraux, en tous cas, ils ne sont plus les sujets uniques. Il y a donc effectivement une vraie nouvelle génération de personnes dont, incroyable, des hommes.

**PAPE** - Donc vous vous y retrouvez finalement aujourd'hui ? Mais dans les soirées les histoires sur les RH ont-elles changées ?

**PGA** - Ah bah maintenant on m'explique que les RH sont toujours les mêmes mais que moi je suis différente, ou que mon entreprise est différente. Difficile toujours pour pas mal de monde d'entendre dire que le métier s'est vraiment réinventé dans de nombreux endroits, mais pas partout oui.

**ETH** - C'est pour cela qu'aujourd'hui une de nos missions est aussi de faire de la propagande, du prosélytisme, sur ces nouveaux RH. En évitant de passer pour des ovnis. Car les écarts entre les pratiques selon les contextes restent énormes.

**PGA** - Être RH ça reste une vraie vocation. Il y a toujours une dureté dans l'exécution de ce métier. J'entends par dureté être confronté régulièrement à des situations qui impliquent de la pugnacité face à la difficulté de recruter (ne pas avoir de réponse à des messages de chasse par exemple) et/ou d'avoir régulièrement des situations délicates puisque l'on est au cœur des relations humaines.

Le monde du conseil complique le métier des RH dans le sens où bien souvent c'est une tripartite humaine qui s'opère : le collaborateur, l'organisation et le client.

Par situations délicates je pourrais illustrer ainsi : avoir à veiller à l'équilibre professionnel et personnel (*comment faire pour équilibrer entre les interventions client, celle de ma société et ma marque personnelle ?*) , avoir des demandes qui entraînent des conflits d'intérêt comme passer en freelance chez son client, ou encore des annonces difficiles de non augmentation...

**PAPE** - Quelles sont vos convictions sur ce sujet RH, sur cette réinvention des RH ? Quelles sont les idées clefs que vous aimeriez voir se répandre ?

**PGA** - Que ce métier n'est pas uniquement conditionné par le légal et le social. Que c'est un métier de passion. Clairement sortir de son bureau et se mêler au terrain avec tout le monde. Les RH occupent ou devraient occuper désormais un rôle essentiel concernant la culture de l'entreprise. Par exemple, comment décliner les valeurs dans les

processus et les décisions ? Ils doivent se poser des questions sur leurs propres convictions, leurs propres attitudes, leurs intentions.

Encore une fois il s'agit de sortir de son bureau, être confronté à des nouvelles situations, et accompagner l'évolution sous toutes ses formes : carrière, collaborateurs, candidats, le marché qui crée et pivote des expertises, organisation...

**ETH** - Le RH est un compagnon de route du collaborateur, nous avançons main dans la main. Ce n'est pas un ennemi, ou une instance juridique. On aimerait que cela aille plus dans ce sens dans le monde des RH. Que les collaborateurs gagnent en confiance vis-à-vis du métier de RH.

Covid, dérapages des dirigeants, plan social, rachat, perte d'un avantage concurrentiel, changement légal, etc, on est confronté depuis quelques temps à de nombreuses crises. Saisissons ce moment pour changer !

**PGA** - On aime bien les moments "AHAH", les épiphanies, les "incroyable, c'est donc possible !"

Nous ne pouvons plus être de simples exécutants. Il est nécessaire de faire d'autres missions que celles liées à la dominante administrative et juridique.

**PAPE** - Les RH sont-ils prêts à être pro-actifs et pas de simples exécutants comme vous le prôner ? À sortir du légal et du social ? Et dans cette injonction à changer : "qu'est-ce que pourraient perdre les RH ?".

**ETH** - Même si ces personnes auraient plus à gagner qu'à perdre, elles pourraient craindre la perte de la réassurance liée à un monde

prédictible, d'experts, et se retrouver dans l'insécurité d'un monde complexe, volatile, incertain<sup>1</sup>. Et c'est un pas que beaucoup n'osent pas franchir. Cependant c'est probablement inéluctable.

**PGA** - Ces personnes ne sont pas forcément conscientes d'être dans un rôle d'exécutant. Leurs habitudes et leurs comportements correspondent à un monde prédictible, d'experts, alors que bien souvent on a basculé dans la complexité. Calculer des primes de vacances c'est une chose, accompagner une dynamique d'équipe cela en est une autre. L'un est généralement possible si on est le bon expert, l'autre est probable mais incertain quelle que soit l'expertise. Plus question ainsi de ne se baser que sur l'expertise, que sur une exécution fiable. Cela ne suffit plus. Sont-ils prêts ? Je ne sais pas. Ont-ils le choix ? Je ne pense pas.

**ETH** - Tout le monde ne va pas suivre mais ce n'est pas grave. Il y aura des moteurs, des neutres, des suiveurs, des réfractaires et cela peut changer. Mais si les RH ne changent pas, elles perdent leur crédibilité.

**PAPE** - Concrètement ?

**PGA** - Si je parle de formation, la digitalisation a rendu le service obsolète. Avant tu avais ton entretien annuel et ton manager te disait : "ah tiens j'ai une formation intéressante pour toi", puis deux mois après une compilation RH était réalisée, un audit de tous les fournisseurs (qui prenait disons 1 mois) se faisait, et ensuite tu avais une date calée dans ton agenda. Aujourd'hui ça ne marche plus, on aurait un taux d'absence ou d'échec énorme : ça bouge trop vite, ton

---

<sup>1</sup> VUCA est un acronyme – utilisé pour la première fois en 1987, s'inspirant des théories du leadership de Warren Bennis et Burt Nanus – pour décrire ou réfléchir sur la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté des conditions et situations générales. [L'U.S. Wikipédia \(anglais\)](#)

besoin est en décalage fréquent avec le moment où telle ou telle formation envisagée est effectivement rendue possible par les RH. La diversité et les moyens de donner des formations ont aussi été complètement chamboulés. Il est indispensable d'adresser aujourd'hui la formation très différemment. Il faut appréhender ces sujets d'une façon beaucoup plus régulière, et pas saisonnière, rebondir, s'adapter. Le changement de rythme (on entretient les envies et les formations au fil de l'eau), change la conversation, et change les réponses. Il n'y a plus de plans qui tiennent sur la durée.

**ETH** - Aujourd'hui, si nous recevons mal un candidat lors d'un parcours d'embauche, il a de nombreux leviers à sa disposition pour épingle l'entreprise (des sites en lignes, des réseaux sociaux, etc). Si nous sommes un simple service client fournisseur, nous ne pouvons que subir et laisser filer ce genre d'erreur, en tous cas nous sommes moins acteur, et proactifs. Si nous sommes engagés au bon niveau dans une conversation sur l'image et la culture de l'entreprise, cela ne passe pas. Là aussi on parle d'un travail qui s'adapte constamment au contexte.

**PAPE** - Est-ce que tous ces appels à l'importance des talents, à l'importance de l'expérience collaborateur n'est pas une façon de vous mettre en avant, de vous placer au milieu, de faire la promotion des RH, de faire votre autopromotion finalement ?

**ETH** - Quand on voit le nombre de candidats qui ont vécus des expériences de recrutement compliquées, on ne se dit pas cela, il y a un vrai besoin, un vrai mal-être. On se dit que si les expériences continuent d'être catastrophiques, alors le métier des RH continuera d'avoir mauvaise réputation et une perte de confiance et d'estime en lui. Enfin je te retourne la question pourquoi les RH ne pourraient pas être mis en avant ?

**PGA** - Comme nous l'avons dit plus tôt, le contexte a changé, le marché du travail s'est renversé. On ne passe pas sa vie dans la même entreprise, on change de société plusieurs fois dans sa vie. Les notions de culture d'entreprise et d'employabilité sont désormais plus présentes. Quand on change d'entreprise on s'interroge sur ce qui caractérise l'entreprise que l'on va rejoindre et ce qu'on va y apprendre. Ces caractéristiques commencent à définir une culture. La notion de *bore out*<sup>2</sup> est arrivée aussi en écho à ces interrogations.

Encore une fois, si nous ne sommes pas capables de nous transformer et de nous adapter à toutes ces façons de faire, nous allons retomber dans cette relation client/fournisseur, et nous ne saurons ni répondre, ni appuyer, les enjeux des entreprises modernes.

**ETH** - Oui encore une fois revenir à toute la dynamique collective, revenir à cette relation plus riche plus pérenne. Ne pas opérer comme un simple factotum, ce qui renforce cette proximité. Nous ne voulons pas être de simples exécutant(e)s, d'autant plus en période de crise où tout est accentué.

**PAPE** - Vous avez parlé de s'adapter à la complexité du monde actuel, c'est aussi ce que prônent les approches agiles. Est-ce lié ?

**ETH** - C'est le même monde ! On a de nombreux rituels d'équipes très différents des réunions RH classiques qui nous sont inspirés par le mouvement agile. Ce mouvement du début des années 2000 change complètement la façon de penser des entreprises, et naturellement cela intègre les RH. On en tire par exemple une dynamique différente : des points de synchronisation, des ateliers d'amélioration continue,

---

<sup>2</sup> "Le syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui ou *bore out*, est un trouble psychologique qui engendre des maladies physiques. Ce syndrome est déclenché par le manque de travail, l'ennui et, par conséquent, l'absence de satisfaction dans le cadre professionnel" - Wikipédia

des approches innovantes pour les entretiens comme la mise en place de triade (le triangle amène une nouvelle perspective, change les dialogues), etc.

**PGA** - On a beaucoup plus d'échanges avec toutes les personnes de l'entreprise. Là aussi c'est ce que disent les approches agiles en mettant en évidence les interactions avec les individus, et l'importance de la valeur, du sens, de l'utilité. Nos sujets de préoccupation sont bien plus étendus que les jours de congés : est-ce que les valeurs et la culture de l'entreprise s'incarnent bien dans sa façon de fonctionner ? Ca c'est un point clef. Et oui n'en déplaise à certains, on doit parler stratégie avec les hauts dirigeants. Recruter d'accord mais pourquoi ? Les injonctions ne suffisent plus, il faut donner du sens dans chaque action pour engager tous les acteurs.

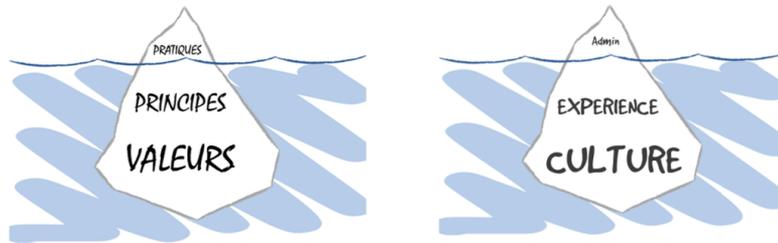
Le sens, les actions vont se nourrir, et avec eux viennent les mesures. Un cycle vertueux devrait être recherché : sens / action / mesure. Les actions sans mesure de l'impact pourraient tourner à vide. Des mesures sans sens n'auraient aucun intérêt. Le sens sans action ne serait que croyance.

C'est ce qui fait que nous sommes passés du titre de "gestion du personnel" au titre de "ressources humaines". Nous avons dû évoluer et faire évoluer nos pratiques. Continuons en tant que garant de l'expérience entreprise.

Si les talents sont tout pour l'entreprise, la clé c'est l'expérience vécue dès le premier contact et le moyen la culture. Il est grand temps que nous remettions l'expérience entreprise au cœur de notre métier.

Cette expérience ne nous appartient pas mais nous sommes au cœur du dispositif. Cette fois en tant que partenaire et pas en tant qu'exécutant.

Nous participons, proposons et tranchons au même titre que n'importe quel membre du CODIR tout en nous appuyant sur les pratiques et les valeurs agiles.





2

## Comment amorcer sa transformation ?

---

### *Points clefs*

- *“Autoriser et s’autoriser à changer : quel est le rôle et le besoin du sponsor, de trouver des relais ?”*
  - *Passer d’un groupe à une équipe*
  - *Démarrer dès Lundi*
-

**Pablo Pernet (PAPE)** - Pour les RH qui souhaitent basculer dans ce que vous décrivez, ils commencent comment ? Par quoi ? Est-ce possible partout ?

**Pauline Garric (PGA)** - Non ce n'est pas possible partout, d'abord et c'est très important, il faut le vouloir. Il faut que la direction le veuille, sans cela c'est peine perdue, l'équipe va rester une équipe à part, et exécutante. Et il est important que l'équipe aussi veuille changer. En tout cas, il faut un sponsor.

**PAPE** - C'est quoi une direction qui ne veut pas ou un sponsor qui n'existe pas ? Comment savoir dans quelle type de direction RH je me trouve ?

**Elsa Thomas Pinzuti (ETH)** - Un certain quota de "non" qui traduit un manque de confiance et un manque d'écoute. Le management plus que le service RH a pris le relai sur l'accompagnement. Il y a peu d'initiatives, plus de processus que d'échanges, de paroles.

**PGA** - Si la direction incarne un rôle du triangle de Karpman (sauveur, persécuteur, victime)<sup>3</sup> ça ne sent pas bon. La communication est effilochée et incite à une posture service client/fournisseur.

