

# Transformation : Quelle mutation pour le rôle des RH ?

Guide de réflexion



LE SINGE CUIVRE

Première édition Juin 2020 – Publication Le Singe Cuivre [www.lesingecuivre.com](http://www.lesingecuivre.com)

Ce livret est publié sous licence Creative Commons By NC : Le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre, ainsi que la création d'œuvres dérivées à condition qu'il ne s'agisse pas d'une utilisation commerciale (les utilisations commerciales restant soumises à son autorisation)

Aux directions des ressources humaines et également  
à tous acteurs du changement.

Nous avons eu plaisir à partager nos réflexions  
et espérons que leur lecture nourrira vos différents projets.

« Avoir des connaissances sans les partager,  
c'est se mettre au niveau de celui qui n'en a pas. »

# Introduction

## Quelle mutation pour les RH ?

Les dernières actualités le prouvent, nos organisations doivent faire face à un monde toujours plus complexe et incertain.

Nous avons conscience de l'importance d'une transformation pour regagner en agilité, en innovation, pour faire face aux nouveaux défis écologique, sanitaires, sociaux et économiques qui ne cessent de venir perturber nos prévisions.

Digital, agile, innovation, management, organisation : rien n'y échappe, tout doit se transformer. Mais pensés et implémentés séparément, chacun avec leur agenda, leurs priorités, leur pré carré, les programmes de transformation finissent par se bousculer, risquant de laisser les collaborateurs déboussolés et l'organisation au milieu du gué.

**Un interlocuteur central, permettant d'apporter une vision transverse lors des transformations et d'aider l'entreprise à apprendre à décider et agir dans la complexité, devient nécessaire.**

**La question du rôle de la direction des Ressources Humaines pour guider et épauler l'organisation lors de sa métamorphose prend toute son importance dans ce contexte.**

Les tentations sont nombreuses de reproduire des modèles existants, rassurants, planifiés.

**Pour vous guider dans cette mutation, nous proposons trois axes de réflexion, nourris d'observations d'experts et de notre expérience terrain :**

- Le premier axe propose de voir comment les RH peuvent contribuer à la performance de l'entreprise.
- Dans le second axe, nous proposons d'approfondir cette réflexion en s'intéressant à comment fluidifier l'apport de valeur de la fonction RH au reste de l'entreprise, pour augmenter son impact sur la performance globale.
- Dans le 3ème axe, nous étudions la pertinence de la RH en interlocuteur central et leader de la transformation de l'entreprise
- Enfin, nous émettrons l'hypothèse de l'adoption d'un Agile Way of Working pour faciliter cette mutation.

Et en fil rouge de cette réflexion, une question sous-jacente : l'agilité peut-elle aider dans la transformation et de quelle manière ?

## Axe de réflexion 1

# DRH : comment contribuer à la performance de l'entreprise ?

Engagement des collaborateurs ? – p. 6-7

Une question de contexte plutôt que d'individu – p. 7-8

De l'individu vers le collectif – p. 8-9

Une approche collective pour la formation – p. 9-10

Soutenir la performance collective – p. 10-11

S'appuyant sur un article de Josh Bersin, "The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR", Bertrand Duperrin fait le constat que :

« Les attentes autour de la fonction RH évoluent : après la gestion administrative du personnel, la gestion des talents, et l'engagement, voici maintenant qu'on les attend sur le terrain de la productivité. »

Dans son article de 2018, « RH et productivité : une équation vraiment insoluble ? », il pose la question de la productivité comme centrale dans l'évolution du rôle des RH :

**Comment les RH peuvent contribuer à la productivité de l'entreprise ?**

Résumons en image l'historique du rôle des RH :



## Retour sur la question de l'engagement

Après avoir amélioré sans relâche les structures et les processus pour augmenter sa performance, l'entreprise s'est retrouvée confrontée à la question cruciale de l'engagement des collaborateurs. Elle s'est logiquement retournée vers les RH pour chercher des solutions à ce problème.

Certaines Directions RH se sont focalisées sur la numérisation de la partie administrative de la fonction, en déléguant les entretiens avec les collaborateurs à des formulaires électroniques. Si la collecte de "data" a augmenté, cela se traduit-il par un mieux-être des collaborateurs dans l'entreprise ?

Sur cette question du faible niveau d'engagement des collaborateurs, Bertrand Duperrin formule un constat confrontant :

« Les RH fournissent des talents, le management et les process les gâchent. »

Autrement dit ce que l'entreprise gagne d'un côté en maximisant contrôle et processus, elle le perd de l'autre en décourageant les collaborateurs.

La problématique se complexifie donc :

- 1 Recruter la bonne personne
- 2 Une fois recrutée, connaître l'évolution de sa motivation et de son engagement
- 3 Le cas échéant s'interroger sur les raisons du désengagement

## 4 Gérer l'évolution de la personne suivant ses envies et en adéquation avec le besoin de l'entreprise

Sur la question de l'engagement, B. Duperrin propose de déplacer la focale, en passant de l'individu vers le contexte dans lequel il opère :

« Après avoir été les spécialistes de « la bonne personne pour le job », les RH vont devoir passer à « le bon environnement de travail pour la personne. » »

## Une question de contexte plus que d'individu

Notre expérience des transformations nous amène à partager avec B. Duperrin la conviction que le contexte (culture, management, process, règles, environnement...) influe grandement sur le comportement de l'individu et conditionne donc sa performance.

Dès 1936, le psychologue Kurt Lewin, alors à la recherche de l'« humanisation du système Taylor », énonçait sa fameuse équation :

**Behavior = f (Person , Environment)**

Le comportement est fonction de la personne ET de son environnement

Dans leur ouvrage plus récent de 2006, "Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense", c'est également ce que dénoncent de manière provocante Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton :

« La loi des systèmes foireux est plus forte que la loi des nazes. Les managers, les consultants, les gourous, la presse et presque tout le monde en fait, ont des jugements excessifs, en bien ou en mal, sur la contribution des individus aux résultats de l'organisation. »

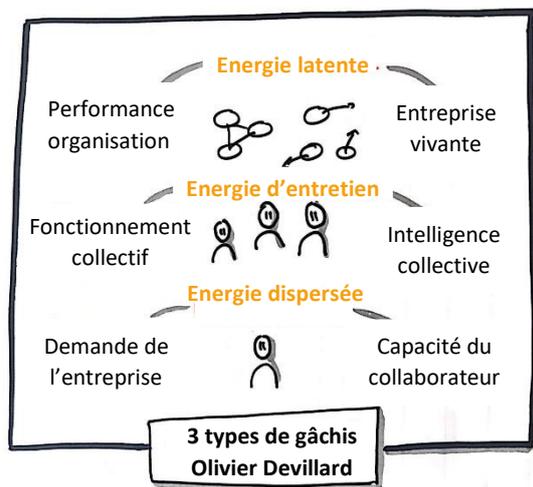
Selon le psychologue Lee D. Ross, donner la prépondérance à l'individu sur ce qui se produit dans une situation donnée, est un biais cognitif nommé "**erreur fondamentale d'attribution**". Une notion qu'il a particulièrement étudiée dès 1977, cf. son article « the intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the Attribution Process ».

Ce biais consiste,

- ⚙️ d'une part à accorder une importance excessive à la personnalité, aux préférences et aux efforts individuels pour tenter d'expliquer ce que les individus (ainsi que les groupes et les organisations) font et la raison pour laquelle ils le font,
- ⚙️ d'autre part à sous-estimer l'environnement, la culture ou le système.

## Les pertes d'énergie en entreprise

Le consultant Olivier Devillard évoque quant à lui 3 types de perte d'énergie en entreprise (voir l'article [3 types de perte d'énergie en entreprise](#)) :



« L'erreur fondamentale d'attribution » étudiée par Ross indique que la perte au niveau individuel n'est sans doute pas la plus impactante. Il sera donc limitant de centrer la question de la performance sur l'individu en recherchant seulement « *le bon environnement de travail pour la personne* ».

