



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

EDE GRH 1

SESSION 2019

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

A

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours externe du CAPET de l'enseignement public :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8010E	101	7392

► **Concours externe du CAFEP/CAPET de l'enseignement privé :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDF	8010E	101	7392

MSPORT est un groupe international spécialisé dans la conception, la fabrication et la commercialisation de vêtements et d'équipements sportifs à destination des femmes, des hommes et des enfants. Créé au début du 20^{ème} siècle, il entame, au cours des années 80, une série de rachats successifs de concurrents et de sous-traitants qui lui permet de développer significativement sa capacité de production ainsi que ses gammes de produits afin de devenir un des leaders européens sur son marché. Il dispose aujourd'hui d'un portefeuille de dix marques reconnues dont certaines sont commercialisées par l'intermédiaire de réseaux de points de vente exclusifs, composés de succursales (points de vente appartenant au groupe) ainsi que de franchisés. Transmis de génération en génération, MSPORT est une entreprise familiale qui a toujours placé, au cœur de ses décisions, la recherche d'une rentabilité de long terme et la préservation de l'emploi. À la suite des rachats successifs opérés dans les années 80, MSPORT possédait quatre usines. Au fil du temps, le groupe est parvenu à réunir ses salariés au sein du même établissement en fermant trois d'entre elles. C'est aujourd'hui plus de mille collaborateurs qui y travaillent à une cinquantaine de kilomètres de Rennes. Très fortement attaché à son territoire d'origine, la Bretagne, le groupe n'a jamais eu recours ni à la délocalisation de ses activités ni aux licenciements collectifs, y compris pendant la crise de 2008-2009 qui a pourtant vu son chiffre d'affaires diminuer de plus de 25%.

Ainsi, au fur et à mesure que son usine s'est modernisée, le reclassement des salariés de la production a été assuré au sein des fonctions supports telles que l'administration générale, la logistique, les ressources humaines ou encore le système d'information grâce à la mise en œuvre régulière de programmes de formation réalisés le plus souvent en interne. Fin 2017, afin de pérenniser son savoir-faire en France, MSPORT a même décidé d'ouvrir dans ses locaux une école visant à recruter et à former de nouveaux collaborateurs destinés à remplacer une partie des nombreux départs à la retraite à l'horizon 2021. En partenariat avec Pôle emploi et Opcalia¹, vingt demandeurs d'emploi ont ainsi suivi une formation de quinze mois assurée par des experts métiers du groupe et validée par un certificat de qualification professionnelle. Une soixantaine de personnes devraient être formées et certifiées puis se voir proposer un CDI.

Le contexte dans lequel évolue aujourd'hui le groupe est fortement contraint. Il est en particulier marqué par le développement de pure-players² généralistes comme Sarenza, Zalando ou encore Vente-Privée.com et, plus généralement, des ventes sur Internet. Dans ces conditions difficiles, le chiffre d'affaires de MSPORT stagne depuis 2010 tandis que son taux de rentabilité des capitaux investis diminue régulièrement limitant *de facto* ses capacités d'investissement. Ces évolutions ne traduisent pas pour autant une dégradation de la notoriété des différentes marques du groupe : en moyenne, le nombre de clients actifs ne diminue pas et le taux de satisfaction des clients dépasse les 90% (résultats de l'enquête interne réalisée en 2017). Le fait qu'en 2016, trois d'entre elles aient obtenu la certification ISO 50001³, valable trois ans et qui les engage dans une démarche continue d'optimisation énergétique, a d'ailleurs renforcé leur image auprès de leurs clients. Il n'en reste pas moins que les propriétaires – dirigeants ont voulu redéfinir, début 2017, la stratégie du groupe selon deux axes complémentaires.

Tout d'abord, les réseaux de distribution par marque sont développés en France et à l'international en augmentant le nombre des franchisés plutôt que celui, trop coûteux, des points de vente détenus en propre. Ainsi, une cellule « Développement commercial » destinée à prospecter et à accompagner les candidats à la franchise est mise en place. Son action est d'autant plus nécessaire que la relation avec les franchisés se tend : en cause, leur difficulté à

¹ Opcalia est un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) interprofessionnel et interbranches qui finance la formation des salariés des entreprises, de la TPE/PME aux grands groupes.

² Un pure-player est un acteur qui ne commercialise ses produits que sur Internet.

³ La norme internationale ISO 50001 sur les Systèmes de management de l'énergie [...] s'intéresse à la définition de consommations de référence, à la conception des systèmes énergétiques, à l'approvisionnement et aux besoins futurs en énergie de l'entreprise. Elle fournit une véritable méthodologie sur la façon de gérer son énergie mais suppose un diagnostic préalable de ses performances énergétiques visant à identifier les gisements d'économie et les axes d'amélioration possibles. (<http://www.lrqc.fr>, 2017).

atteindre le chiffre d'affaires moyen et le seuil de rentabilité escomptés au bout de deux ans d'activité.