**PAPE** - Est-ce que l'on peut changer une direction qui ne veut pas ?

**PGA** - Non.

---

<sup>3</sup> Le triangle dramatique ou triangle de Karpman est à la base des « jeux psychologiques » de manipulation de la communication. C'est une figure d'analyse transactionnelle proposée par Stephen Karpman en 1968 qui met en évidence un scénario relationnel typique entre victime, persécuteur et sauveur. Wikipédia

Idéalement on a besoin d'un sponsor au codir, qui est en lien avec la stratégie directe de l'entreprise. Trop souvent la Direction des RH n'est pas dans le codir ou n'a pas le même poids que les autres membres autour de la table. Cela peut être un premier signe de l'envie de l'entreprise à changer ou pas.

Avez-vous un sponsor ? Quel est votre soutien ? Pouvez-vous déclencher ces grandes actions ? Ce sont des questions à se poser. L'idée est de s'accorder sur la fonction/vision que l'on souhaite donner à ce service des ressources humaines et comment il se coordonne avec la stratégie de l'entreprise. Et de maintenir cela dans un dialogue permanent avec le sponsor. Ce service RH est censé être le cœur du réacteur.

**PAPE** - Mais on le trouve à quelles occasions ce sponsor ? J'imagine que s'il accepte le projet c'est que son intention et son attitude sont bonnes ?

**PGA** - J'ai vécu par exemple une situation où la DRH ayant été remerciée, un sponsor de l'équipe opérationnelle est naturellement apparu. Cela peut aussi arriver quand les enjeux RH sont devenus centraux, et potentiellement mis en défaut dans l'organisation.

**PAPE** - Donc cela se fait assez naturellement : l'entreprise n'est plus adaptée au monde qui l'entoure, la partie recrutement devient défaillante, ou les départs deviennent trop nombreux, l'entreprise, sa direction, prend le sujet à bras le corps. Cela doit être un drôle de message que quelqu'un de non RH porte les sujets RH, non ? Car finalement le sponsor que vous évoquez est non RH.

**ETH** - Oui souvent le sponsor ne vient pas du RH. Mais quelque soit le sponsor, RH ou pas, quand les feux sont au vert on entend de la

confiance, de l'autonomie, du droit à l'erreur. C'est perceptible dans les conversations.

**PAPE** - Et quand cet appui, quand ces relais sont présents, que tout se présente bien, comment commence-t-on ?

**ETH** - Quand le sponsor est présent, on peut commencer à libérer l'équipe. Dans le sens où elle commence à s'auto-organiser et à respirer par elle-même. Certains outils vont aider à mieux communiquer et partager. C'est le cas du daily meeting, qui pourrait être aussi un autre rituel tant qu'il répond au besoin de synchronisation de l'équipe, et d'autres nombreux rituels proposés par la méthodologie Scrum<sup>4</sup>.

Par exemple, elle se retrouve et échange tous les jours à la même heure dans un point de synchronisation de 15mn ; toutes les semaines ou toutes les deux semaines une session d'amélioration continue, la rétrospective est tenue (qu'est-ce qui a bien marché ? Qu'est-ce qui a mal marché ? Qu'est-ce que l'on devrait changer ?). L'important est que l'équipe se prenne en main. Le management visuel est aussi clef : on essaie de partager visuellement le maximum de choses sur des tableaux physiques ou digitaux . Cela permet d'harmoniser notre point de vue sur l'équipe RH et sa raison d'être.

On se lance dans l'action, l'action va nourrir notre réflexion. N'oubliez pas on parle d'un monde complexe où l'émergence est clef.

- ➔ voir Atelier "**Le daily meeting**"
- ➔ voir Atelier "**La rétrospective format « speedboat ou Starfish »**"
- ➔ voir Atelier "**Management visuel**"

---

<sup>4</sup> Méthodologie Scrum : [https://www.scrum.org/resources/scrum-guide?gclid=Cj0KCQiA09eQBhCxAARIsAAYRiymLRBYrL9Xe00Wqy5Evsu8puuOLD2uCOxgawFwuOJC\\_Eh8ZEup73MncaAhnXEALw\\_wcB](https://www.scrum.org/resources/scrum-guide?gclid=Cj0KCQiA09eQBhCxAARIsAAYRiymLRBYrL9Xe00Wqy5Evsu8puuOLD2uCOxgawFwuOJC_Eh8ZEup73MncaAhnXEALw_wcB)

**PGA** - Vous pourriez dans cette idée intégrer une pratique comme le “bac rouge”<sup>5</sup>, petite boîte avec trois irritants \*a maxima\*. Il faut les traiter avant d’en ajouter d’autres. Cette contrainte oblige l’équipe à se mettre en mouvement. Il s’agit de petites choses mais qui sont mises dans les mains de l’équipe qui commence à s’interroger, à s’adapter.

➔ voir atelier “**Bac Rouge**”

Rapidement dès que les choses bougent, on a besoin de clarifier les rôles et responsabilités de chacun. Les nouveaux rôles .

➔ voir atelier “**Rôles et responsabilités**”

En un mot on se lance, inutile d’être paralysé par les réflexions, les expérimentations vont nous nourrir. Et comme vous le voyez, il s’agit plutôt de plein de petits pas que d’un grand plan. Comme je te l’ai déjà entendu le dire Pablo, c’est comme une termitière, on a l’idée générale, on sait vers quoi nous allons, mais la forme précise se dessine au fil de ces petits pas.

**PAPE** - Bon c’est brutal toutes vos réponses, on est passé directement dans l’action, dans des ateliers. On reprend, imaginez que vous preniez en main ou que vous intégrez un nouveau service RH, comment vous démarrez ? Comment sensibilisez-vous les différents acteurs ? Quels sont les premiers signes du changement ?

---

<sup>5</sup> Pratique issue de Lean - Wikipedia [https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean\\_\(production\)#:~:text=Le%2520terme%2520lean%2520et%2520https://www.huntool.in/bac-rouge-recrutement](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_(production)#:~:text=Le%2520terme%2520lean%2520et%2520https://www.huntool.in/bac-rouge-recrutement)

**ETH** - Tout d'abord interroger tout le monde pour comprendre le quotidien, ce qui se passe et identifier les points de frustrations.

**PGA** - Comme dit plus haut, la première question à se poser est : y a t il un pilote dans l'avion ? Qui est le sponsor ? Et quel est le degré d'envie de l'équipe d'évoluer, de changer sa manière de faire. Comme le dit Elsa, les interviews sont un bon premiers pas pour comprendre ce que vit l'équipe : bien ou moins bien.

**ETH** - Le partage des interviews est une étape importante. Ce qui ressort des entretiens avec les collaborateurs doit être communiqué autant à la direction qu'à l'équipe RH elle-même. C'est aussi un moyen de leur faire comprendre que leurs enjeux sont les mêmes. Ensuite il faudrait les faire travailler ensemble pour définir les ambitions d'un service RH au sein de l'organisation.

**PGA** - Sensibiliser les acteurs passe autant par des moments d'échanges individuels que collectifs. L'un ne va pas sans l'autre. C'est ce qui va permettre de créer une dynamique de groupe et plus tard d'équipe.

**PAPE** - Il y a toujours un "chef" structurellement, il y a toujours une sorte de pilote, qu'est-ce qui vous fait dire qu'il est vraiment présent ou pas ? Quels sont les signes qui vous font dire qu'il est partant, qu'il est dans le bon "mood" ?

**ETH** - C'est lui qui va promouvoir l'équipe et qui va impulser le changement de l'équipe au besoin. Il va donner une autorisation explicite ou implicite.

**PGA** - Sa présence n'est pas obligatoire dans l'opérationnel mais dans les étapes du changement. Il est partant car il peut se mouiller

sur des enjeux importants, prendre des risques. Ça commence tout simplement par donner son avis.

**PAPE** - Vous venez beaucoup comme des sachantes, voire des sauveuses, n'y a-t-il pas de rejet de ces équipes, de ces personnes de l'équipe RH ? Ne vous reproche-t-on pas une certaine morgue ? Et si oui comment faire pour pallier cela si vos intentions sont bonnes ?

**PGA** - Des interrogations sur la valeur ajoutée peuvent se faire ressentir qui pourrait passer pour une potentielle condescendance mais dès que l'on parle métier et expertise je ressens une forme de soulagement "on se comprend et elle connaît les enjeux du quotidien". Il est très important que les conversations parlent du concret. C'est rassurant pour tout le monde.

Il faut faire attention de ne pas avoir une posture haute et une solution toute faite. C'est pour cela qu'il faut commencer par des interviews. On en revient à d'abord à comprendre et ensuite proposer.

**ETH** - Le service RH a certainement besoin d'une forme de reconnaissance de son expertise. C'est pour cela qu'il faut rassurer. Le sponsor peut insuffler une forme de rigueur car il va promouvoir les décisions portées par le service RH, aider à assumer leurs rôles d'acteurs et non de figurants.

**PAPE** - En quoi est-ce un problème si le management prend le rôle du RH tant que ce qui doit être fait est fait ? Et seriez-vous en mesure de proposer une structure sans RH ? Cela voudrait dire quoi ?

**ETH** - Il y a des structures qui existent sans RH mais j'ai le sentiment qu'elles se mettent tôt ou tard à recruter un service RH quand l'entreprise grossit. Elles ont besoin d'expert sur ces thématiques de culture d'entreprise : parcours collaborateurs, candidats, onboarding...J'ai l'impression que c'est d'abord un sujet de

coût plus que d'expertise. Mais on peut se poser la question de pourquoi ne pas faire monter en compétence les managers RH ?

**PGA** - Je ne vois pas de problème au fait que le manager prenne sa part de RH. Je le vois plus comme un relais que comme un sponsor ou quelqu'un qui impulse la dynamique.

Ce relais, s'il est bien utilisé et défini, est un appui. En revanche, sur les sujets d'expertise mentionnés par Elsa, je pense effectivement qu'avoir un regard et des processus experts sont un plus. Pas indispensable.

Peut-être faut-il revoir le rôle du manager car entre la partie RH, l'accompagnement du potentiel et l'opérationnel ça fait beaucoup. A être partout on est nulle part.

**PAPE** - Très bien, je comprends que l'on a besoin d'experts et de sachants sur la culture d'entreprise mais pas forcément de RH. Comme on le dit souvent : on n'a pas de besoin de managers mais on a besoin de management, c'est peut-être la même chose avec les RH.

**ETH** - C'est pas faux. C'est aussi pour ça que le livre est à destination des managers

**PGA** - +1. Des managers ou de toutes autres personnes que le sujet intéresserait.

**PAPE** - Je reviens sur votre proximité avec le mouvement agile<sup>6</sup>, qu'en est-il ?

---

<sup>6</sup> <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

**ETH** - C'est l'une des raisons d'être de Wake up RH<sup>7</sup>. Redonner du sens dans le quotidien des équipes, refaire de l'expérience une expérience de sens et de valeur. Cela peut passer via des outils empruntés au monde de l'agilité. Et une expérience qui fait sens est une expérience qui est vécue et partagée. On s'en inspire beaucoup dans notre quotidien.

**PGA** - J'ai découvert cette philosophie en 2011, quand des opérationnels ont repris en intérim le service RH dans lequel j'étais. Ça a complètement changé ma façon de travailler. Je suis passée de projet long enfermée dans un bureau à aller sur le terrain et travailler en cycle plus court afin de répondre aux besoins de mes clients : les collaborateurs.

---

<sup>7</sup> <https://www.wakeuprh.fr/>

# Atelier rôle et responsabilité

## Atelier Rôle et responsabilité

### OBJECTIF / CADRE

L'objectif de cet atelier permet à chaque membre de l'équipe de **trouver sa place/son rôle et d'aligner l'équipe sur les responsabilités** qui incombent à chacun.e.

### LES GRANDES ETAPES



**ETAPE 1** : Prendre 10 minutes au démarrage pour que chacun commence par indiquer ses tâches quotidiennes sur des post-it.



**ETAPE 2** : Faire hiérarchiser les tâches de chaque participant selon où il se sent le meilleur (tâche utile et agréable)



**ETAPE 3** : Demander de : "classer ses tâches dans l'une des trois catégories suivantes => "Je dois faire", "Je ne veux pas faire" et "Est-ce à moi de le faire ?".



**ETAPE 4** : Faire partager individuellement ce que chacun estime devoir faire, ne veux pas faire et ses interrogations ou zones de flou (3ème catégorie). Du temps sera accordé pour discuter de chaque éléments et trouver une ou des petites actions à mettre en place pour améliorer/capitaliser sur la situation initiale.



### POINT D'ATTENTION

- Demander à une personne externe à l'équipe de faciliter l'atelier.



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.wakeuprh.fr/blog/event-de-l-importance-de-faire-des-retro-en-rh>

# Atelier Bac rouge

## Atelier Bac Rouge

### OBJECTIF / CADRE

Dans les usines, les "bac rouges" sont destinés à déposer les pièces défectueuses. Cela permet de ne pas oublier les problèmes. Ici, les pièces sont remplacées par des post-it. **Un cadre spécifique dans le management visuel est dédié à la collecte des anomalies.** Il peut s'agir de la récurrence de ne pas trouver de collaborateurs pour faire passer un test technique dans le processus de recrutement ou encore de post-it qui ne cesse de faire des allers retours...