Il y a sous-estimation de l'influence de l'environnement, de la culture ou du système, ce que Devillard nomme **énergie d'entretien** (niveau collectif) et **énergie latente** (niveau organisationnel).

Dans "[Nine lies about work](#) (2019)", Marcus Buckingham et Ashley Goodall conseillent de **se focaliser sur l'équipe** :

« People care which team they're on because that's where work actually happens. »

Leurs études ont montré, en opposition à la croyance habituelle "*People care which company they work for*", que l'influence de l'équipe sur l'engagement était beaucoup plus forte que celle de l'entreprise, avec des variations importantes au sein de la même entreprise.

Ainsi, lorsque l'on améliore le **fonctionnement collectif** (l'énergie d'entretien), on améliore en conséquence l'engagement individuel.

## De l'individu vers le collectif

Même si les mentalités commencent à bouger, les habitudes de penser "performance collective = somme des performances individuelle" sont tenaces. Pourtant cela fait longtemps que la théorie des systèmes nous affirme que « **le tout est différent de la somme des parties** ».

Nous vous recommandons fortement le livre [Stratégie Modèle mental](#) de Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset (2019,) qui expose cette difficulté :

« Il est très difficile d'admettre que le contexte, c-a-d les modèles mentaux collectifs, prédomine sur les personnalités individuelles et tous nos systèmes d'évaluation sont individuels. »

Se focaliser sur le problème de l'engagement individuel en espérant y trouver un moteur d'amélioration de la performance de l'entreprise apparaît comme une double illusion :

- ⚙ parce que la performance collective dépend autant des interactions entre les individus que de la performance artificiellement individualisée;
- ⚙ parce que l'engagement individuel dépend fortement du contexte dans lequel la personne se trouve.

## Illustration de cette difficulté par l'évolution du "Management 3.0"

Dans son livre à succès "Management 3.0", Jurgen Appelo proposait d'aider les acteurs de transformation à **passer de "manager l'individu" à "manager des systèmes sociaux dans la complexité"** :

« Redefining leadership: managing the system, not the people »

Imprégné de systémique et de pensée complexe (cf. Le savoir le monde et moi vidéo 13' 32), l'ouvrage invite à centrer davantage le management sur le collectif social que sur l'individu. Cela constitue une rupture profonde avec les modes de pensée habituels en entreprise.

Depuis 2010, année de parution du livre d'Appelo, cette intention s'est progressivement dégradée par mécanisme d'homéostasie, c-à-d la capacité d'un système à maintenir l'équilibre de son milieu intérieur, quelles que soient les contraintes externes et d'influence de la norme du système: ici le centrage sur l'individu.

"Management 3.0" est ainsi devenue une marque de formation certifiante d'individus, une solution formatée pour les services formation, qui relèvent le plus souvent du périmètre des RH. On attend ainsi du "manager certifié 3.0" qu'il change

ses comportements personnels. Il est invité à apprendre à "mieux manager" d'autres individus, et non à apprendre à interagir avec un système social complexe.

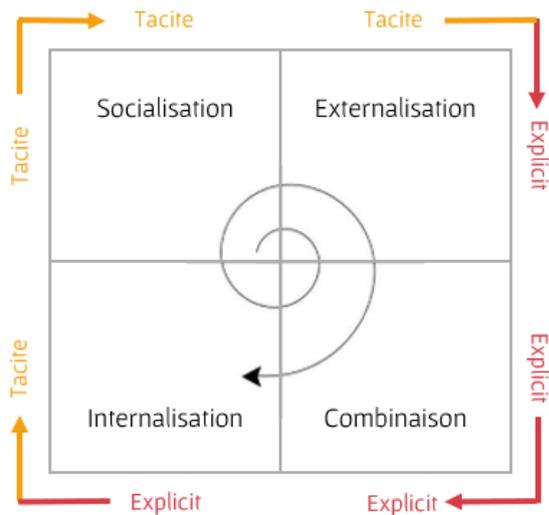
Sans changer le paradigme dominant, sans tenir compte des études, du savoir sur le fonctionnement des systèmes humains, **on continue à croire pouvoir former l'individu (ici le manager) indépendamment du contexte dans lequel il opère.**

On se retrouve ainsi souvent à la case départ, une focalisation excessive sur l'individu, non sans avoir dépensé bien plus que 200 € en budget formation !

## Une approche collective pour la formation ?

L'exemple du concept "management 3.0" devenu formation certifiante "Manager 3.0" montre que la question de la formation est au cœur du besoin d'évolution de l'individuel vers le collectif.

Une première amélioration de l'offre traditionnelle de formation consiste à enrichir le collectif à partir des acquis individuels. A cet effet, les **ateliers de co-développement** suscitent un intérêt croissant. Ils procurent une pratique permettant de renforcer **la socialisation de l'apprentissage**, telle que décrite par Takeuchi & Nonaka dès 1995 dans le "modèle SECI".



Cette pratique a été mise en œuvre dans un **parcours d'apprentissage** de l'agilité pour les managers dont nous avons présenté un retour d'expérience avec Romain Vignes à la conférence "Agile en Seine 2019".

Nous parlons :

- ⚙️ **de parcours** en raison de la durée nécessaire au désapprentissage – nouvel apprentissage, ici 6 mois sur un rythme de deux jours par mois;
- ⚙️ **d'apprentissage**, car alternant apports théoriques, appropriation d'outils, co-développement et expérimentations terrain.

La cible n'est pas l'individu isolé, mais un collectif de managers regroupés en promotions (une trentaine de promotions dans cette expérimentation) que l'on cherche à doter de routines, de pratiques et de vocabulaire communs afin que progressivement, collectivement, de nouveaux comportements émergent. Cette formule constitue une alternative à la formation traditionnelle, surtout dans la perspective d'ancrer de manière durable des changements comportementaux collectifs.

## Soutenir la performance collective

Une plus grande contribution des RH à la productivité passe donc par un changement de focale : de l'individu vers le collectif. **L'effort de changement pour faire émerger le bon environnement de travail prôné par Duperrin portera sur le niveau collectif.** Cela peut correspondre au rôle que Laurence Vanhée (DRH belge de l'année 2012), qualifie de **promoteur de changement** dans son ouvrage à succès de 2013, Happy RH: Le bonheur au travail. Elle définit le promoteur de changement comme celui qui :

« Soutient l'évolution structurelle, culturelle et organisationnelle en dynamisant les valeurs humaines. »

### Invitation : se focaliser avec agilité sur le collectif

Pour augmenter l'énergie collective, il semble opportun que les RH s'associent aux agilistes, spécialistes de l'accompagnement des équipes à agir dans la complexité. Cela résonne avec le conseil que procure Josh Bersin :

« Understand and support agile and team-centric organizational models »

Les efforts des RH et des agilistes peuvent alors se conjuguer pour accompagner le passage de l'entreprise d'une focalisation sur la performance individuelle au

développement d'un contexte favorable au collectif.

Dans son livre "Team of Teams" (Penguin, 2015), l'ex général Stanley McChrystal décrit sa mutation alors qu'il était en charge du commandement de l'armée en Irak en 2003:

« Créer et maintenir les conditions du travail d'équipe dont nous avons besoin, m'occuper du jardin, est devenu ma principale responsabilité »

Charles Duhigg, auteur du best-seller "le pouvoir des habitudes", décrit parfaitement la posture systémique dont traite le livre de McChrystal :

« Leaders can help teams become greater than the sum of their parts »

Le rôle des RH promoteurs de changement consistera :

- ✿ à accompagner les leaders à adopter une nouvelle posture ("créer et maintenir les conditions du travail d'équipe") ;
- ✿ à soutenir les personnes pour que les équipes puissent devenir plus que la somme des compétences individuelles.