Ensuite, une véritable transformation digitale du groupe est lancée. Pour ce faire, compte tenu de l'importance des montants à investir, un fonds d'investissement en capital risque est entré début 2018 dans le capital du groupe jusqu'ici détenu en totalité par la famille de son fondateur. Les objectifs stratégiques poursuivis sont ambitieux : retrouver, en moins de deux ans, le niveau de rentabilité économique atteint au début des années 2010, le faire augmenter pour qu'il dépasse de plus de deux points le taux de rentabilité moyen du marché et garantir un taux de rendement net en dividende⁴ de plus de 3% d'ici 2021 (environ 1% actuellement).

Toutes ces décisions ont considérablement tendu le climat social au sein du groupe et les relations avec les syndicats. Inquiets de l'arrivée du fonds d'investissement, ces derniers dénoncent d'ores et déjà une course effrénée à la performance financière, la détérioration des conditions de travail des salariés (flexibilité et modification des horaires de travail, fixation de nouveaux objectifs de productivité, en particulier pour le service logistique, généralisation de la direction par objectifs...) ainsi que le poids croissant de la part du variable dans la rémunération des salariés de nature à fragiliser leur situation personnelle. Le nombre de jours de grèves a ainsi doublé en 2018.

Une transformation digitale du groupe MSPORT à marche forcée.

Depuis la fin 2017, chaque marque du groupe dispose de son site Internet en *Responsive Web Design*⁵. Dans le même temps, le *click & collect* est généralisé et associé à un système d'e-réservation qui permet de réserver un produit sur le site de la marque, d'obtenir une confirmation d'un magasin à proximité qu'il est mis de côté pendant 48 heures ce qui donne la possibilité au consommateur de l'essayer avant son achat éventuel. En développant ces sites marchands, MSPORT entend s'appuyer sur les milliers de visiteurs drainés pour dynamiser l'activité en boutique. Il s'agit de proposer aux clients une véritable expérience d'achat cross-canal⁶ et personnalisée, sans déperdition d'information. Cela passe par une modification en profondeur des parcours clients avec des investissements importants assurés par les magasins eux-mêmes (y compris par les franchisés) qui sont rénovés de fond en comble. La relation au produit est également modifiée avec l'intégration des objets connectés dans le parcours client. Reste que le développement des boutiques en ligne est perçu par les franchisés comme celui d'un concurrent et accentue leur mécontentement vis-à-vis du groupe. Des pourparlers afin d'attribuer une partie du chiffre d'affaires généré aux magasins dans lesquels les clients retirent leur achat sont en cours mais n'ont pas encore abouti. Il faut dire que l'impact de la digitalisation des points de vente est non négligeable sur le travail des équipes de vente en magasin qui doivent changer leur façon de penser.

Aussi, un programme de formation intitulé « l'Art de la Vente » a-t-il été mis en place à destination des vendeurs et des managers au cours du second semestre 2018. Il s'inscrit dans une démarche originale et participative et conduit les équipes à partager leurs pratiques de vente et de management. Mais les dirigeants de MSPORT aimeraient à terme que le coût de ce programme destiné à être pérennisé dans le temps et pour l'instant à la charge exclusive du groupe soit partagé avec les franchisés qui en bénéficient directement.

⁴ Le taux de rendement net en dividende (en %) est calculé comme le dividende en euros par action divisé par le prix en euros de cette action.

⁵ Le *Responsive Web Design* offre une expérience de lecture et de navigation optimales quel que soit le support utilisé (smartphones, tablettes...) en générant un minimum de redimensionnements, de recadrages et de défilements de pages.

⁶ Une stratégie de distribution cross-canal se définit comme « la stratégie qui consiste à éliminer les ruptures, quelle que soit leur nature (physique, émotionnelle, économique, cognitive ...) lors des changements de canaux [physiques ou virtuels] par un client tout au long d'une même expérience avec une enseigne » (selon I. Collin-Lachaud et R. Vanheems).