### LES GRANDES ETAPES



**ETAPE 1 :** Ajouter au tableau management visuel, un emplacement intitulé "bac rouge".



**ETAPE 2 :** Mettre une limite sur le nombre de post-it que peut contenir le bac rouge. 3 nous semble un bon chiffre.



**ETAPE 3** Réunir les membres de l'équipe pour solutionner au moins un des problèmes dès que cette limite dans le bac rouge est atteinte. Cela permettra de faire l'espace pour les autres problématiques à venir.



### POINT D'ATTENTION

- 3 items maximum afin de ne pas créer un goulet d'étranglement.
- Inscrire une idée par post-it et en majuscule pour une meilleure lisibilité
- Ne pas attendre trop longtemps avant de solutionner les problèmes récurrents. Idéalement une revue tous les mois.



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

<https://blog.operaepartners.fr/2017/10/10/quand-le-bac-rouge-transforme-une-equipe-agile/>

# Atelier Management visuel

## Atelier Management visuel

### OBJECTIF / CADRE

Cet outil permet aux collaborateurs d'implémenter le **flux de création de valeur**. Il aide à se décharger mentalement et donne sur un laps de **temps très court**, les **mêmes informations à tous** les membres de l'équipe et des parties prenantes.

### LES GRANDES ETAPES

**ETAPE 1** : Commencer par indiquer trois colonnes intitulées "A faire", "En cours", "Terminer" ou qui indiquent vos grandes étapes.

**ETAPE 2** : Se mettre d'accord sur le passage d'une colonne à une autre. C'est à dire à partir de quel moment une tâche "en cours" est elle actée comme "terminée" et peut être changée de colonne. On appelle cela une "definition of done". Ces règles peuvent être affichées au-dessus des colonnes, pour servir de rappel.

**ETAPE 3** : Ecrire sur des post-it (physique ou présentiel) les différentes tâches. Pour la rédaction de ces dernières, utiliser des verbes d'actions, pour faciliter la lecture. Exemple : Faire contrat de travail Amélie Machin. L'erreur serait d'en mettre "trop" sur le post-it. Préciser le garant et la date à laquelle la tâche a commencé pour pouvoir suivre au mieux les indicateurs.

**ETAPE 4** : Se mettre d'accord sur l'importance de chaque "post-it". Pour prioriser, utiliser la matrice Eisenhower (liens). C'est bon, vous pouvez coller vos post-it !

### POINT D'ATTENTION

- Tenir le tableau à jour quotidiennement
- Afficher les règles sur le tableau
- Positionner le tableau dans un endroit visible et/ou accessible à toutes et tous



Exemple de management visuel :



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

- Liens 1 <https://coach-agile.com/au-tableau/>
- Liens 2 : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice\\_d%27Eisenhower](https://fr.wikipedia.org/wiki/Matrice_d%27Eisenhower)
- Liens 3 : [https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode\\_MoSCoW](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thode_MoSCoW)

# Atelier la rétrospective (format speedboat)

## La rétrospective : format "speed boat"

### OBJECTIF / CADRE

La rétrospective est une **réunion d'équipe**, qui intervient **à la fin d'un cycle** de travail défini. Pendant celle-ci l'équipe échange sur les points positifs (célébrations) et les difficultés rencontrées. C'est une réunion clé pour **améliorer la communication et la productivité de l'équipe**.

Ici, ce format fait émerger les objectifs, les freins et motivations communes.

### LES GRANDES ETAPES

**ETAPE 1** : Dessiner un bateau (équipe ou entreprise) entouré d'une île (objectif/vision), du vent (motivation), d'une ancre (les freins) et d'un requin ou rocher (craintes/dangers)

**ETAPE 2** : Faire remplir par les participants des post-it pour chaque partie. Le facilitateur donne 10 mins pour que l'ensemble des participants complètent ses post-it. (ajouter 5 mins si besoin).

**ETAPE 3** : Prendre 10 minutes pour lire ensemble ce que les membres ont indiqué sur leurs post-it.

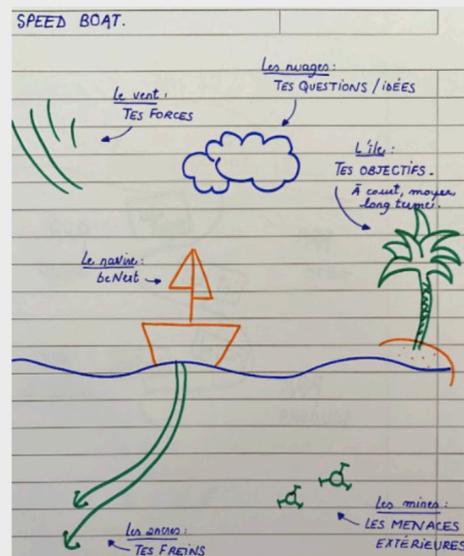
**ETAPE 4** : Chacun va ensuite voter pour les sujets qu'ils souhaitent voir aborder (compter 2 ou 3 votes par participant).

Du temps sera accordé pour discuter de chaque éléments et trouver une ou des petites actions à mettre en place pour améliorer/capitaliser sur la situation initiale.

**ETAPE 5** : Désigner un garant pour chaque action prises en fonction des sujets . À la rétrospective suivante, une relecture des dernières actions prises sera faite.

### POINT D'ATTENTION

- Inscrire une idée par post-it et en majuscule pour une meilleure lisibilité
- Rassembler les post-it qui partagent la même idée/thématique pour améliorer la lecture des différentes idées émises
- Le garant n'est pas forcément celui qui fait. Il est celui qui suit le bon déroulé des actions dans le temps imparti.
- Avoir un facilitateur pour ce type d'atelier



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

<https://pablopernot.fr/2013/05/lart-de-la-retrospective/>



### 3 / Comment savoir que tout se passe bien ?

---

#### *Points clefs*

- *“Fixer des objectifs d’équipe en lien avec la stratégie d’entreprise*
  - *Visualiser des stratégies pour atteindre ses objectifs*
  - *Recueillir des données qui valident ou invalident nos petits pas*
-

**Pablo Pernot (PAPE)** – Ça y est la mayonnaise prend, les choses bougent. A quoi doit-on être attentif ? Qu'est-ce qui permet de confirmer que l'on avance dans la "bonne direction" ?

**Pauline Garric (PGA)** – On partage une vision commune. On est passé d'un groupe à une équipe.

**Elsa Thomas Pinzuti (ETH)** – On s'est fixé des objectifs.

**PAPE** – Quelle vision ? Quelle équipe ? Quels objectifs ?

**PGA** – Ce qui va faire la différence entre un groupe et une équipe c'est la capacité à travailler pour un objectif, un sens commun. L'atelier elevator pitch peut être utilisé pour aider à définir cette vision/ identité. C'est essentiel de pouvoir se raccrocher à une raison d'être commune et de pouvoir la communiquer aux parties prenantes. En 2018, nous l'avons fait pour Wake up RH : *Wake up RH est une équipe, composée d'experts agiles et RH, qui accompagnent les fonctions transverses à refaire de leur quotidien une expérience pleine de sens et de valeur à l'aide du mindset agile déclinés sous divers formats d'ateliers.* C'est à mon sens une étape essentielle dans la formation d'une équipe. Une des étapes du modèle de Tuckman<sup>8</sup>.

**ETH** – Si l'équipe a sa vision, elle a associée à celle-ci des objectifs clairs, mesurables. Dans les rétrospectives, ou d'autres "cérémonies", on observe si les objectifs sont suivis, qu'ils fassent toujours sens, et s'il faut faire des ajustements.

➔ voir atelier "Retrospective" plus haut

---

<sup>8</sup> <https://www.le-lab-de-pauline.com/blog/passer-d-un-groupe-a-une-equipe-avec-le-modele-de-tuckman>

➔ voir atelier “Elevator pitch”

**PGA** - S'assurer que l'on répond à la stratégie de l'entreprise. D'abord en interrogeant les clients internes, les collaborateurs, sur le vécu de cette expérience entreprise et celle recherchée. Avoir des données à jour : pour éviter de se piéger avec des objectifs pas réellement mesurables, ou véritables.

**ETH** - Comparer les données liées à l'expérience vécue versus celles recherchées, va permettre de se confronter à la réalité du terrain. Et d'asseoir la légitimité du service RH auprès de la direction, de fortifier son rôle d'acteur dans la stratégie d'entreprise.

**PAPE** - Cette stratégie d'entreprise, où apparaît-elle, où et comment pour les RH ?

**PGA** - Question piège. Généralement la stratégie de l'entreprise est au niveau de la direction et elle redescend aux RH en tant qu'injonctions en ayant perdu son sens.

**PAPE** - D'accord, et dans une entreprise vertueuse cette stratégie d'entreprise elle apparaît où et comment pour les RH ?

**PGA** - Les RH participent dès les premières réflexions à la conception de la stratégie d'entreprise. Et ensuite cette stratégie est déclinée en objectifs au moyen d'ateliers adéquats.

**PAPE** - Vous pourriez me donner des exemples d'objectifs ?

**ETH** - Chez benext on mesure le nombre de recrutements à faire à la fin de chaque trimestre. On précise et on mesure la typologie des profils que l'on souhaite recruter. On mesure le taux de départs. On mesure le taux de transformation des périodes d'essai ou non. (Ici

nous n'entrons pas dans le détail objectif/ambition en amont (OKR), ou mesures en aval (KPI), c'est un sujet que vous aborderez le cas échéant dans votre contexte).

➔ **voir atelier “OKR pour les fonctions transverses”**

**PGA** - Les taux de transformation entre les entretiens, les propositions, et les signatures effectives. Les variations de durée des jours d'arrêt maladie et les tendances qui se dessinent. On a aussi depuis pas si longtemps les mesures de l'humeur des employés.

**PAPE** - Mais c'est bien ou pas bien ces trucs de mesure de l'humeur des employés ? Ce n'est pas une tyrannie du bonheur qui en fait aide la productivité à tout prix de l'entreprise ?

**PGA** - Dans les entreprises dont les employés ne sont pas ensemble et autour de l'entreprise, comme dans les entreprises de conseils, c'est bien. Ça joue plutôt un rôle d'alerte. Et dans les entreprises où tout le monde est regroupé ensemble cela ne fonctionne pas bien, cela met en exergue tous les aspects négatifs, un peu comme les réseaux sociaux qui excitent nos peurs et nos craintes. Avec le télétravail peut-être que nous basculons tous dans une forme “éclatée” de l'entreprise (la taille joue aussi) et donc cela va rester intéressant.

**PAPE** - Est-ce qu'il serait possible qu'une entreprise fasse toutes ces mesures, que vous décrivez, sans pour autant sortir d'une posture d'exécutant, sans pour autant rechercher cette agilité que vous décrivez ? Et si oui, où se joue la différence ?

**PGA** - Oui, je peux te parler de vécu. Tous les trimestres, je compilais des chiffres autour de la formation. Par exemple, le nombre

de cessions faites sur le trimestre, le taux de satisfaction, le taux de désistement de dernières minutes, ...

Après cette présentation, c'est la direction qui adressait les problématiques et qui me donnait les prochaines directives en fonction de ces données. Finalement, je restais simple exécutante. La différence ici se joue dans l'autorisation non pas à proposer ça c'est de ma responsabilité) mais à agir et à tester. Et pour ça j'ai besoin d'un sponsor. CQFD.

**ETH** - Autre exemple qui me revient concernant le processus de recrutement. Nous analysions régulièrement le taux de transformation des propositions globales faites sur celles acceptées. À plusieurs reprises, des axes étaient suggérés par l'équipe RH pour pouvoir augmenter ce taux de transformation. Néanmoins elles n'ont jamais vraiment pu être testées car nous n'étions pas actrices : le fondateur souhaitait garder la main sur l'intégralité des propositions d'embauche. Peut-être avait-il de bonnes raisons mais nous laisser expérimenter sur le sujet aurait été un plus pour tous : lui et nous.

**PAPE** - J'entends dans vos réponses que l'on revient à la frontière fine entre la nécessité d'avoir une expertise RH, et la présence de l'ego ("je veux décider, je veux faire, moi, moi, moi"). Car finalement, ce que tu décris Pauline, pourrait être ok si les sujets sont bien adressés par la direction. Mais oui ils seront toujours mieux adressés si les personnes au cœur de ces sujets sont expertes (potentiellement), mais surtout engagées.

Comment est-ce que l'on décline la stratégie d'entreprise en objectifs RH ? Comment est-ce que vous êtes passé d'une stratégie à ces objectifs ?

**ETH** - C'est l'occasion d'utiliser des outils comme des impact mapping qui permettent justement de décliner une stratégie en

différentes branches. Chacune de ses branches est l'occasion d'y définir des objectifs clairs, précis, atteignables assez rapidement.

➔ voir atelier “Impact Mapping”

**PGA** - C'est ces objectifs clairs, précis autour desquels doivent s'articuler nos conversations plutôt que des états d'âmes ou des objectifs individuels. Le groupe, ainsi, ne part pas à la dérive. Il est soudé autour de quelque chose de précis et d'actionnable<sup>9</sup>.