Cela impacte fortement une partie importante de la fonction RH, l'attention aux personnes, ce que Josh Bersin dans son article "The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR" nomme "**Soft Things**: the *"people-centric" challenges at work*".

## ZOOM...

### 3 PISTES POUR CONTRIBUER A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

1 – Explorer la question de l'engagement des collaborateurs sur l'aspect contexte/environnement plutôt qu'individu

2 – Penser l'effort de formation comme des parcours d'apprentissage collectif plutôt que comme des formations courtes individuelles

3 – Soutenir l'intelligence collective au niveau des équipes et pour cela accompagner à la fois les managers et les collaborateurs



**Téléchargez notre notebook** pour initier les premiers pas de votre réflexion.

En complément, la deuxième étape de notre réflexion porte sur la manière dont les DRH ont intérêt à fluidifier les activités transactionnelles, regroupées par Josh Bersin sous la dénomination "**The Hard Things**".

## Axe de réflexion 2

# Fluidifier l'activité des RH ?

Améliorer the « hard things » – p. 13

S'inspirer de l'IT - p. 13-15

Le danger de l'« Agile Lite » – p. 15

Comment éviter l'édulcoration ? – p. 16-17

Adopter l'état esprit agile – p. 17

# Améliorer la gestion des "Hard Things"

Selon les recherches de Josh Bersin, les RH passent :

- 41% de leur temps sur du transactionnel (législatif, administratif, etc.),
- 40% sur du talent management,
- 19% sur l'environnement de travail et le travail.

Dans l'article "RH et productivité : une équation vraiment insoluble ?", Bertrand Duperrin suggère aux RH de commencer par améliorer leur propre performance dans le transactionnel pour contribuer à la performance de l'entreprise.

Dans l'article "The New Disrupted World of Work: Seven Practices For High-Impact HR", Josh Bersin suggère de diminuer ce temps passé sur le transactionnel ("The Hard Things: transactional work") pour disposer de plus de temps sur les autres activités :

« The more time you spend on non-transactional work, the more impact HR will have »

Le chemin du renforcement de la contribution des RH à la performance globale passe donc par l'efficacité dans le transactionnel. Cela signifie optimiser l'administratif, le législatif, le contractuel, afin de libérer temps et énergie pour les autres domaines. Josh Bersin affirme que cela passe par la constitution d'équipes pluri-disciplinaires agiles :

« High-impact HR teams operate as agile consulting groups, bringing together all the disciplines into action when a problem emerges. »

Des retours d'expérience existent déjà sur l'apport des démarches agiles à une meilleure qualité de service des RH. Se référer par exemple (malgré ses imprécisions et inexactitudes) à l'article d'Harvard Business Review : Les RH adoptent les Méthodes agiles.



Entendons-nous, il ne s'agit pas ici de se poser la question de la gestion des talents, de l'engagement, de la performance annuelle, etc, sous l'angle de l'agilité. Il s'agit de fluidifier la manière dont les RH effectuent leurs tâches afin de remplir leur mission.

## S'inspirer de l'IT pour améliorer "The Hard Things" avec agilité ?

Que peuvent apporter dans ce domaine les années d'expérience de l'agile-IT appliquée au développement logiciel ?

Voici ce que constatent Peter Cappelli et Anna Tavis, les auteurs de l'article d'Harvard Business Review cité un peu plus haut :

« On pourrait dire que les RH adoptent une « version light » des méthodes agiles, qu'elles en appliquent les principes généraux en laissant de côté les outils et protocoles du monde de la tech. On s'écarte d'une approche basée sur les règles et la planification, pour se diriger vers un modèle plus simple et plus rapide déterminé par les retours des parties prenantes. »

L'espace nous manque ici, ce sera peut-être le sujet d'un autre livret, pour démêler ce mélange de méthodes agiles, principes, approche basée sur des "règles et planification"...Retenons que selon l'article d'HBR, l'adoption de l'agilité chez les RH se fait principalement en s'adaptant, grâce aux informations récoltées au travers de boucles de feedback plus courtes, et non via un framework sur étagère issu de l'IT.

Cela rejoint les conclusions d'une étude effectuée auprès des directions marketing que Christophe Keromen avait évoquée dans l'article Enjeux de l'agilité pour les Responsables Marketing. L'enquête sur "Agilité et services marketing" était à la fois qualitative (30 interviews menées par Isabelle Oudot-Klein auprès de Directeurs Marketing et/ou Marketing Digital de grands groupes) et quantitative (questionnaire en ligne remplis par plus de 110 participants).

Il ressortait des interviews une résonance avec l'approche évoquée pour les RH :

« Certains marketers notent en effet que le vocabulaire associé aux méthodes agiles

dérivé des méthodes Scrum et Kanban utilisées en IT, « fait gadget » et n'est pas là pour durer. Par contre, les méthodes de travail agiles en mode collaboratif font partie d'un processus de transformation profond du marketing et un impératif pour s'adapter à un environnement qui évolue toujours plus vite. »

L'une des personnes interviewées évoquait d'ailleurs un sujet RH, la "symétrie des attentions" ( marque déposée par l'Académie du Service) :

« L'agile c'est aussi une forme de garantie de "symétrie des attentions" : cela permet de répondre aux besoins des clients et des employés en même temps. »

Comme le rappelle l'étude "Parlons RH" de 2019, il s'agit de l'idée selon laquelle il faut porter aux salariés la même attention que celle que l'on souhaite qu'ils accordent aux clients. Cette étude indique que cette notion constitue plutôt une pratique RH de grand groupe qui demeure méconnue des deux tiers des autres professionnels RH.

Le premier conseil du manifeste agile pour le développement logiciel (2001) recommande de privilégier les individus et leurs interactions (ce qui inclut la dimension collective) plutôt que les processus et les outils, qui doivent rester un moyen au service de l'humain. Il paraît donc logique que les deux fonctions en charge directe de l'humain, RH pour les collaborateurs et le marketing pour les clients, soient concernées par l'agilité. Il serait pertinent d'y ajouter les commerciaux.

Selon cette enquête au sein du marketing et comme le montre l'infographie ci-dessous, l'agilité apporte des améliorations significatives dans la performance du service.

## L'agilité



Il semble donc que Marketing et RH adoptent l'agilité de la même façon, recherchant le raccourcissement des boucles de production et de collecte d'information, laissant de côté les solutions packagées et le jargon spécifique à l'IT.

## Le danger de "l'Agile Lite"

Cependant cela ne va pas sans risque. Dans l'article [Can HR Become Agile?](#) (2018), Steve Denning dénonce ainsi le risque de l'"Agile Lite" :

« Une autre mise en garde, (...), est que « Agile lite » semble signifier l'adoption d'outils et de pratiques sans

nécessairement les déployer avec un état d'esprit Agile. On doit se demander si HR « Go Agile Lite » est comme un danseur « Flamenco Lite » qui porte des costumes de flamenco et parle du flamenco sans nécessairement maîtriser les pas de danse flamenco ni afficher un goût pour la musique flamenco. »

Les agilistes dénoncent souvent ce travers en parlant de "cargo cult", c-à-d l'adoption de pratiques par imitation, sans en comprendre l'origine, ni les intentions. Nous posons ainsi régulièrement la question dans les nombreux environnements où nous avons l'occasion d'intervenir :

« Avez-vous lu le manifeste agile (pour le développement logiciel) ?  
Quels en sont les principes qui inspirent votre démarche d'agilité ? »

Malheureusement, nous constatons quasi systématiquement l'ignorance des principes initiaux qui sous-tendent l'agilité. Rappelons que le "manifeste agile" ne comprend que deux pages, ce n'est donc pas une question de temps de lecture !