**ETH** - L'impact mapping propose une arborescence logique entre le point de départ, la vision, et ses déclinaisons en branches. Quand on suit un objectif clair, précis, il est rattaché au sens qui l'englobe et on sait pourquoi. Ainsi d'une part on suit quelque chose de précis, et d'autre part cela porte du sens. Et ce n'est pas, soit quelque chose de précis perdu au milieu d'un fatras, soit un bel objectif avec du sens mais qui n'est pas ancré dans quelque chose d'opérationnel.

**PAPE** - Toutes ces données vous arrivent comment dans les bras ?

**ETH** - Ça fait partie de notre quotidien, et cela peut prendre différentes formes : sondage auprès des collaborateurs ou candidats pour récupérer du feedback, entretiens de suivi, rétrospective d'équipe. On peut très bien récupérer les données sur un excel au départ et professionnaliser cela plus tard. L'important est de pouvoir mesurer l'impact de nos actions. Pour sortir des croyances, des convictions et prendre du recul.

**PAPE** - Quelle est la répartition de votre temps entre la définition de la stratégie, sa déclinaison, la récolte de ces mesures, et leurs analyses, et quelle est la part de tout cela dans votre activité

---

<sup>9</sup> Voir “Piloter le produit par l'impact” Tiphany Vinet, Laurence Wolff

**ETH** - Aujourd'hui, la stratégie de l'équipe RH on la définit tous les six mois. Chaque changement se nourrit de la nouvelle situation et des séquences précédentes. Toutes les deux semaines nous faisons nos rétrospectives d'équipes. Les sondages sont envoyés tous les mois (aux candidats). Et de façon quotidienne on mesure, et collecte. On fait des analyses lors des rétrospectives mais aussi lors de nos points équipes hebdomadaires. Et de rapides mises à jour sont réalisées quotidiennement lors d'une synchronisation équipe matinale.

**PGA** - Malgré tout, nous devons prioriser les tâches quotidiennes et inévitables d'une gestion du personnel classique avant celles-ci. Le légal reprend ses droits.

**PAPE** - Pourriez-vous me décrire un agenda que j'y vois plus clair ?

**ETH** - Le premier point de démarrage est le point de définition des objectifs pour un cycle (par trimestre par exemple). L'équipe décide ensemble du nombre de recrutements à effectuer sur le trimestre. Cela va conditionner, pour atteindre cet objectif, le nombre d'entretiens à prendre et le nombre d'entretiens à faire.

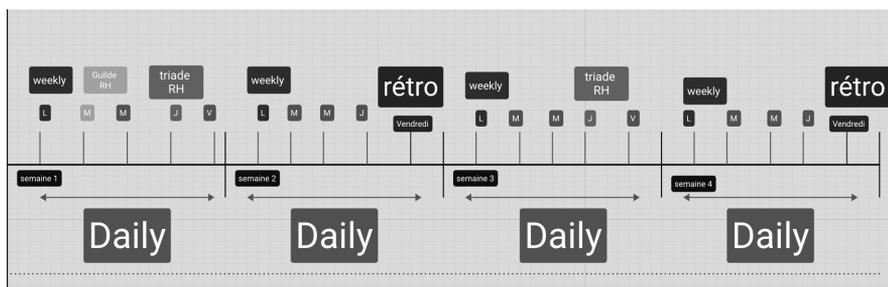
Les weekly (c'est-à-dire le point hebdomadaire) que nous faisons à chaque début de semaine sont le moyen pour nous de mesurer notre avancée et de communiquer dessus aux parties prenantes. Tout le monde à la même information.

Les guildes RH (on appelle guildes chez nous la communauté RH) permettent aussi de partager des informations (chiffrées et non chiffrées) si les équipes sont réparties en secteur ou en activité différentes. Également, nous parlons de sujets plus transverses et

d'actions en cours, à prendre ou encore améliorer des pratiques ou en changer carrément.

Les triades RH (tripartite entre 3 RH) assurent un regard des pairs et plus individuels sur le quotidien.

La rétrospective (on regarde ce qui s'est passé pour s'améliorer) est le moment adéquat pour pouvoir analyser et prendre du recul sur l'activité du cycle de deux semaines.



➔ voir atelier “Rituels Agiles”

**PAPE** - Et tout ce que vous décrivez là cela plaît plus lors de vos dîners entre amis ? Cette stratégie, ces mesures, ils comprennent ? Cela leur plaît ? Ils le vivent de leurs côtés ? Vous en parlez finalement où cela reste un sujet interdit ?

**ETH** - Mes amis qui nous suivent sur les réseaux sociaux sont agréablement surpris mais cela leur paraît toujours des exceptions. D'autant que l'on est loin de réussir tout ce que l'on entreprend. Et on se prend des baffes régulièrement, notamment dans les retours candidat (nous n'avons pas été assez comme ci ou comme ça, trop long, trop rapide, manque de, etc).

**PGA** - De mon côté cela reste un sujet un peu tabou car on en revient toujours à "mais de toute façon cela ne marchera jamais chez moi". Je ne me décourage pas. Je continue de communiquer au travers d'articles et de meetup et d'évangéliser en clientèle.

## Atelier vision d'équipe : elevator pitch

### Atelier vision d'équipe : Elevator Pitch

#### OBJECTIF / CADRE

L'objectif de cet atelier est d'**aligner le projet/ la vision de l'équipe en 3/4 phrases** et qu'elle soit compréhensible par n'importe quel autre membre interne ou externe à l'équipe.



#### LES GRANDES ETAPES

##### ETAPE 1

Réunir tous les membres et demander à chacun de réfléchir à la manière la plus simple et concise de présenter la raison d'être de l'équipe selon le modèle suivant . .

Chacun essaie de remplir les trous suivants :

<**NOM DE L'EQUIPE**> est  
<**CATEGORIE, GENRE, COMPOSITION**>  
permettant à <**QUI/CIBLE**> de <**OBJECTIF PRINCIPAL**> à l'aide de <**FORCE DE L'EQUIPE**>.

##### ETAPE 2

Présenter individuellement son elevator pitch (phrase du dessus) aux autres.

##### ETAPE 3

Créer des binômes pour aligner progressivement la vision d'équipe. Recommencer cette étape jusqu'à faire échanger collectivement l'équipe sur un seul format.

##### ETAPE 4

Déterminer collectivement la raison d'être de l'équipe et la partager aux parties prenantes.



#### POINT D'ATTENTION

- Communiquer régulièrement sur la vision d'équipe
- Mettre en évidence l'elevator pitch dans les locaux et proche de l'équipe pour le garder en visu.



#### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1 <https://pablopernot.fr/2013/02/il-etait-une-fois/>

Liens 2  
<https://medium.com/benextcompany/nous-sommes-toutes-et-tous-de-grands-enfants-267f02009271>

# Atelier Impact Mapping

## Atelier Impact Mapping

### OBJECTIF / CADRE

L'outil impact mapping est un **outil de visualisation d'hypothèses** qui permet de remonter aux sources qui afin d'atteindre nos objectifs en se posant 4 questions : pourquoi, qui, comment, et quoi. C'est un support collaboratif.

### LES GRANDES ETAPES



#### ETAPE 1

##### Définir un objectif ou formuler une problématique.

Utiliser la méthode des " 5 Pourquoi" pour débroussailler cette partie. Cette méthode permet d'utiliser 5 questions commençant par "Pourquoi" pour essayer de trouver une solution au problème posé.



#### ETAPE 2

**Définir les acteurs** : De qui avez-vous besoin pour atteindre votre objectif ? Quelle est votre audience ?

*Le premier niveau d'une carte d'impact répond aux questions suivantes : Qui peut provoquer le changement attendu ? Qui peut l'empêcher ? Qui sont les clients ou utilisateurs du produit ? Qui sera impacté par celui-ci ?*



#### ETAPE 3

**Définir l'impact** puis questionner pour éclaircir et faire expliciter le lien entre impact, personne et objectif.

Définir ensuite, les changements à opérer pour se rapprocher de l'objectif.

*Le deuxième niveau d'impact d'une carte répond aux questions suivantes : Comment le comportement des acteurs doit-il changer ? Comment peuvent-ils nous aider à atteindre nos objectifs ? Comment peuvent-ils empêcher l'objectif de se réaliser ?*



#### ETAPE 4

**Définir les actions**, de façon mesurable et atteignable.

*Le troisième niveau d'une carte d'impact répond à la question : Que pouvons-nous faire, en tant qu'entreprise pour encourager les impacts ?*

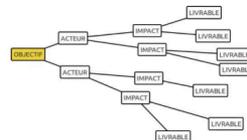


#### ETAPE 5

Valider l'impact mapping. Il doit pouvoir se lire dans les deux sens (de gauche à droite et de droite à gauche).

## Impact Mapping

<http://www.impactmapping.org>



Felds Permal - 2013 - Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

- <https://www.wakeuprh.fr/blog/impact-mapping-pour-la-gestion-de-carriere>
- <https://coach-agile.com/2017/05/impact-mapping-atelier-agile/>
- <https://medium.com/meilleursagents-engineering/conseils-pour-r%C3%A9ussir-son-atelier-dimpact-mapping-a8d648e3d0c>
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq\\_pour\\_quoi](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_pour_quoi)

# Atelier OKR pour les fonctions transverses

## Atelier OKR pour les fonctions transverses

### OBJECTIF / CADRE

L'idée est de s'appropriier avant tout le mindset OKR pour appréhender les enjeux. Les enjeux des OKR sont là pour **répondre à la mission de l'entreprise grâce à une implication de tous pour l'atteinte de ces objectifs**. La clé : redonner du sens sur ce que l'on veut obtenir et se poser les questions des ambitions.

### LES GRANDES ETAPES



#### ETAPE 1

Définir votre ambition et ses critères de succès



#### ETAPE 2

**Rechercher la data 0** (sur laquelle on se base) **et approfondir les définitions**. C'est ce qui va vous permettre d'adresser les bonnes problématiques en prenant en compte votre contexte et son environnement.



#### ETAPE 3

S'aligner sur le quoi plus que sur le combien. Le "Quoi" va donner du sens aux équipes pour s'aligner sur l'impact à avoir.



#### ETAPE 4

Chiffrer vos critères de succès (key result). Il sera en % ou en nombre entier.



#### ETAPE 5

Réaliser des rétrospectives à chaque fin de cycle de vos OKRs sur deux axes :

- Méthodo : → Le but est une prise de conscience et de faire les premiers pas dans un changement de mindset : le pilotage par l'impact.
- Résultat : → Doit-on passer à un objectif de plus haut ? Ou alors refait-on un cycle où on itère de nouveau ?



#### POINT D'ATTENTION

- Le maître mot : penser petit !
- Impliquer toute l'équipe et les parties prenantes
- Ne pas rajouter de réunion pour traiter des OKR, le but est d'ajuster le contenu des réunions déjà en places (daily, weekly, etc)
- Donner le bon niveau de visibilité aux sponsors en définissant clairement avec eux le "quand" et le "comment"

## OKR Stratégiques

Devenir incontournable pour les sites de e-commerce

#1 Obtenir N abonnés en plus par mois

#2 Augmenter la note à X étoiles sur les stores

### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1 [OKR Partie 1](#)

Liens 2 [OKR Partie 2](#)

Replay OKR pour les fonctions transverses : <https://vimeo.com/648655650>

## Retour d'expérience

Chez benext, nous sommes organisés en équipe pluridisciplinaire. C'est-à-dire : trois chargées de RH et trois commerciaux. A l'échelle de cette équipe, il existe un certain nombre de rituels empruntés à l'Agilité qui nous permettent de communiquer, prendre du recul, de nous challenger et de nous poser des questions (daily, rétrospectives, etc).

Nous portons un regard macro sur nos champs d'actions et sur nos résultats (nombre de recrutements, d'affaires signées).

À l'usage de ces rituels, nous nous sommes rendus compte que notre oeil pourrait être plus affûté sur nos données RH. C'est à dire que nous n'avions pas assez de recul sur l'ensemble de nos données telles que :

- Nombre d'entretiens pris sur nombre de signatures
- Nombre de propales sur nombre de signatures de contrat de travail
- Pourcentage de recrutement liées à la cooptation, aux annonces, etc.
- Nos taux de transformation entre chaque étape du processus de recrutement

Nous avons donc mis en place une rétrospectives bi-annuelle sur nos chiffres. Pour avoir un regard plus global sur notre métier, les RH des

autres équipes ont été conviées (nos deux équipes sont organisées par rapport aux métiers que nous recrutons).

Prendre du temps pour creuser ces données nous semble important pour analyser ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas..

Par exemple, nous nous sommes aperçus que le pourcentage de cooptation avait drastiquement diminué sur les 3 dernières années.

Pourquoi ? Moins de campagne sur la cooptation en interne ?

Contexte COVID qui ne rassure pas ? Oublie-t-on de solliciter les collaborateurs sur les offres de postes vacantes ?

Une fois les hypothèses émises, nous avons souhaité essayer de nouvelles actions nous permettant de faire grimper le taux de cooptation. La prochaine rétrospective nous dira si ces actions ont eu l'impact souhaité ou s'il faut en tester de nouvelles..



## 4

# Comment s'améliorer et communiquer ?

---

### Points clefs

- *Encourager les interactions (adapter et profiter des rituels agiles)*
  - *Harmoniser les points de vues (au travers du management visuel)*
  - *S'interroger continuellement (rétrospective et sondage)*
  - *Discipline et persistance*
  - *Importance du feedback*
-

**Pablo Pernet (PAPE)** - Dans tout ce que vous racontez les interactions semblent clefs. Et cela me donne l'impression que cela serait quelque chose de nouveau pour les RH, est-ce le cas ?

**Pauline Garric (PGA)** - Oui il y a beaucoup d'interactions nécessaires avec tout le monde, et oui beaucoup entre les RH et trois fois oui, c'est nouveau. Comme nous avons une approche plus globale et cohérente de l'expérience entreprise, ces interactions avec de nombreuses personnes sont nécessaires.

**PAPE** - C'est quand même un peu violent de dire que les interactions sont nouvelles pour les RH, qu'est-ce qui vous pousse à dire cela ?

**PGA** - Mon hypothèse c'est que cela provient de l'historique du métier qui était exclusivement porté sur l'administration du personnel, et dont les données étaient confidentielles. Ce qui a généré un "carcan". On ne cessait de dire "cela ne sort pas du bureau".

**Elsa Thomas Pinzuti (ETH)** - Aujourd'hui tous les outils ont changé, et le périmètre d'actions des RH dépasse largement le légal et le social. Le marché du recrutement dans nos secteurs s'est beaucoup tendu et la confidentialité n'est plus le sujet n°1 (même s'il reste clef). Donc peut-être pas nouveau, d'accord, mais récent.

**PAPE** - Et toutes ces interactions, c'est agréable ?

**ETH** - Les interactions sont passionnantes mais épuisantes, comme la volonté de s'améliorer continuellement. Et d'ailleurs on utilise beaucoup de rituels pour s'obliger à cet effort. Un rituel c'est toujours au même moment, la même durée. Il n'y a pas à réfléchir, c'est là. La rigueur s'installe.

Donc oui, les interactions c'est agréable mais au début c'est déstabilisant. Il faut s'accoutumer à parler un langage que tout le monde comprend. Et les interactions peuvent aussi faire mal surtout si elles manquent de sens, si elles sont sans queue ni tête. En définissant un cadre qui se décline en comportements, et une raison d'être (on en revient à la stratégie de l'entreprise, l'expérience qu'elle recherche, la vision définie), on donne du sens à toutes ces interactions qui sont énergivores.

**PGA** - Les interactions nourrissent nos réflexions. Avec une seule personne qui pense on appauvrit les possibilités, et dans ce monde changeant et chaotique, on prend des risques à ne pas essayer des choses.

Il y a plusieurs rythmes qui se chevauchent. Il y a une saisonnalité (les bilans annuels par exemple), il y a la régularité des rituels, par exemple nos rétrospectives d'amélioration continue ou nos daily. Et enfin la richesse de nos interactions qui elle n'est pas linéaire : des fois c'est dense, des fois on a besoin de vide, de repos.

➔ voir atelier “ rituels agiles pour soutenir les interactions”

**PAPE** - Qu'est-ce qui est le plus fatiguant dans tout cela ?

**PGA** - Répéter, rappeler constamment le pourquoi, le sens. C'est sans fin. Et c'est le job : donner du sens et rappeler la culture au travers de différents moyens.

**ETH** - Le côté inévitable, sans pitié, de la présence des rituels. Même si le contenu change constamment en fonction de l'actualité, du contexte. Le rituel nous rappelle à l'ordre, il nous discipline.

**PAPE** - Mais alors cela reste utile ?

**ETH** - Oui, sans cela c'est l'anarchie. Et cela serait encore plus fatiguant.

**PAPE** - C'est dommage cette idée de fatigue.

**ETH** - Écoute, j'ai besoin de vacances, nous sortons de nombreux mois de COVID. Pas de problème pour parler de cela d'ailleurs, c'est aussi un bénéfice de ces interactions : elles nous permettent de façon explicite ou implicite de percevoir l'humeur des collaborateurs. Elles nous permettent de recueillir tout un ensemble d'informations utiles.

**PGA** - Chacun est attentif à chacun, et dans un même temps tout le monde s'attache à suivre la même vision, le même objectif de l'entreprise. Je disais "Répéter, rappeler constamment le pourquoi, le sens" mais pas en mode marteau burrin, pas uniquement en tous cas.

**PAPE** - L'hypnose aussi ? Je m'amuse, comment engager tout le monde dans cette même direction ?

**PGA** - En tous cas c'est capital. J'utilise souvent pour expliquer cette importance l'allégorie du tailleur de pierre.

---

*Le premier tailleur de pierre, assis sur sa chaise, travaille presque mécaniquement sa pierre et quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, c'est l'air un peu ahuri qu'il répond qu'il taille une pierre. Non loin de lui, un second tailleur de pierre effectue le même travail, avec les mêmes outils et la même technique, mais de façon un peu plus méthodique. Quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il explique*

*posément qu'il taille une pierre pour construire un mur. Quelques mètres plus loin, un troisième tailleur de pierre travaille consciencieusement sa matière première avec un respect quasi religieux. Il a exactement les mêmes outils et la même technique que les deux autres tailleurs de pierre mais, ce qui le rend différent, c'est la délicatesse avec laquelle il taille sa pierre comme s'il s'agissait d'un diamant. Et quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il répond dans un large sourire : « je suis en train de construire une cathédrale ».*

*(formulation de Emeline Pasquier : [Emeline Pasquier](#))*

---

Nous devons constamment décrire la cathédrale.

**ETH** - Cette vision partagée facilite l'orchestration de toutes nos actions. Une harmonisation est possible aussi car nous affichons constamment notre état des lieux, notre compréhension de la situation au travers d'un management visuel partagé et unique (encore une pratique agile). Et aussi car nous nous stimulons chaque matin dans nos points de synchronisation sur le rappel des valeurs comme sur le besoin de résoudre très concrètement tel ou tel point.

**PAPE** - Ça fait flipper. Mais c'est sûr ça claque dans les dîners entre copains et copines.

**ETH** - C'est bien que tu nous dises cela. Toutes ces informations, tous ces retours, c'est aussi des interactions. Et ce que l'on appelle "feedback" c'est essentiel, c'est une grande part de ces interactions. Sans eux, pas d'amélioration continue, pas d'harmonisation.

➔ voir atelier “ Importance du feedback”

**PAPE** - Racontez-moi quelques beaux échecs, quelques belles gamelles sur l'amélioration et la communication.

**PGA** - Je me souviens d'un différend avec un recruteur sur la manière d'innover et de se démarquer en terme d'expérience candidat. Sans doute une guerre d'égo à l'époque. Ni lui ni moi n'avons trouvé notre compte et ça a siloté l'équipe. Résultat deux façons de faire dans une même boîte et deux démissions en moins de 6 mois, les nôtres. Bel échec qui m'a servi de leçon : à la fois sur la communication, le manque de sponsor et l'importance de la vulnérabilité.

**ETH** - Un manque d'attention, de focus en rétrospective d'équipe. Une envie d'être partout ailleurs sauf là. Un besoin d'être entendu et écouté de la part d'un membre de l'équipe. En face, je n'avais pas forcément envie d'être réceptive à ça. Résultat, le ton monte de son côté, la moquerie du mien et la communication s'interrompt (départ de la visio). Si je devais refaire, refaire, je garderais en tête le respect du sens de la rétrospective, c'est-à-dire, temps d'échange et d'écoute (et déclarer mon envie d'un état d'esprit plus léger ce jour-là).

**PAPE** - Et des réussites dont vous seriez fières sans trop la ramener ?

**PGA** - Avoir amené l'idée d'utiliser l'outil Gather Town (un espace partagé gamifié pour simuler des bureaux et des déplacements mais tout cela depuis son ordinateur) pour retrouver une expérience candidat fluide et sympathique en télétravail et que l'idée prennent dans l'équipe RH. Elles s'en emparent et ont créé des univers à leur image et celle de benext. L'expérience benext, malgré les contraintes

de la visio, est conservée. La réussite ici est c'est d'avoir remis en avant les interactions et une expérience candidat pendant une crise sanitaire.

**ETH** - WakeUp RH ! Au-delà d'un énième *meetup* sur les RH, l'objectif est de partager des méthodes et ateliers alliant mindset agile et ressources humaines. Nous proposons différentes thématiques du quotidien (entretien, parcours candidats, bilan annuel, etc.) mais nous poussons le sujet et l'emmenons sur le chemin de l'agilité. C'est une manière innovante de travailler différemment pour un service RH. Et la fierté réside dans le fait de pouvoir aider à notre petite échelle, des RH à appréhender différemment leur fonction. Et petit plus, c'est d'autant plus intéressant que nous nous apercevons que des métiers liés à l'agilité comme les *Scrum Master* et *coach agile*, assistent régulièrement à ces rendez-vous.

# Atelier Rituels agiles pour soutenir les interactions

## Rituels agiles pour soutenir les interactions : daily

### OBJECTIF / CADRE

Ce **temps de synchronisation quotidien** permet d'exprimer les **points de blocage** rencontrés la veille et de partager des **informations importantes**.

### LES GRANDES ETAPES

#### ETAPE 1

Trouver en équipe, le créneau adéquate pour mettre en place le rituel de la daily (le matin à 9h, à 12h avant la pause déjeuner ? etc.). La durée du rituel est de 15 minutes.

#### ETAPE 2

Chacun partage les blocages rencontrés la veille et les informations importantes ou tâches du jour (pas une liste à la Prévert des tâches quotidiennes).

#### ETAPE 3

S'il existe un management visuel, déplacer les post-it en même temps.



### POINT D'ATTENTION

- Désigner un garant du "non débordement" du daily.
- Désigner un facilitateur garant du bon déroulé.
- Maximum 8/9 participants. Si besoin scinder le groupe en deux.
- Rester flexible : peut être qu'un jour sur deux suffit ? peut être qu'au bout d'un mois, le créneau horaire doit être changé, etc.



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

- Liens 1 <https://benextcompany.com>
- Liens 2 <https://benextcompany.com>
- Liens 3 <https://benextcompany.com>
- Liens 4 <https://benextcompany.com>

# Atelier Importance du feedback

## L'importance du feedback

### OBJECTIF / CADRE

Il sert à **capitaliser ou à améliorer une tâche, une action, un comportement, une relation...** Il permet d'exprimer des décalages entre des attentes et une réalité.

Il **améliore la communication interpersonnelle et collective.**

### LES GRANDES ETAPES

#### ETAPE 1

##### CLARIFIER SON INTENTION

- Travailler sur le pourquoi on veut un retour : amélioration ? égo ? se rassurer ? ...
- Identifier son émotion/sentiment
- Clarifier son besoin

#### ETAPE 2

##### DÉFINIR LE CADRE

- Prendre ses responsabilités et employer "Je"
- Définir le timing
- Définir le lieux et s'assurer d'être en individuel
- Essayer d'être précis dans sa demande

#### ETAPE 3 - 2 exemples de méthodes

**OSBD** : Observation des faits, expression de ses **Sentiments**, expression de son **Besoin**, **Demande** claire à l'autre

##### PERFECTION GAME :

- "Pour ce travail, je donnerais une note de X sur 10
- ...car j'ai apprécié XXXX (donner des éléments factuels)...
- "...Et pour l'améliorer, je te proposerais de modifier/ajouter/retirer X, Y, Z (Ici le nombre de choses à améliorer doit être le delta de la note donnée pour arriver à 10)"



#### POINT D'ATTENTION

- Le feedback n'est ni un compliment ni une critique, ni un ordre.
- Utiliser "JE"
- C'est qui "ON" ?
- Le "TU" tue
- Recevoir un feedback c'est dire "merci" et saluer le courage. Pas argumenter.

#### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.le-lab-de-pauline.com/blog/demystifier-le-feedback>

<https://egouvernaire.wordpress.com/2015/01/15/la-roue-des-emotions/>



## 5

# Focus : comprendre et accompagner les besoins de nos candidats ?

---

### *Points clefs*

- *Comment comprendre les besoins de nos candidats ?*
  - *Comment répondre au mieux à leurs besoins ?*
-

**Pablo Pernot (PAPE)** - Que nous amènent ces nouvelles approches sur ce sujet ? Qu'est-ce que les dernières années ont provoqué ?

**Elsa Thomas Pinzuti (ETH)** - On se met à la place du candidat et il n'y a plus cette relation de domination, cette posture haute du recruteur. Nous nous projetons directement comme s'il était déjà un collaborateur. De plus, le recrutement, c'est de plus en plus compliqué ! Ces dernières années le marché est très tendu. Moins de candidats et beaucoup de besoins du côté des entreprises.

**Pauline Garric (PGA)** - On cherche à le projeter dans cette position de collaborateur pour voir si de notre côté on perçoit une compatibilité avec notre culture d'entreprise et les compétences recherchées. Si on ne le projette pas, on ne va pas le recruter mais notre rôle est de l'accompagner vers une bonne orientation (à nos yeux). Cet effort d'accompagnement même au-delà du domaine *a priori* de l'entreprise est très apprécié des candidats.