L'agilité est souvent automatiquement associée à des frameworks comme Scrum, renforçant le risque d'adoption mécanique de pratiques dissociées de leurs principes fondateurs. Comment s'organiser pour amener plus d'agilité au quotidien dans un secteur hors IT comme les RH, sans adopter un framework comme Scrum ? Pour avoir des éléments de réflexions, vous pouvez vous référer à la conférence de Christophe Keromen : ["Peut-on \(encore\) parler d'agilité sans parler de Scrum ?"](#)

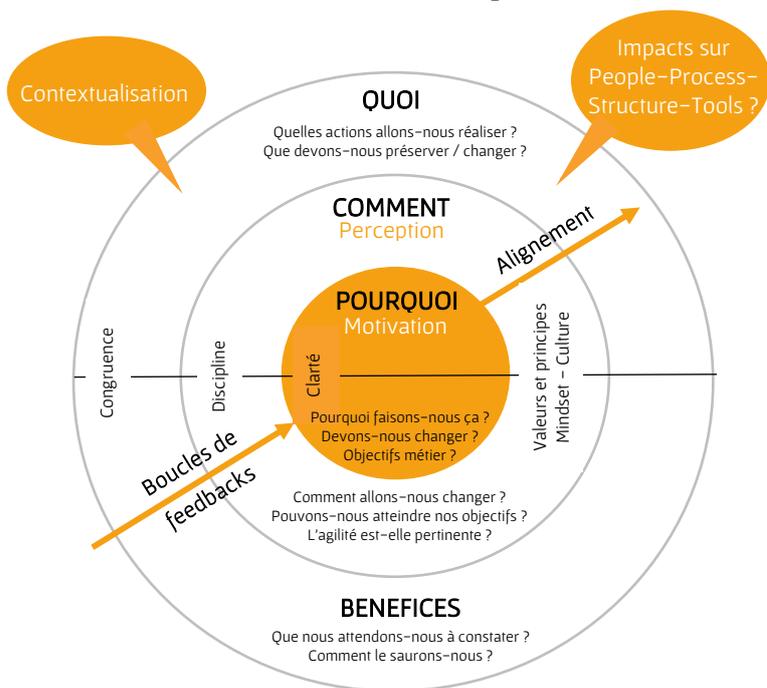
# Comment éviter l'édulcoration de l'agilité ?

L'agilité est une démarche empirique, indissociable d'un processus itératif d'expérimentations courtes que l'on prend soin d'analyser régulièrement pour en tirer de l'apprentissage.

Accompagnant l'agilité hors de l'IT depuis des années, nous proposons plusieurs repères pour éviter de tomber dans l'aspect négatif du benchmarking : imiter les pratiques des autres, sans en comprendre l'intention et l'adaptation au contexte.

Nous aidons nos clients à structurer une démarche d'apprentissage adaptée à leur contexte en nous basant sur le cercle doré de Simon Sinek :

## Golden Circle Start with the why



## Transformation Agile (Agile n'est pas un processus ou une méthode)

**Repère un :** Start with Why.

Commencer par la finalité : quels sont les objectifs d'amélioration métier et non des objectifs d'adoption de pratiques agiles pour elles-mêmes. Par exemple, l'entreprise souhaite réduire les signes de dissonances : absentéisme, démotivation, stress... Ou bien alléger des incapacités à faire, des délais de traitement trop longs, des défauts de qualité trop fréquents... Se référer à l'article "Entreprise agile : de l'organisation bureaucratique à l'entreprise en mouvement" pour plus d'exemples.

**Repère deux :** une fois nos objectifs métiers posés, concentrons-nous sur le cercle du How.

Expliciter clairement comment nous allons nous y prendre pour atteindre nos objectifs, la démarche que nous allons employer, les principes et valeurs qui vont nous guider. En l'occurrence, comment l'agilité (qui se définit par des principes et non pas des pratiques dépendantes du contexte) paraît adaptée pour se rapprocher par expérimentations successives de la finalité identifiée.

L'agilité est ainsi envisagée comme une hypothèse de démarche afin d'atteindre des objectifs métier. Pour vérifier cette hypothèse, nous nous interrogeons sur les actions à mener et les impacts attendus.

**Repère trois :** Nous passons alors sur la couche la plus externe, celle des pratiques et impacts, le What.

Quel ensemble de pratiques choisir pour obtenir une amélioration qui aille dans le sens de nos objectifs métier ? Quelle est l'intention de chaque pratique envisagée ? Quel impact cherche-t-on à obtenir par son entreprise ? Qui est concerné ?

Une fois cette intention connue, l'impact attendu explicité, les acteurs identifiés, il convient de vérifier la cohérence avec le repère un, c-a-d l'objectif global d'amélioration. Comment la pratique

adoptée permettra de l'atteindre ?  
Respecte-t-elle les principes que nous  
avons explicité sur le cercle du How ?

C'est ainsi que nous vérifions  
régulièrement l'alignement des  
trois cercles, sans oublier que les finalités  
identifiées dans le cercle du Why ne sont  
pas immuables et évoluent au fur et à  
mesure de nos apprentissages. Il est  
recommandé de les ré-évaluer  
régulièrement, au moins deux fois par an.  
Repère quatre : Comment saurons-nous  
que l'on progresse ?

Le repère deux explicite une hypothèse que  
seule la pratique nous permettra de valider  
au travers des résultats constatés. Encore  
faudra-t-il prendre le temps de s'arrêter  
régulièrement pour faire le point. La  
démarche agile est toujours une  
expérimentation et comme telle peut  
réserver des surprises. Nous réfléchissons  
ici aux moyens d'évaluer en permanence  
où nous en sommes. C'est la signification  
de la flèche "Boucles de feedback".  
Généralement, il existe des imbrications de  
boucles de feedback sur plusieurs  
cadences : quotidienne, hebdomadaire,  
mensuelle, trimestrielle...

## Adopter l'état d'esprit agile

L'amélioration du service fourni par les  
services RH peut passer par l'adoption  
d'une "Agile Way of Working RH". "Le  
service évoluera ainsi pour devenir centré  
sur le client, produire en cycles plus courts  
dans un esprit "Tester & Apprendre".

Peter Cappelli et Anna Tavis constatent une  
évolution en ce sens chez certains services  
RH :

« Les modèles de planification  
verticaux font donc place à  
des méthodes plus lestes et  
soucieuses du client  
permettant une adaptation  
plus facile à court terme,  
comme le prototypage rapide,  
les feed-back répétés, les  
décisions prises en équipe ou  
encore des « sprints » axés  
sur la tâche à effectuer »

Nous conseillons de veiller à l'alignement  
des pratiques retenues avec l'état d'esprit  
agile. Celui-ci peut commencer à se  
découvrir au travers des douze principes  
exposés dans le manifeste agile pour le  
développement logiciel.

Le schéma ci-dessous résume bien  
l'essence de l'état d'esprit agile dont Steve  
Denning souligne l'importance pour guider  
la mise en œuvre :

### Les 4 mantras de l'Agile Way of Working

- 1 Assumer l'incertitude
- 2 Raccourcir les boucles de feedback
- 3 Se focaliser sur la valeur
- 4 Dynamiser et responsabiliser

Individus & Interactions

## ZOOM...

### 3 PISTES POUR CONTRIBUER A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- 1 – S'inspirer de l'IT pour amener de l'agilité dans la gestion des "Hard Things" transactionnelles
- 2 – Éviter "l'Agile Lite", version édulcorée de l'agilité, en s'appuyant sur l'état d'esprit et la connaissance des principes
- 3 – Adopter une démarche structurée partant de la finalité métier recherchée comme le propose le modèle du Cercle Doré.



**Téléchargez notre notebook** pour initier les premiers pas de votre réflexion.

Dans la dernière étape de notre réflexion, nous envisageons une mutation encore plus radicale de la fonction RH : peut-elle prendre le leadership sur la transformation de l'entreprise ?

## Axe de réflexion 3

# Quelle "direction" pour transformer l'entreprise ?



Dans ce troisième axe de réflexion nous envisageons une mutation encore plus impactante de la fonction RH : peut-elle prendre le leadership sur la transformation de l'entreprise ?

Du DRH au CTO ? – p. 20

Domaines de transformation – p. 21-22

Alliance RH-Agile ? – p. 22

L'agilité, le futur des DRH ? – p. 23

## Du DRH au CTO ?

Josh Bersin conseille aux DRH de prendre la main sur la transformation car elles disposent des leviers nécessaires :

« Lead the company's digital transformation.  
As many companies struggle to understand what the digital revolution means for their businesses, HR is uniquely specifically positioned to lead rather than follow.  
Organizational structure, reward systems and incentives – all under the purview of HR – are critical pieces for businesses in reaching the digital future. »

Dans les organigrammes, on rencontre de plus en plus de CTO, nouveaux rôles qui ne sont plus des Chief Technology Officer, mais des Chief Transformation Officer dont certains font partie de la DRH. Un signal ?

Bertrand Duperrin pose l'hypothèse d'une redéfinition profonde de la fonction RH qui peut amener à une scission de la fonction :

« Peuvent-ils toutefois porter cette vision, cette ambition ? Oui. A condition que ceux qui vont « faire les choses » les suivent : IT et directions métier principalement. ” Faut-il séparer le « core HR » du reste et créer une nouvelle direction aux compétences mixtes (RH, métier, IT etc...) capable de mener ces chantiers de transformation ? »

En illustration de cette nouvelle direction aux compétences mixtes, dans un commentaire en ligne sur l'article de B. Duperrin, MP. Fleury évoque sa fonction élargie de “Directrice de l'ensemble des ressources (humaines, technologiques, financières, techniques...)”. Faut-il rebattre les cartes ?

### Jeux de pouvoir

Poser la question d'une nouvelle direction en charge de la transformation, c'est bien poser la question du pouvoir. Dans les termes mêmes de B. Duperrin : **que ceux qui vont « faire les choses » les suivent.** Les RH piloteraient, les autres suivraient. Le problème n'est pas posé en terme de coopération, mais de pouvoir, ce fameux leadership tant recherché en entreprise. (À propos des luttes de pouvoir engageant les RH, voir aussi l'article Engagement, complicationnisme et "Game of thrones").

Les mouvements qui ont suivi l'éviction de Thierry Bolloré chez Renault peuvent s'interpréter comme un exemple de ces jeux de pouvoir. La direction temporaire mise en place repose sur un triumvirat, Finance – Commerce – Ingénierie, correspondant à la culture de l'entreprise.

Dans la perspective évoquée par B. Duperrin (IT et directions métier principalement doivent suivre les RH), si les fonctions Finance et Commerce ne sont pas présentes dans la conduite de la transformation d'une entreprise, seront-elles disposées à “suivre” ?

Dans un article sur les conditions de succès du CTO, McKinsey insiste sur l'importance pour le CTO d'avoir l'appui total du CEO et de l'équipe de direction.

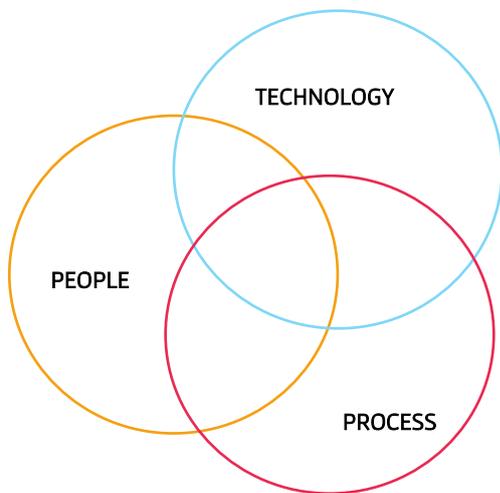
# Domaines de transformation

Quels grands domaines une transformation d'entreprise doit-elle fédérer pour réussir ? Présentons quelques modèles pour nous repérer.

## Modèle "People – Process – Technology"

Une stratégie de transformation s'articule souvent à partir d'un modèle décrivant l'entreprise en 3 grands domaines : People – Process – Technology.

### People – Process – Technology – Framework



B. Duperrin dans son article évoque trois piliers : "au croisement entre les Hommes, l'organisation et les outils". L'appellation "organisation" correspond au domaine du processus, les outils s'inscrivant dans le secteur Technology.

## Quel domaine prend la main ?

Si certains CTO sont positionnés dans les DRH, d'autres entreprises font le choix de nommer des CDxO (!) : c-à-d des responsables de la transformation numérique : Tribune – Le Chief Transformation Officer doit concevoir la vision numérique future de l'entreprise.

Suivant la culture de l'entreprise, l'un des domaines peut ainsi prendre une part prépondérante dans la conduite du changement.

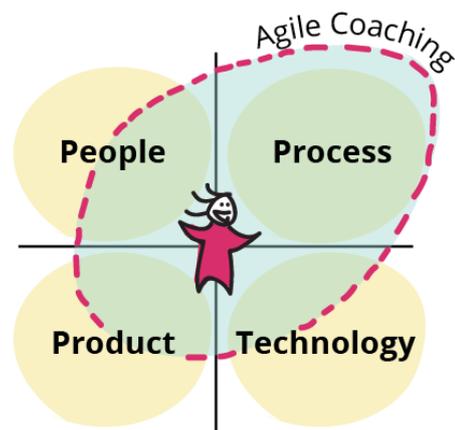
Par exemple dans une "transformation digitale", le choix d'un CDxO indique une primauté donnée à la technologie.

## Et le Produit / Service ?

Un reproche que l'on peut formuler au modèle People-Process-Technology, c'est d'être un modèle orienté moyen et non valeur : **où se trouve le domaine métier chargé de créer la valeur sous forme de produit ou service ?**

La communauté agile utilise une modélisation en quadrant pour identifier les domaines d'accompagnement. Elle fait bien apparaître le **produit**, domaine essentiel de la création de valeur.

### Areas of Agile Coaching



Agile Coaching in a Nutshell – This is what Agile Coaches do (Dandy People)

Suivant les entreprises, la recherche de plus d'agilité se déplacera dans le quadrant. Elle sera, suivant les cas, davantage orientée vers le produit et l'innovation (Design Thinking, LeanUX, Lean Startup...), la technologie (DevOps...) le processus (Scrum, SAFe...) ou les personnes (bien-être au travail, entreprise libérée, Chief Happiness Officer...).

## L'alliance RH – agile au cœur de la transfo ?

L'agilité qui promet une transformation à la fois orientée client et énergisée par les collaborateurs peut-elle représenter un partenaire pour les RH dans une transformation de l'entreprise centrée sur l'humain ?

### Incompatibilité RH – agilité ?

James Cleaver, Senior Manager, Global Talent Acquisition chez OpenText formule une potentielle incompatibilité de croyances entre l'agilité et les RH :

« Traditionnellement, les RH croient que leur fonction est de mettre de l'ordre et de la structure dans l'organisation, alors que l'Agile croit en des changements rapides en cassant les structures et l'ordre. »

Alors, incompatibilité entre agilité et RH ? Nous pensons que lorsque les DRH s'impliquent dans la transformation de

l'organisation, elles peuvent bénéficier des apports de l'agilité en acceptant la nécessaire tension entre ordre et changement.