**PAPE** - Y-a-t-il une différence de traitement que l'on soit dans l'entreprise ou qu'on la rejoigne ou qu'on la quitte ?

**ETH** - On est sur un même pied d'égalité.

Nous n'hésitons pas à accompagner des collaborateurs qui souhaitent quitter l'entreprise. Je pense par exemple à une collaboratrice qui souhaitait rejoindre un environnement startup et pour qui nous avons fait des simulations d'entretien afin de l'aider à progresser.

Le marché a changé, notamment dans le domaine du digital. Et les candidats sont devenus une denrée recherchée, voire rare et précieuse sur certains postes. Cela a complètement inversé le rapport de force.

Toute bonne expérience est positive pour l'entreprise, à n'importe quel moment du processus.

**PGA** - Si auparavant les entreprises pouvaient se montrer dédaigneuses, ou autoritaires, c'est devenu impossible aujourd'hui si elles comptent continuer à embaucher. D'ailleurs les grandes entreprises historiques craignent moins de s'effondrer avec le changement du système, que d'étouffer par l'absence de candidats, et de nouveaux collaborateurs.

**ETH** - Des outils comme Glassdoor<sup>10</sup> sont devenus le guide Gault & Millau des entreprises. Qui aurait envie d'aller dans un routier ?

**PAPE** - Comment devient-on une entreprise étoilée ?

**PGA** - Si nous reprenons le parallèle avec l'approche agile : les entreprises ont compris que faire des produits pour faire des produits n'avait pas de sens. Elles se sont interrogées sur les usages, les problèmes à résoudre, la valeur à délivrer. Puis dans ce mouvement, les plus avancées ont commencé à penser expérience, expérience utilisateur, expérience de la marque, expérience globale qui intègre les produits. Pour la partie RH c'est la même chose. D'un simple passe-plat, de simples processus, on s'est interrogé, sur le pourquoi, sur la valeur, sur comment aligner stratégie, culture, etc. Pour finir comme ces entreprises sur l'idée d'une expérience globale du candidat (puis du collaborateur). Expérience du vivre notre culture, nos convictions, notre identité. Au-delà de répondre à des usages, à des besoins, ce qui est déjà très bien, on recherche une expérience.

---

<sup>10</sup> Glassdoor est un site Internet où les employés actuels et anciens employés d'entreprises évaluent leur environnement de travail de manière anonyme

**ETH** - Nous nous sommes mises à décortiquer l'expérience candidat à l'image du parcours utilisateur avec un produit. Des outils comme les cartes d'empathie (oui les émotions, le stress sont des choses importantes et à prendre en compte), ou une cartographie du parcours candidat sont des choses essentielles. Vivre cette expérience, on le retrouve dans toute la gamification de nos processus. La vie est aussi un jeu !

➔ voir atelier "Customer Journey"

**PAPE** - La gamification, ce truc qu'on nous inflige avec des pâtes, de la patafix ou des post-its ?

**ETH** - La gamification fait débat, oui ! Pauline cite une définition de la gamification "la gamification consiste à transposer les mécanismes du jeu dans un domaine non ludique pour résoudre des problèmes de la vie réelle ou améliorer une offre<sup>11</sup>"

La gamification doit servir à améliorer un processus. C'est une forme à donner à un outil ou processus mais elle ne doit pas dénaturer le fond. Gamifié un processus de recrutement oui mais pas dénaturer le sens de celui-ci : apprendre à connaître un candidat et voir si l'entreprise et le poste pourraient lui correspondre.

➔ voir atelier "Moving Motivator"

**PGA** - Un moyen et pas une fin donc.

**PAPE** - J'ai l'impression que j'apprends mieux sur l'entreprise quand je joue, mais quand je joue vraiment. Alors que si je joue à l'entreprise tout se brouille. Quel est votre vécu ?

---

<sup>11</sup> Source El Gamificator : <https://www.elgamificator.com/>

**PGA**- Là Pablo tu parles de *serious game* (jeux d'entreprises) ou des *icebreaker*. On est en train de parler de rendre ludique notre expérience. La gamification n'impose pas un changement de rôle ou de personne. Chacun est libre, dans un cadre bienveillant.

Cela permet de faire tomber les masques, d'éviter les carcans et de favoriser les échanges.

**PAPE** - Qu'est-ce que l'on découvre quand on décortique ces parcours candidats ?

**ETH** - On découvre surtout que de notre côté, dans l'entreprise, pour la mettre en œuvre, la stratégie doit être bien partagée, connue. Pour pouvoir penser cette expérience représentative de l'entreprise, on doit s'être mis d'accord ensemble, avant ! Et encore une fois, quand tout le monde va dans le même sens, c'est très agréable.

**PGA** - Le candidat perçoit au travers de tous les entretiens et les différents profils qu'il croise cette cohérence (ou cette absence de cohérence et de sens le cas échéant).

**ETH** - Quand on va demander du feedback à ce candidat, il va nous renvoyer une image. Ce qui se raconte sur nous c'est ce que nous sommes, en un sens, et nous ne sommes pas nécessairement ce que nous pensons être. Cette demande de feedback est donc impérative car elle complète la boucle. Et même si nous ne le demandons pas, il nous serait retourné par les outils que j'évoquais précédemment (glassdoor et consorts, voire balance ta startup qui carrément fructifie sur les messages négatifs). Raison de plus pour ne surtout pas oublier de le demander.

**PAPE** - Mais si le candidat est roi ? Est-ce que l'on ne perd pas la tête ?

PGA - C'est pas la tête qu'on perd mais la couronne et c'est bien mieux comme ça.

# Atelier Customer journey

## Atelier Customer Journey - 1ère partie

### OBJECTIF / CADRE

Atelier qui permet d'**identifier sur les étapes d'un processus** (par exemple de recrutement) quels sont les **besoins des clients**, les **phases de stress** identifiées et les **solutions envisageables**.

### LES GRANDES ETAPES

#### ETAPE 1

Réunir, tous les membres de l'équipe.  
Définir ensemble, les grandes étapes du processus que l'on cherche à améliorer.  
Ajouter pour chacune de ses étapes : les besoins et les zones de stress.

Ex : pour un processus d'arrivée du collaborateur.  
Je suis en préavis => j'arrive le 1er jour => j'ai un point de mi-parcours => j'ai un point sur ma période d'essai, etc.

#### ETAPE 2

Réfléchir en équipe à un questionnaire pour identifier les phases de stress et les besoins des clients lors du processus que l'on challenge.

#### ETAPE 3

Lancer la phase d'entretiens (exemple : interroger des collaborateurs sur l'onboarding).

#### ETAPE 4

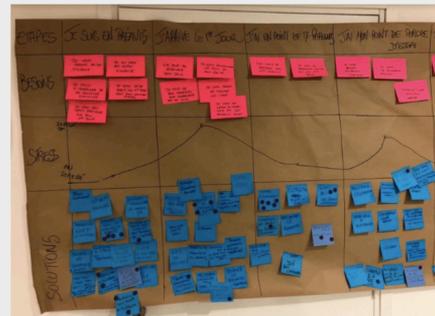
Utiliser les données récoltées via les entretiens ou sondages réalisés en amont.

#### ETAPE 5

Réfléchir ensemble à des solutions pour chacune des étapes qui vont répondre aux besoins et zone de stress évoqués à l'étape 4.

#### ETAPE 6

Faire un "dot voting" ou vote par point qui va permettre de se concentrer sur les 2 ou 3 actions principales pouvant être mise en application rapidement.



### ⚠ Points d'attention

- Qui dit tester rapidement (étape 6) dit aussi mesurer et s'ajuster en conséquence.
- S'appuyer sur des faits, la réalité terrain via les sondages et non des convictions ou supposition profondes.

### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1 :  
<https://www.wakeuphr.fr/blog/comment-ameliorer-l-experience-candidat-via-le-concept-de-customer-journey>

# Atelier point de suivi régulier et gamifié

## Points de suivi réguliers et gamifiés

### OBJECTIF / CADRE

L'enjeu ici est d'accompagner le collaborateur régulièrement avec un support ludique qui permettra de sortir des carcans et d'échanger avec un format créatif et innovant.

### LES GRANDES ETAPES

#### ETAPE 1

Choisir dans un premier temps un format simple et visuel qui permettra d'échanger facilement et de mettre en exergue les points sur lesquels capitaliser et ceux sur lesquels s'améliorer.

Par exemple, le mur des humeurs peut-être un bon départ pour échanger sur le vécu de la personne sur le cycle passé. Ensuite, il conviendra de prendre des actions mesurables sur les prochains mois.

#### ETAPE 2

Proposer le format au collaborateur et laissez lui du temps seul, 15 minutes, pour préparer ce qu'il a à dire et ordonner ses idées.

Une idée par post-it.

#### ETAPE 3

Revenir et demander au collaborateur s'il a besoin de plus de temps. Si oui, maximum 5 minutes de plus afin de garder du temps pour échanger.

Ecouter, questionner et challenger.

Prendre des actions pour les 4 mois prochains. L'occasion de refaire une "escalade" sous un format différent en reprenant les objectifs fixés.

#### POINT D'ATTENTION

- Être au plus près du factuel
- Reformuler pour s'assurer de la compréhension
- Prendre des actions mesurables sans en faire une liste à la Prévert



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1 <https://metroretro.io/>

# Atelier Moving motivator et entretiens gamifiés

## Moving motivator pour des entretiens gamifiés

### OBJECTIF / CADRE

Le jeu des Moving Motivator est issu du livre Management 3.0 datant de 2010. Connue dans le milieu de l'IT car utilisée par des équipes de développeurs, il faudra attendre un peu avant qu'il n'arrive jusqu'aux fonctions transverses. Le moving motivator est un **outil efficace et puissant** pour **comprendre les motivations et les besoins** des candidats/ collaborateurs et comment y répondre ou pas. Cet outil pousse à la **transparence** lors de l'échange.

### LES GRANDES ETAPES



#### ETAPE 1

Expliquer les cartes une par une.



#### ETAPE 2

Demander de les classer par ordre d'importance dans le cadre d'un prochain projet professionnel : du plus important à gauche au moins important à droite



#### ETAPE 3

Laisser 10/15 minutes la personne seule pour faire l'exercice. Idéalement sortez de la pièce.



#### ETAPE 4

Revenir et demander de raconter le classement obtenu. N'hésitez pas à poser des questions et à le rattacher à du factuel pour bien comprendre ce que le candidat/collaborateur recherche et comment cela se traduit concrètement



#### ETAPE 5

Interroger la dernière expérience en relation avec chaque carte. Que retrouvait-il/elle cette carte (ou pas)? La placer en haut si le besoin était nourri, en bas s'il ne l'était. Laisser tel quel si neutre.

Cela vous donnera (le candidat/collaborateur et vous) une vision macro de ce qu'il/elle a pu vivre dans sa dernière expérience



#### POINT D'ATTENTION

- Toujours demander à la personne si ce format lui convient
- Si le processus aboutit (côté candidat), vous pourrez refaire cet atelier dans un an. Cela permettra de voir ce qui a bougé ou non et de prendre un peu de recul sur ce qui s'est passé en un an.



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1  
<https://management30.com/practice/moving-motivators/>

## Retour d'expérience

Dès le début nous avons souhaité émettre un sondage auprès de nos candidats une fois leur processus de recrutement terminé. C'est un bon moyen de voir si nous répondons aux attentes de cet exercice et comment s'améliorer si ce n'est pas le cas.

Nous avons le faire fabriquer maison et non par un outil car notre retour d'expérience nous a montré que les questions étaient trop larges et nous n'en retirons pas assez d'éléments factuels sur lesquels s'appuyer.

Nous ne voulions pas d'indicateurs pour flatter notre égo. Nous voulions au contraire savoir ce qui ne fonctionnait pas dans notre processus de recrutement. Nous avons créé de manière très simple un sondage (où nous ne récoltons pas les adresses mails/prénoms des candidats) que nous envoyons à chaque fin de processus de recrutement. Les questions sont tournées autour de l'accueil, l'écoute et la compréhension du candidat et de ses motivations, la communication, la présentation de l'entreprise et le respect des valeurs qu'elle véhicule.

Puis 1 fois par mois, ces verbatims, sont partagés au RH. Cela nous permet de travailler sur nos tests pratiques, la longueur de nos processus de recrutement, notre posture en entretien, etc. Tous les retours ne sont pas dithyrambiques et c'est le jeu de la transparence qui nous invite à mieux comprendre et améliorer les besoins de nos candidats.





## 6

### Focus : comment accompagner les collaborateurs ?

---

#### *Points clefs*

- *Stop aux campagnes de bilan annuel*
  - *Se former autrement*
  - *Amélioration continue et autonomie*
  - *Parcours Carrière pour toutes et tous*
  - *Accompagner les départs*
-

**Pablo Pernet (PAPE)** - Cette expérience perdure-t-elle ainsi avec les collaborateurs ?

**Elsa Thomas Pinzuti (ETH)** - Oui, là aussi les émotions et le stress ont leur place. Là aussi le feedback est essentiel. Là aussi tout venait auparavant “d’en-haut”. Et il y avait mille façons de te faire croire au travers de ces “great place to work” que ton avis était pris en compte alors qu’il ne servait qu’à des fins marketing.