## Agile HR Manifesto

Sur le modèle du "manifeste agile pour le développement logiciel de 2001", un collectif de praticiens, dont Josh Bersin et Pia Maria Thoren, a rédigé un manifeste agile pour les RH afin de faire émerger une culture de travail plus engageante :

- ⚙ **Collaborative networks** over hierarchical structures
- ⚙ **Transparency** over secrecy
- ⚙ **Adaptability** over prescriptiveness
- ⚙ **Inspiration and engagement** over management and retention
- ⚙ **Intrinsic motivation** over extrinsic rewards
- ⚙ **Ambition** over obligation

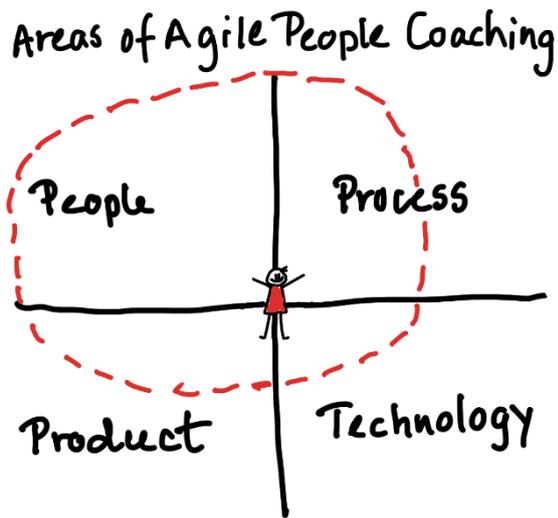
Inspirant, mais comment mettre en œuvre cette transformation ?

Notre article sur l'**Agile Business Conference** de septembre 2019 à Londres, "agile business conference : de retour de londres/ quel contenu", soulignait la forte présence des RH dans les différentes sessions de retour d'expérience. Il semble que ce soit aujourd'hui la fonction support la plus engagée dans une transformation agile se saisissant des enjeux de l'entreprise, ce que l'on nomme la *businessAgility*.

## Fusion entre RH et agilité ?

Pia Maria Thoren, auteure de Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees), utilise la représentation en quadrant vue précédemment pour proposer une nouvelle fonction : "**the agile people coach**", fusion entre RH et agilité. Dans

cette perspective, elle déplace le centre de gravité de ce rôle vers le quadrant *People*.



Pia Maria Thoren

The role of hr and managers in the future of work  
Agile Business Conference 2019 Londres

Indépendamment du modèle retenu pour la représentation, une convergence se dessine entre la dynamique évoquée dans l'article de M. Duperrin et le mouvement de fusion évoqué par P-M Thoren.

Les RH peuvent se situer au cœur (sweet spot) de la transformation, à condition d'une évolution à la fois de leur perception et de leur mode d'action.

## L'agilité, le futur des DRH?

Nous pensons que l'association RH et agilité peut être motrice de transformation durable et profonde. Il s'agit :

- ✿ de contribuer à inventer le futur au travail en aidant l'entreprise à se débarrasser des encombrantes semi-vérités (Pfeffer - Robert Sutton), des vieilles croyances (Marcus Buckingham - Ashley Goodall (2019), ou de la pensée paresseuse (François Dupuy) pour adopter une nouvelle manière de travailler, nourrie d'agilité;
- ✿ d'assumer l'écart entre ce que les sociologues appellent le travail prescrit et le travail réel afin de réengager les collaborateurs;
- ✿ d'oser l'inconnu pour s'aventurer avec ambition dans l'incertitude de l'action au sein d'un monde complexe et incertain;

Se référer à la conférence "Management 2020, faillite, mythes, mensonges, foutaises et décisions absurdes..." pour des illustrations des croyances tenaces (et fausses) sur le management, collectées dans les différents ouvrages mentionnés ci-dessus.

## ZOOM...

### 3 PISTES POUR CONTRIBUER A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- 1 – Si le leadership de la transformation de l'entreprise dépend du contexte (historique, métier) de celle-ci, il a tout intérêt à développer la coopération plutôt que l'exercice solitaire du pouvoir
- 2 – Même si elles n'ont pas le leadership, les RH constituent des acteurs incontournables d'un changement reposant sur des systèmes humains
- 3 – L'agilité constitue un allié précieux pour les RH en apportant de l'inspiration (manifeste), des savoir-faire éprouvés (intelligence coopérative, fluidification de la production, adaptation à l'incertitude...)



Téléchargez notre notebook pour initier les premiers pas de votre réflexion.

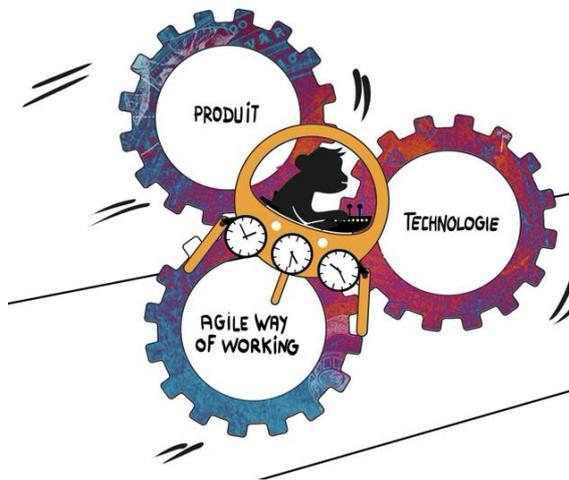
## Axe de réflexion 4

# Adopter un Agile Way of Working ?

Changer le référentiel commun de pensée – p. 26-27

D'un monde certain à un monde incertain – p. 27

Au Singe Cuivre, nous envisageons une transformation comme le produit de trois capacités : l'innovation produit/service (création de la valeur), le soutien et l'opportunité technologique (aux produits et services) et l'agile way of working.



Dans ce modèle, nous nommons "Agile Way of Working" le regroupement People et Process, considérant que l'on ne peut dissocier les personnes des processus qu'elles élaborent (ou auxquels elles sont soumises !) pour produire de la valeur.

« A bad system will beat a good person every time. »

William Edwards Deming

A partir de ce modèle, notre démarche recherche l'harmonie fonctionnelle en privilégiant les "individus et interactions", tout en optimisant des "processus et outils" mis au service des **systèmes humains** (et pas seulement des individus).

Optimiser n'est pas maximiser : il convient de se souvenir, comme le Toyota Production System nous l'enseigne, que tout gâchis prend sa source dans le muri (la surcharge de travail), souvent par excès de l'utilisation des "ressources" : maximisation.

Du point de vue de l'agilité, l'un des enjeux majeurs de la transformation consiste justement dans la part de liberté laissée aux interactions. **Comment innover si toutes les interactions sont régies par des règles, des procédures et des normes ?**

Le sociologue des organisations François Dupuy dénonce régulièrement cette illusion dans ses publications ainsi que son impact négatif sur l'engagement des collaborateurs :

« Quand on les étudie (les valeurs de l'entreprise), on découvre que la valeur la plus souvent mentionnée dans les entreprises est l'innovation. Or que voit-on ? Une multiplication des systèmes de contrôle, un enfermement de l'action dans ces systèmes. Comment voulez-vous que les personnes innover ? Le résultat de cette contradiction est de créer du cynisme. »

François Dupuy : La multiplication des chefs de projet est une catastrophe managériale majeure

## Changer le référentiel commun de pensée

Notre vision du monde conditionne notre perception des situations déterminant par là-même nos comportements, dont les effets viennent à leur tour confirmer ou

ébranler nos convictions dans une boucle de renforcement. C'est ce que le systémicien Giorgio Nardone nomme le **système Perception/Réaction**.

Nous pensons que les **trois capacités identifiées (Produit – Technologie – Agile Way of Working)** gagnent à partager un référentiel commun de perception/réaction dans le monde incertain d'aujourd'hui.

Transformer les entreprises requiert une évolution de ce référentiel, ce que certains nomment les modèles mentaux collectifs, comme dans le remarquable livre "Stratégie Modèle Mental : Cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement" de Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset. Comme l'on fait évoluer le système d'exploitation d'un ordinateur pour l'adapter aux nouveaux usages, il s'agit d'adopter un modèle mental adapté à un monde de plus en plus VICA.

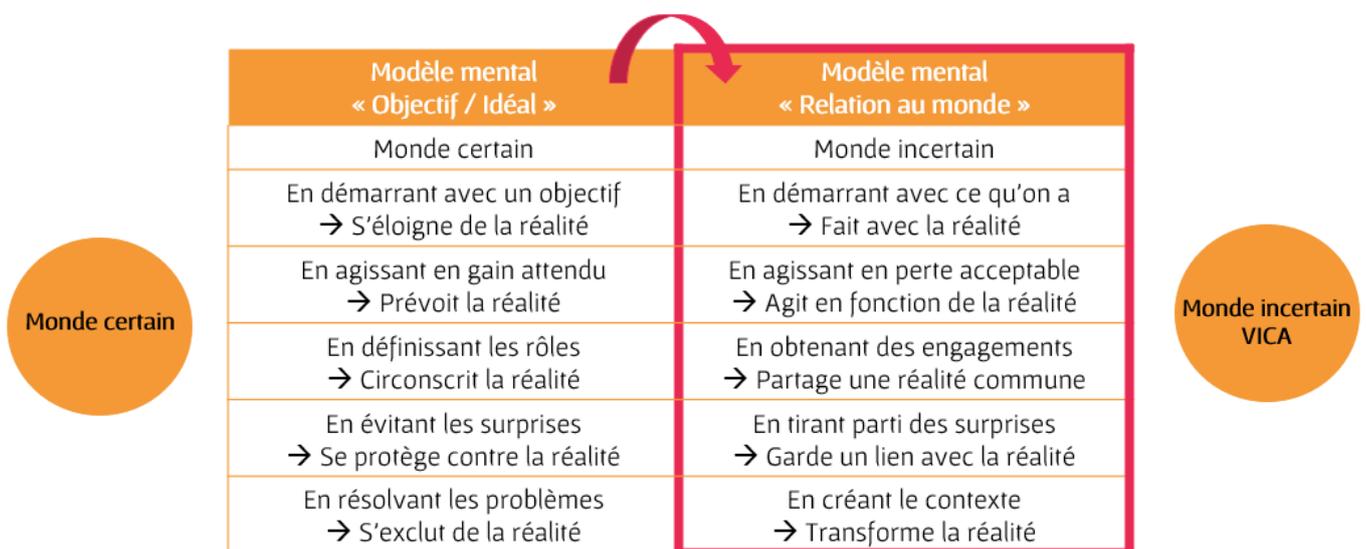


**Téléchargez notre notebook pour initier les premiers pas de votre réflexion.**

## D'un monde certain à un monde incertain : changer de modèle mental

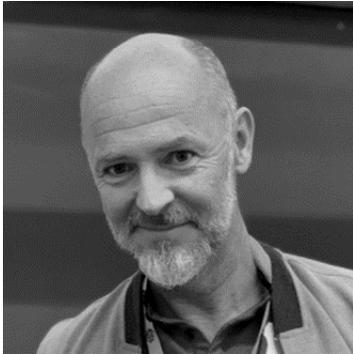
Nous avons pris part à plusieurs transformations dans différentes entreprises. Ces expériences passées ont forgé la conviction que notre rôle d'accompagnant consiste à aider les acteurs du changement à adopter, savoir utiliser et diffuser ce nouveau référentiel de pensée, modèle mental irrigué de systémique ( se référer à la présentation "Initiationsystème", <https://www.slideshare.net/ckti/dcouvrir-la-systmique>), pour "décider dans l'incertitude et agir dans la complexité".

Muni de ce nouveau référentiel, HR et communauté agile peuvent faire émerger une Agile Way of Working vers une #businessAgility propre à chaque organisation.



<https://philippesilberzahn.com/ouvrages/strategie-modele-mental/>

# Auteur



## Christophe KEROMEN

Catalyseur d'agilité

Christophe KEROMEN apporte son expérience combinée de catalyseur d'agilité, de coach professionnel et de praticien systémique.

Depuis 20 ans, Christophe accompagne les acteurs du changement à décaler leur regard pour qu'ils puissent récolter les fruits de leurs efforts de transformation.

Plus de 30 ans d'enseignement l'ont amené à expérimenter différents formats et dispositifs pour favoriser la transmission et l'apprentissage.

### Sa mission

- Accompagner le changement de perception, de comportement et de ressenti, et développer la capacité d'adaptation pour plus de fluidité dans l'incertitude.
- Contribuer à faire émerger un nouvel univers de la possibilité.
- Encourager l'harmonie.

# Annexe 1

Les nouvelles règles du jeu économique (incertitude, rupture technologique ...) viennent fortement perturber les organisations. Elles doivent s'adapter sinon elles ne survivront pas.

Le modèle classique d'organisation :

- ⚙️ pyramidale ou matricielle,
- ⚙️ en silos,
- ⚙️ management directif et top down,
- ⚙️ contrôle et reporting...

ne semble plus correspondre aux besoins des organisations : agilité, créativité, complexité, innovation, transversalité...

Or on demande à la fonction RH :

- ⚙️ de créer de nouvelles formes d'organisations
- ⚙️ d'imaginer de nouveaux métiers et d'anticiper ceux qui disparaîtront
- ⚙️ de trouver de nouveaux profils : plus agiles, plus atypiques ...

sans qu'elle ait réalisé sa propre révolution.

On constate que l'expérience collaborateur est un concept apprécié mais qui reste abordé de façon superficielle.

L'expérience collaborateur doit véritablement être traitée comme une démarche globale qui met l'ensemble des sujets RH en musique :

- ⚙️ Les processus RH
- ⚙️ Les outils RH
- ⚙️ Les équipes RH

D'après les retours d'expérience (« Parlons RH » - Expérience collaborateur - Baromètre - 3<sup>ème</sup> édition 2020), les professionnels RH privilégient une vision à court terme. En effet, la première activité gérée est l'intégration de nouveaux entrants (74%). Parmi les professionnels RH

cette proportion a augmenté de 13 points depuis 2 ans.

- ⚙️ Le management est la seconde activité traitée (53%).
- ⚙️ Le recrutement est la troisième (40%).
- ⚙️ La formation, la gestion des carrières et la mobilité perdent des points alors qu'elles constituent des activités RH de fond.
- ⚙️ Cela dénote d'une démarche à court terme, en silos, cherchant à fidéliser les nouveaux salariés et à optimiser l'image de l'entreprise en tant qu'employeur.

Transformer en profondeur la fonction RH pour que celle-ci diffuse peu à peu dans l'entreprise une réelle culture de l'agilité et attire, développe et retienne les talents semble nécessaire.

Pour cela :

Il est nécessaire de (ré)-inventer les expériences collaborateur :

- ⚙️ Le site carrière et les sources de connaissance possibles sur l'employeur
- ⚙️ Le processus de sélection
- ⚙️ L'intégration
- ⚙️ L'évaluation des compétences et de la performance
- ⚙️ Le développement des compétences
- ⚙️ La mobilité interne
- ⚙️ Le départ

Ainsi que de créer des écosystèmes, réunissant des compétences diverses et complémentaires capables d'inventer les métiers, services et produits de demain.

D'après les chiffres publiés par « Parlons RH » - Expérience collaborateur - Baromètre - 3<sup>ème</sup> édition 2020 : 35 % des professionnels RH interrogés affirment que leur entreprise s'est lancée dans une démarche d'expérience collaborateur, soit 10 points de plus que l'année passée.

Les freins suivants ont été notés :

- Les freins budgétaires sont mentionnés en 3ème position avec 27 %
- En revanche, le manque de temps est criant, à 47 % pour ceux qui ont déployé une expérience collaborateur et à 39 % pour les autres.
- Être accompagné par un cabinet est un gain de temps.
- D'autre part, il s'agit également d'une question de volonté et de priorisation de la part de l'organisation.
- Les directions RH peinent à démontrer et valoriser l'apport de la fonction RH à la stratégie.