**Pauline Garric (PGA)** - À l’inverse nous préconisons une véritable inclusion (est-ce cela l’expérience ?) de chaque collaborateur pour vivre et modeler cette culture, cette vision de notre entreprise. Cette notion d’amélioration continue se vit un peu à tous les endroits : au sein de l’équipe RH pour constamment se questionner, s’améliorer, et aussi avec les collaborateurs dans leurs parcours au sein de l’entreprise.

**ETH** - Il y a une temporalité qui change : l’amélioration continue induit un travail constant, pas dans le sens étouffant, en surcharge, mais au fil de l’eau.

**PGA** - Oui c’est la fin des grandes campagnes de bilan annuel. Cela implique un suivi régulier. Nous avons instauré, dès le démarrage de benext, des “escales”. Ces points de suivis gamifiés proposés tous les 4 mois sont là pour accompagner et orienter le collaborateur dans sa carrière au travers de son rôle chez le client et chez benext. C’est pour cela que les RH chez nous s’appellent des boussoles. L’enjeu c’est d’avoir un suivi régulier avec un oeil externe qui peut tout autant challenger et/ou orienter vers la bonne personne selon les problématiques remontées. Ce n’est pas une fois dans l’année, avec le risque que plein d’autres sujets en collusion, où que la rémunération monopolise toute l’attention, que les conversations sur l’accompagnement se révèlent les plus riches.

Et pour éviter le cordonnier mal chaussé, les fonctions transverses ont exactement le même accompagnement.

➔ voir atelier “ gamification du bilan annuel”

➔ voir atelier “ Point de suivi régulier et gamifié”

**PAPE** - “Véritable inclusion de chaque collaborateur pour vivre et modeler cette culture” cela me paraît très prétentieux, est-ce seulement possible ?

**PGA** - Prétentieux je ne le ressens pas comme tel. Je dirai une ambition. Quête difficile mais quête quand même. C’est une motivation, un objectif à atteindre sans dénaturer son ADN. Cela implique que les différentes fonctions RH si elles sont silotées (recrutement, développement RH, Formation...) communiquent régulièrement entre elles pour avoir une vision 360° et ajuster leur ambitions par cycle. Par exemple, la formation a un impact direct sur le recrutement et vice versa.

**ETH** - Pour moi il y a deux points importants : cela devient possible si l’on dédie un nombre suffisant de RH et qu’on les forme pour un accompagnement de qualité dans le respect de la culture d’entreprise. L’inclusion et l’accompagnement démarre dès la pré-qualification téléphonique. Toutefois, cela ne fait pas tout. On peut se tromper, oui il peut ne pas y avoir d’alchimie entre le candidat et la culture d’entreprise mais aucune société n’a pour ambition de plaire à tout le monde. Sinon elle perd son identité.

**PAPE** - Comment résumeriez-vous les grands principes de cet accompagnement des collaborateurs ?

**ETH** - *Transparence* (sur les processus, les comptes-rendus, etc.), *discipline* sur la régularité du suivi (des points tous les quatre mois chez nous, en sus du fameux bilan annuel), *projection* des chemins possibles au travers un parcours carrière clarifié.

➔ voir atelier “ Point de suivi régulier et gamifié”

➔ voir atelier “ Parcours carrière”

**PGA** - Écoute active, accepter les émotions, sans tomber dans le pathos à outrance ou la psychologie *Marie-Claire*.

**PAPE** - Transparence cela me fait toujours peur, j’ai l’impression de subir quelque chose même si je n’ai rien à cacher, comme une fouille. Il y a des choses que je souhaite garder pour moi. J’ai l’impression que l’on confond souvent transparence et authenticité.

**ETH** - On peut remplacer transparence par visibilité, oui. On partage les éléments, on décrit les processus, il y a une réassurance sur le fil rouge de son année. Oui la confidentialité demeure.

**PGA** - Et en crise, comme celles que nous vivons, Covid, dérapages des dirigeants, plan social, rachat, perte d’un avantage concurrentiel, changement légal, etc, la proximité doit être renforcée.

**PAPE** - Les crises produisent-elles des comportements spécifiques ?

**ETH** - Oui les crises demandent à ce que nous portions une attention encore plus particulière à tout ce que nous avons expliqué précédemment : travail collectif, objectif commun, sens.

Mais j’aurais pu aussi le formuler ainsi : Oui elles donnent envie de se recentrer de manière collective autour d’un objectif commun, de faire

des choses qui font sens. Et si la mission de l'entreprise ne nourrit pas ce besoin chez le collaborateurs, ils vont partir.

**PGA** - Oui, se recentrer sur la proximité et la santé du collaborateur. C'est là où les relais vont être importants. Internes et externes (comme la mise en place d'une ligne d'écoute psychologique par exemple). La fonction RH va devoir apprendre à s'appuyer/collaborer encore plus avec des relais identifiés. Managers ou autres. La communication avant tout.

**PAPE** - Pourquoi est-ce important de changer ce rapport aux collaborateurs ?

**ETH** - La démarche de co-construction renforce nos liens dans l'entreprise. On recrute quelqu'un pour qu'il reste et non qu'il parte dans les 48 heures (et cela coûte cher un recrutement). On sait très bien que l'époque où l'on reste 20 ans dans la même entreprise est révolue. Ce n'est pas pour autant qu'il faut bâcler l'expérience sur le court, moyen, et soyons fou, long terme.

**PGA** - Comme nous le disions, gare aux entreprises qui ne pourront plus recruter par défaut d'intérêt des candidats.

**PAPE** - La tension sur le marché du travail, la tension sur le recrutement, ne génèrent-elles pas des dérives, des mauvais comportements avec les collaborateurs, que l'on voudrait garder "à tout prix" ? J'ai l'impression que l'on change le rapport aux collaborateurs juste pour qu'ils restent, est-ce suffisant ?

**ETH** - Dans certaines entreprises tu vas retrouver des salles de sieste, des TV avec des consoles de jeux, un baby-foot.... Tout est fait pour que le collaborateur reste plus longtemps au travail. J'ai de gros doutes sur le fait que ce soit mis en place dans l'intérêt pur du

collaborateur. C'est plutôt une façon de capturer plus de sa productivité.

**PGA** - J'irai même jusqu'à dire que cela entraîne des dérives salariales : la surenchère des propositions d'embauche. Je pense surtout au secteur de l'informatique. Ces dernières années, les salaires des développeurs ont explosé et parfois cela en devient indécent. Je pense notamment aux jeunes développeur.se.s qui va se voir avec un salaire incroyable dès le début mais aura peut-être du mal à sentir une évolution sur le plan salarial lorsqu'il.elle voudra changer d'environnement.

**PAPE** - C'est toujours compliqué de parler de salaire indécent, sachant que les plus gros revenus ne sont pas liés au travail. Je ne m'y aventurerai pas.

**PGA** - Je me suis mal exprimée. C'est le différentiel entre le salaire de départ, parfois complètement hors sol car il constitue un produit d'appel, et le salaire de la suite de sa carrière, qui pour la personne une fois "capturée", évoluera beaucoup moins sensiblement. Et cela peut être déroutant, à la fois pour le salarié et pour les entreprises qui recrutent.

**PAPE** - Oui mais alors avec tous ces exemples comment faire la différence avec ce que vous prônez ? Où s'arrête l'engagement, où commence la manipulation ? Tout ce que vous décrivez c'est pour la productivité aussi ?

**ETH** - Effectivement un salarié heureux est un salarié qui produit. Mais tout ce dont nous parlons depuis le début est affaire de sens et d'intention. Cela va dans les deux sens : le salarié donne et l'entreprise rend et inversement. C'est un service rendu l'un à l'autre. À un moment de vie, ils ont un sens et une vision commune, et c'est normal

si à un autre moment cela diverge, comme expliqué plus haut par l'accompagnement du *offboarding*.

➔ voir atelier “ Offboarding”

**PGA** - Elles sont dures ces questions Pablo. J'ai l'impression de devoir justifier la fonction RH sans cesse. Comme si nos intentions étaient toujours en lien avec la manipulation.

J'aimerais que ce livre permette aussi une meilleure compréhension de ce à quoi nous pouvons être confrontés. Donc oui, le plus gros du job c'est la question de l'intention et du sens. Comme l'agilité, tu peux en faire très mal si tu n'en comprends pas la philosophie. Je pense que c'est un métier de cœur avant tout. On est sur de l'humain et pas sur des sciences exactes. Tout n'est pas expliqué dans un livre. En tout cas c'est comme ça que je le vis, sinon je ne serai pas autant piqué par tes questions !

**PAPE** - C'est le jeu chère Pauline. Je n'entends pas parler d'égalité, de *gender mix*, de responsabilité sociale, d'écologie, etc. (des grands thèmes de notre époque) ?

**ETH** - Naturellement c'est clef ! Mais ce n'est pas sur ces sujets que notre culture et la stratégie d'expérience qui en découlent ont été bâties. Entendons-nous bien, on ne l'exclut pas du tout. Mais aujourd'hui ce qui caractérise notre expérience, notre recherche d'amélioration continue, est basée sur nos valeurs qui sont : l'humilité, la recherche d'excellence, le no bullshit et le fun.

**PGA** - Nous recommandons à chaque entreprise de bâtir son expérience, son accompagnement, ses usages en fonction de son identité, de sa vision. Les thèmes que tu évoques sont universels et sont là dans notre quotidien. Ils sont là pour tous. À mon sens, ces

thèmes peuvent faire partie des réflexions autour du parcours carrière également.

**ETH** - *De facto*, l'entreprise si elle est vigilante sur le dialogue permanent qu'elle noue avec le collaborateur, ses besoins, la prise en compte de son expérience, va nécessairement aborder ces thématiques.

**PGA** - Cette conversation constante en toile de fond avec et entre les collaborateurs amène beaucoup d'informations à l'entreprise sur elle-même et sur ce qui se passe autour. Et ça aussi c'est précieux.

Et enfin comme je l'évoquais avec les candidats que nous aiguillons vers des parcours autres mais importants, le *offboarding*<sup>12</sup> va être une démarche clef de notre accompagnement de proximité. Il mérite d'être soigné.

➔ voir atelier “ **Offboarding**”

---

<sup>12</sup> Accompagner un départ. <https://www.le-lab-de-pauline.com/blog/l-offboarding-un-sujet-sensible>

# Atelier parcours carrières

## Parcours carrière

### OBJECTIF / CADRE

Mettre en place un parcours carrière va permettre de **cartographier les différentes compétences requises pour un poste**. Et permettra d'**accompagner** au mieux **l'évolution** du collaborateur.

C'est au aussi une **promesse d'accompagnement**. Le collaborateur va pouvoir s'auto-évaluer, en parler avec son manager, ou encore demander l'avis, le feedback de ses pairs.

Pour terminer cela permet de s'**aligner sur le marché**, repérer quelles compétences sont nécessaires sur le poste occupé et quelles possibilités d'évolution pourra avoir le collaborateur demain s'il quitte son entreprise.

### LES GRANDES ETAPES



#### ETAPE 1

Réunir les différentes parties prenantes autour d'une table ronde : Managers, collaborateurs et sponsors.

Utiliser un atelier elevator pitch, pour réfléchir à l'objectif du parcours carrière au sein de la société (le but).



#### ETAPE 2

Lister les différents critères de succès de la mise en place du parcours carrière. Définir les grandes étapes de son élaboration.



#### ETAPE 3

Définir un questionnaire sur les attentes des collaborateurs et comment ils complètent l'existence de cette thématique.

Analyser et faire une restitution des informations récoltées aux différentes parties prenantes. Commencer à dégager un format de parcours carrière (site inter, excel, livret papier, etc..).



#### ETAPE 4

Rassembler de nouveau les parties prenantes pour lister les compétences attendues pour chaque poste.

Ce travail peut nécessiter différents ateliers et des aller/retour avec les équipes pour s'assurer qu'à la fin le parcours carrière soit utilisé.



#### ETAPE 5

Présenter au plus vite une première version pour récolter un maximum de retours des collaborateurs et le faire vivre au fur et à mesure.



### POINT D'ATTENTION

- Sensibiliser au démarrage et inclure les différentes parties prenantes, dans un souci de vision commune et d'alignement
- Faire échanger, les pairs autour des compétences attendues pour une personne junior/confirmé/senior permettra un meilleur alignement.

### Exemple de format de questionnaire :

- *Quoi (sujet abordé) : La gestion des compétences*
- *Qui : qui est le salarié, son âge, poste occupé dans l'entreprise, etc.*
- *Le rapport au produit (ici pas de produit physique on parlera d'un "service" Ou/Quand/Comment/Combien/Pourquoi ?)*

### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1  
<https://www.wakeuphr.fr/blog/comment-depasser-le-parcours-carriere-de-vos-equipes>

# Atelier gamification du bilan annuel

## Gamification du bilan annuel (idée de format)

### OBJECTIF / CADRE

La gamification doit servir à améliorer un processus, c'est un support, une forme. Elle permet de mettre sur un même pied d'égalité les protagonistes du bilan annuel et de favoriser les échanges.