D'après les chiffres publiés par « Parlons RH » – Expérience collaborateur – Baromètre – 3ième édition 2020 :

- ⚙ 31 % des entreprises qui pratiquent l'expérience collaborateur ont eu recours à un prestataire extérieur.
- ⚙ Le partenaire le plus adapté pour accompagner une telle démarche est un cabinet de conseil RH pour 38%, une agence conseil en marketing RH pour 32 % et un coach pour 11 % des professionnels RH interrogés.

Une analyse de Anne-Catherine BERBET

# Le Singe Cuivre

Thot, le Dieu Singe a créé l'écriture pour que se diffusent les savoirs.

De l'âge de bronze à la révolution numérique, par sa capacité à faire circuler l'énergie, le cuivre a accompagné les hommes dans leur aventure.

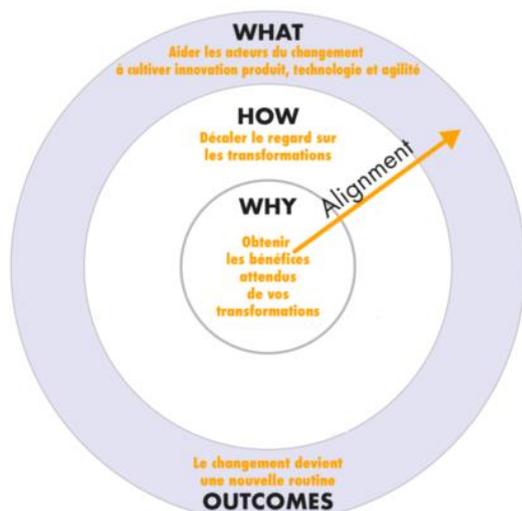
De cette étrange alchimie est né le Singe Cuivre...

D'univers différents, nous sommes des passionnés qui partageons une même ambition : que les acteurs du changement récoltent enfin les fruits des efforts fournis à se transformer.

## Commençons par le pourquoi ?

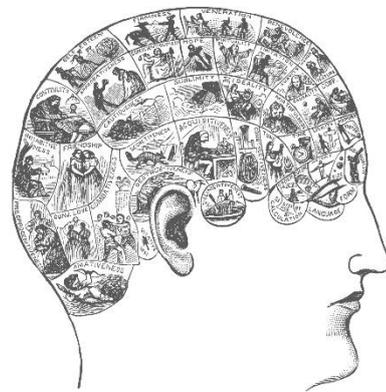
Trop souvent les transformations commencent par le « what » : on espère d'un nouvel outil, d'une nouvelle techno, d'une nouvelle méthodologie qu'elle transforme l'organisation.

Nous vous proposons de commencer par le « why » : ce que vous cherchez à atteindre en menant cette transformation



## Changeons les modèles mentaux et les comportements

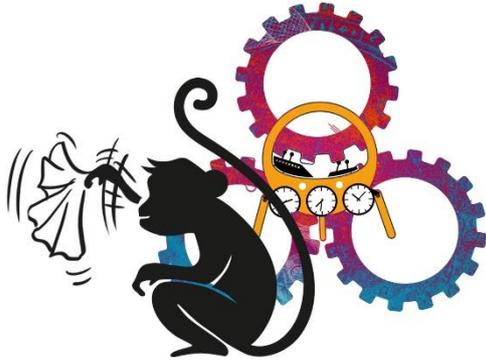
Passer de l'illusion de la maîtrise du fonctionnement dans un monde certain, au désarroi de devoir se mouvoir en environnement incertain, requiert plus que des changements de comportements. Cela demande selon nous des changements profonds des modèles mentaux personnels et collectifs qui conditionnent les comportements. Ces changements se nourrissent d'itérations de cycles d'exploration, de prise de feedback et de réflexion pour s'adapter à la réalité mouvante.



## Vous rendre autonome, nous rendre dispensable

Nous élaborons pour cela avec vous un cocktail sur mesure d'expérimentations, de

boucles de feedback, de moments d'introspection et d'apports théoriques afin de nourrir votre apprentissage. Nous vous apprenons ainsi à vous transformer en continu, pour vous rendre autonomes et nous rendre dispensables.



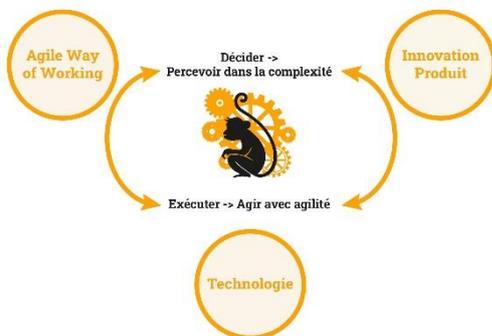
## Co-construire

Séminaires, parcours de formations, coaching, mentoring, etc., nous allons pouvoir co-construire un accompagnement sur-mesure et donner un second souffle à vos transformations.

## Apporter un œil neuf

Innovation, technologie, agilité, ces transformations sont enchevêtrées. Nous vous aidons à identifier les impacts de ces dépendances.

Soutenu par des modèles utiles, nourri de systémique, de pratique de la complexité, de tentatives, d'erreurs et de beaucoup d'apprentissage, notre expérience nous permet ensuite de partager avec vous un nouveau regard sur la situation.



# Pour aller plus loin

## Des formations pour se (trans)former

### S'initier à la systémique stratégique

Apprenez à renforcer votre capacité à agir dans un monde complexe en adoptant une approche systémique. Au cours des 4 demi-journées, vous saurez décoder les situations complexes, considérer un problème dans son contexte, dépasser les croyances qui vous freinent et agir quotidiennement plus efficacement pour atteindre vos objectifs. Expérimentez une autre manière d'aborder les problèmes dans un contexte où nous ne savons pas ce que nous ne savons pas.

### Les apports de l'agilité pour les RH : fondamentaux

L'agilité est le mot à la mode, présent dans toutes les communications. Mais sauriez-vous le définir ? Quel lien avec vos besoins d'évolution ? **Immergez-vous dans les fondamentaux, pour mieux tirer parti des apports de l'agilité** et développer une culture de travail qui favorise l'engagement. Cette formation est la première étape d'un parcours apprenant.

### Devenez maître de votre stratégie produit

Guidez avec objectivité votre société dans les décisions d'innovation stratégiques qui impacteront son avenir. Au-delà de savoir construire opérationnellement de nouveaux produits, de faire du design thinking ou du lean startup, le véritable challenge relève plus de la stratégie : sur quelle innovation investir nos efforts ? Comment augmenter son potentiel de réussite ? 3 modules, selon vos besoins pour vous permettre de gagner du temps et beaucoup d'énergie.

## Management Agile : entre contrôle et lâcher-prise

La mise en œuvre de l'agilité impacte directement la relation entre les équipes et leurs managers. Cette formation permettra aux managers d'explorer les tensions inhérentes à la recherche d'un "management agile", ainsi que les évolutions que cela demande à toutes les parties prenantes pour améliorer collectivement la business agility de l'entreprise.

## Le digital démystifié

Nos intuitions sont souvent inadaptées face aux enjeux du digital, menant à des décisions sous-optimales au mieux, contre-productives au pire. Sans avoir besoin de tout savoir, **prenez un raccourci** et alignez votre compréhension sur les points essentiels patiemment distillés par nos experts, et **améliorez ainsi votre prise de décisions et vos initiatives digitales pour réinventer vos métiers.**

## Direction éditoriale

Christophe KEROMEN

et Hugo PERROUX

## Coordination éditoriale

Ophélie RUDENT

## Conception Graphique

Marie LANDRAUD et Tanguy RAOUL

Pour partager vos analyses sur  
ces thématiques, nourrir vos  
réflexions actuelles, ou  
simplement décaler votre  
regard le temps d'un café

 [contact@lesingecuire.com](mailto:contact@lesingecuire.com)



[lesingecuire.com](http://lesingecuire.com)