Les enjeux du bilan annuel sont nombreux; il est primordial de comprendre les attentes du collaborateur durant cet échange (rémunération, montée en compétences, etc.) en posant un cadre dès le début du bilan ("Quelles sont tes attentes ? Tu seras content si quoi - à la fin de l'échange ?").



### POINT D'ATTENTION

- La posture du manager et/ou RH doit être tournée sur l'écoute.
- être près du factuel
- Entendre les émotions et les ressentis du collaborateurs.
- Prendre des actions réalisables sur un cycle court

### LES GRANDES ETAPES



#### ETAPE 1

Réunir l'équipe (RH, manager, etc.) pour un atelier de réflexion autour du format du bilan annuel.



#### ETAPE 2

- Lister les grandes catégories du bilan annuel :
- Le cadre (du déroulé du bilan annuel)
  - Format de rétrospectives
  - Support de l'échange
  - Questions

Lister sur des post-it des idées pour chaque catégorie.

Exemple :

- Le cadre : confidentialité, bienveillance, participants, timing, etc.
- Format rétrospective : speed boat (voir fiche), etc.
- Support de l'échange : parcours carrière, 360, etc.

Le support gamifié va permettre de poser un cadre. De s'accorder sur les attentes de chacun.

L'aspect visualisation permet de mettre en évidence les points importants énoncés durant le bilan.

Exemple de format :

Un format d'échelle du temps avec les sujets positifs en haut de l'échelle et les sujets moins agréables en bas/ Ajoutez des sections "coup de coeur", "idée" et "question(s)".



### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1  
<https://www.wakeuprh.fr/blog/demystifier-le-bilan-annuel-via-la-gamification>

# Atelier offboarding

## Offboarding

### OBJECTIF / CADRE

L'offboarding c'est l'accompagnement d'un salarié dans sa sortie d'entreprise. Quelque soit le motif de sortie.

ANCIENNETE	DATE DE DEPART	RAISON DU DEPART	ES9	COMMENTAIRES	QU'EST CE QUI TAURAIT FAIT RESTER ?	TES PROJETS ?	PG beNext sur 10	ON PEUT S'AMELIORER SUR ?	ON DOIT CAPITALISER SUR ?
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Départ province / étranger</li> <li>- Salaire</li> <li>- Client final</li> <li>- Projet beNext</li> <li>- Valeurs</li> <li>- Culture</li> <li>- Changement de projet</li> <li>- Passe freelance</li> <li>- Recruté par son client</li> <li>- Intercontrat</li> <li>- Fin de PE</li> </ul>					

### LES GRANDES ETAPES

#### ETAPE 1

Que le collaborateur se questionne où ait pris sa décision, accueillez ce qui se passe et provoquez un point d'au moins une heure dans la semaine pour échanger.

#### ETAPE 2

Le collaborateur se questionne : faite un format "projet catastrophe : laissez le 15 minutes seul pour lister tout ce qui pourrait mal se passer s'il était amené à rester. Discutez-en ouvertement, sans bullshit, et voyez ce qui est possible de faire ou pas. Fixer un nouveau point une semaine plus tard pour en discuter et l'aider dans sa prise de décision.

Le collaborateur a pris sa décision. Faites un premier échange pour comprendre ses motivations. Entre 45 minutes et 1heure pour creuser et s'accorder sur une date de fin et de la logistique qui s'en suit.

#### ETAPE 3

La date de départ du collaborateur arrive à grand pas ! Entre 2 à 3 semaines avant son départ, calez -vous un moment d'échange pour prendre du recul sur son expérience. C'est le moment où vous allez récupérer beaucoup d'informations qui vont vous permettre de capitaliser ou d'améliorer l'expérience entreprise. Le format du Perfection Game s'y prête bien : note sur 10 pour ce qui doit perdurer et le manque pour arriver à 10 à améliorer.

#### ETAPE 4

Entrenez le lien en prenant des nouvelles : visio, appel téléphonique, sms, déjeuner... tout est permis !

### POINT D'ATTENTION



- La posture du manager et/ou RH doit être tournée sur l'écoute.
- être près du factuel
- Entendre les émotions et les ressentis du collaborateurs sans jugement. C'est son expérience, son vécu.
- Apprendre de ses retours

### LIENS POUR EN SAVOIR PLUS

Liens 1  
<https://www.le-lab-de-pauline.com/blog/l-offboarding-un-sujet-sensible>

## Retour d'expérience

*En tant que société de conseil, nous observons que la durée moyenne dans notre entreprise est de 2,5 ans. Est-ce assez ou pas ? Tout dépend de la culture et de la stratégie de la société.*

*Chez benext, nous souhaitons accompagner le potentiel de chacun tout en sachant qu'à un moment il prendra son envol pour un autre contexte ou un autre rôle. Nous sommes convaincus que l'une des premières promesses en entreprise c'est l'employabilité.*

*Pour cela, nous proposons, tous les 4 mois, des moments forts entre boussole (RH qui oriente et accompagne le benexter) pour apprendre, échanger, orienter et challenger sous le format d'une rétrospective agile en fonction du/des sujets à aborder.*

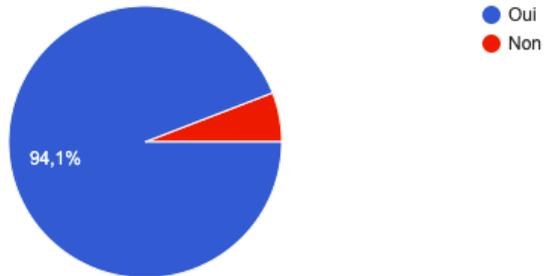
*Toutefois, il manquait un socle commun, une cartographie des compétences à avoir pour projeter et accompagner opérationnellement le benexter. C'est de là qu'est né notre parcours carrière. Une grille de lecture mise à disposition pour que les collaborateurs puissent s'auto-évaluer, le partager ensuite à d'autres pour un regard croisé des pairs et y revenir tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise avec leur mentor et leur boussole.*

*Nous avons fait suivre une année après sa mise en place, un sondage pour avoir l'avis d'un maximum de personnes sur cet outil. Voici quelques captures d'écran et nous sommes en cours d'analyse des verbatims pour faire évoluer cet outil en fonction des besoins des*

collaborateurs et que son utilisation soit utile et agréable. D'où l'importance d'être user centric pour répondre aux besoins.

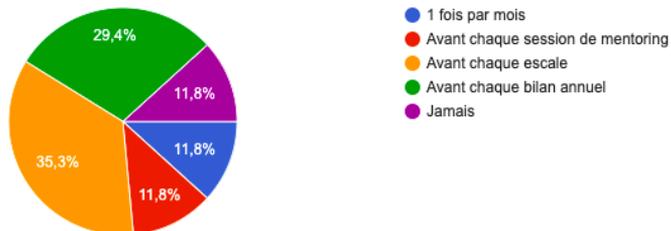
Trouves-tu cet outil utile ?

17 réponses



A quelle fréquence le consultes-tu ?

17 réponses



# Ouverture vers la suite

15.21.22.5.18.20.21.18.5. 22.5.18.19. 12.1. 19.21.9.20.5

**Pablo Pernot (PAPE)** - L'énigme me paraît loin d'être résolue mais dans toutes ces expériences quelles ont été les choses qui vous ont surprises ? Qui étaient inattendues ou contre-intuitives ?

**Elsa Thomas Pinzuti (ETH)** - Tout le monde ne veut pas de la liberté ! Ni du pouvoir d'influencer son destin. Depuis de nombreuses années j'entends des revendications et j'ai été surprise quand l'occasion était présentée aux personnes d'y répondre de voir si peu de monde s'en saisit.

**Pauline Garric (PGA)** - Le vide, le chaos, qui sont liés souvent à cet espace de prise d'initiatives sont déroutants. Ce n'est donc pas choisir qui est difficile, c'est créer les options. Il va falloir que tous les acteurs qui se lancent là-dedans se musclent sur ce sujet.

Même dans une entreprise qui porte ce type de vision, ce type de stratégie, ce type d'approche, et bien il faut quand même rappeler que l'expertise RH existe, et qu'elle est nécessaire dans l'entreprise.

**ETH** - Autre chose de surprenant, comme le cordonnier le plus mal chaussé, les RH sont rarement eux-mêmes accompagnés, formés. Les RH sont le parent pauvre de la formation !

**PAPE** - Qu'est-ce qui est le plus dur à changer ?

**PGA** - L'image et les croyances en lien avec cette fonction. Ce que les gens en pensent.

**ETH** - La résistance du RH Bashing. Le fait de devoir encore se justifier sur son rôle de RH.

**PAPE** - Allez, si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous ?

**PGA** - Les croyances limitantes ! Qu'elles viennent des fonctions autour des RH ou de la Directions des RH elles-mêmes.

Sur ce dernier point (pas la peine de revenir sur le RH bashing), je sous-entend que le légal et le social ne sont pas les points les plus importants de cette fonction. C'est un cadre à respecter, pas une prison.

Par exemple l'entretien individuel des six ans en entreprise. Rien ne nous empêche de faire un format ludique et d'y associer des questions donnant plus de perspectives au collaborateur que le nombre de formations suivies, les dates d'entretiens rh... C'est souvent ces croyances qui empêchent les équipes RH de fonctionner différemment.

Même chose avec les outils RH : les outils comme support oui mais ça ne remplace pas des échanges, des conversations, des attentions.

**ETH** - Laissez la fonction RH s'asseoir à la table des décisions et surtout bénéficier du même pouvoir de décision et d'écoute. Je m'explique, on observe de plus en plus de RH faire partie d'un CODIR par exemple mais j'ai le sentiment qu'on ne les écoute pas de la même manière. Comme s'il existait une hiérarchisation et que les RH arrivaient toujours en dernier.

**PAPE** - Oui manifestement le RH bashing fait des dégâts.  
Comment expliquer que les RH soient majoritairement constituées par des femmes ?

**PGA** - Je parlerai du poids historique de cette fonction : la femme du dirigeant qui prend ce poste d'administration du personnel. Les hommes et le business.  
Ceci dit, ça a bien bougé ces dernières années et je retrouve beaucoup d'hommes dans le métier de recruteur. Ça fait du bien la diversité.

**PAPE** - Quels sont tous les derniers signaux positifs que vous percevez sur le marché ?

**ETH** - Nous parlons beaucoup plus d'expérience candidat et collaborateurs. Les entreprises sont plus sensibilisées sur le besoin de ces populations. Il y a beaucoup plus d'échanges de bonnes pratiques entre les RH en entreprise.

Les conférences sur cette expertise et les forums foisonnent. Des *newsletters* autour des bonnes pratiques de recrutement et même une école ont été créées. Nous pouvons donc dire que ce métier qui pouvait être déprécié commence à susciter des vocations.

On remarque aussi de plus en plus de parties prenantes qui souhaitent améliorer les pratiques liées à ce métier. Cela nous décroïsonne. Il est plus facile de s'appuyer sur des relais.

**PGA** - J'observe que beaucoup de coach agile ou de Scrum master s'intéressent de près à cette fonction. Ce n'est plus uniquement la DSI qu'il faut accompagner. Ces dernières années on parle de RH agile en

meetups (coucou Wake up RH) sur des blogs ou dans des livres. Le sujet se démocratise et c'est tant mieux.

**PAPE** - Qu'est-ce que vous aimeriez que je retienne de cette conversation ?

**ETH** - L'expertise RH est capable d'évoluer, de changer mais surtout de s'adapter aux nouveaux enjeux du monde du travail. Et pour suivre cette mouvance, les ateliers proposés peuvent être une première pierre à l'édifice.

**PGA** - Que tout est continuellement en train de bouger, avec du sens et de l'envie. Qu'il faut savoir désapprendre pour ré-apprendre et que c'est difficile. Que le RH bashing existe toujours (peut être à juste titre parfois) mais qu'une nouvelle génération souhaite faire évoluer cette fonction en même temps que le marché. Vivre avec son temps.

Et si vous êtes nouveau dans la fonction RH, ne vous faites pas enfermer dans un rôle prédéfini ou dans des croyances limitantes.

Les RH s'ouvrent de plus en plus en sortant de leur bureau et en travaillant main dans la main avec les parties prenantes. C'est encourageant.

**PAPE** - Comment vont se passer les prochaines soirées avec vos ami(e)s ?

**ETH** - on va leurs partager le livre blanc pour en débattre ensuite.

**PGA** - Je serai curieuse de savoir qui va le lire et qui voudra échanger dessus. Mais les soirées entre ami(e)s seront toujours aussi festives et animées (en respectant les gestes barrières bien évidemment).

# Crédit photos

3.18.5.4.9.20. 16.8.15.20.15.19

Couverture, [Andrii Leonov](#)

Page 13, [Javier Riera](#)

Page 24, [Timon Studler](#)

Page 37, [Tim Mccarthy](#)

Page 50, [John Yuy](#)

Page 60, [Johannes Plenio](#)

Page 70, [Melinda Gimpel](#)



Humilité

Recherche d'Excellence

No Bullshit

Fun

# BENEXT

Part of **Accenture**

Les auteurs :

Pauline Garric (RH advisor - coaching d'équipe)

Elsa Thomas Pinzuti (RH)

Pablo Pernot (DG- coaching Organisationnel)

Humilité

Recherche d'Excellence

No Bullshit

Fun