La digitalisation passe également par une refonte complète des processus opérationnels du groupe. Pour faire face à l'augmentation des volumes transportés et abaisser la promesse de livraison en magasin de 5 à 2 jours, les processus logistiques ont été totalement revus. Outre une réflexion sur la taille des camions et sur l'implantation du groupe au niveau de l'ensemble du territoire national, cela a nécessité la mise en place d'un système d'information permettant de disposer d'une gestion de la chaîne logistique (supply chain) complètement cross-canal, optimisée, permettant de maîtriser les coûts logistiques, depuis la gestion des entrepôts jusqu'à l'équipement des magasins, en passant par l'orchestration des commandes et le pilotage des stocks. La mise en place du système de gestion d'entrepôt (WMOS), son intégration avec le système Oracle Retail Merchandising⁷ ainsi que l'automatisation des sites logistiques qui ont été finalisées en un peu plus d'un an, permettent de répondre aux contraintes d'une gestion de la chaîne logistique complexe car multi-enseignes, multi-canaux, multi-formats commerciaux. Au niveau des ressources humaines, le choix réaffirmé de l'internalisation de toutes les fonctions de la chaîne logistique et sa modernisation rendent indispensable l'élévation du niveau de qualification des effectifs en usines et en entrepôts alors que 40 à 50% des salariés en logistique s'appêtent à prendre leur retraite d'ici fin 2021. En 2018, il a été proposé aux collaborateurs des entrepôts, la validation des compétences par l'obtention du Certificat de Qualification Professionnelle Interbranches (CQPI) Agent logistique. Les premiers résultats obtenus sont encourageants : le délai de livraison moyen a diminué pour s'approcher des 2 jours et plus de 90% des livraisons arrivent en temps et en heure à leur lieu de destination.

Le département du système d'information de l'organisation (DSIO) au centre de la transformation digitale du groupe MSPORT.

Au niveau du DSIO, plus que le développement de nouveaux outils de connexion, la digitalisation des processus impose de traiter différemment les données. À côté des outils traditionnels de gestion du système d'information (système magasin, encaissement, back-office magasin...) gérés par un progiciel de gestion intégré (PGI) mis en place il y a 20 ans et continuellement mis à jour et amélioré, de nouveaux outils permettant de travailler en temps réel sont développés. Désormais, non seulement les flux de données qui alimentent le système d'information du groupe sont continus, mais les traitements doivent avoir lieu en même temps que les données arrivent. La transformation du DSIO passe donc par :

- ***l'externalisation d'une partie de ses activités*** : si la logistique continue à être gérée en interne par MSPORT, la gestion de ce processus support n'est cependant plus réalisée par le système d'information du groupe depuis la mise en service, au cours du premier trimestre 2017, d'un outil de gestion d'entrepôt clé en main dont l'implantation et la maintenance sont assurées par un prestataire extérieur. Une partie des salariés qui en assurait le fonctionnement a donc été redirigée vers le DSIO à des postes de consultants techniques rattachés au service client ou à la maintenance générale du système informatique. Ils ont pour cela été incités à la mobilité interne par un accompagnement spécifique et individualisé selon les situations (formations certifiantes, procédures d'intégration et de suivi) ;
- ***le recrutement de nouveaux talents*** : tandis que, depuis 2016, une dizaine de salariés du DSIO est partie à la retraite, huit cadres chargés de développer les capacités de traitement des données du groupe ont été recrutés afin d'occuper des postes sensibles exigeant des niveaux de qualification élevés (master spécialisé, diplôme d'école d'ingénieurs ou doctorat) tels qu'analystes développeurs ou encore architectes urbanistes. Ces emplois ne pouvaient être pourvus en interne. Un effort considérable a donc été mené pour attirer de nouveaux salariés en proposant des conditions de rémunération attrayantes (fixe élevé, primes sur objectifs, avantages en nature) et des conditions de travail favorables (flexibilité des

⁷ Système de prise en charge automatisée des données clients pour proposer des parcours clients individualisés.

horaires). Pour renforcer l'attractivité des postes, MSPORT a même décidé d'ouvrir une antenne à Rennes sous la forme d'un open-space. À moyen terme, cette antenne devrait accueillir une vingtaine de salariés ;

- **le développement de l'employabilité des salariés en place** dont l'évolution était jusqu'ici plus liée à l'ancienneté qu'à leur niveau de compétences : la redéfinition des postes et le développement de nouvelles compétences des salariés du DSIO sont d'autant plus cruciaux pour la réussite de la transformation digitale de MSPORT que, formés au début des années 2000 pour réussir leur reconversion, leurs savoirs et leurs qualifications apparaissent aujourd'hui obsolètes.

C'est dans ce cadre que, pour accompagner au niveau des ressources humaines la transformation du système d'information du DSIO, la mise en œuvre d'un parcours « Culture digitale » a été décidée en juin 2017. Ce parcours programmé sur un peu plus de trois ans (jusqu'à juin 2020) et organisé en deux phases, l'une collective et l'autre individuelle, doit :

- convaincre les salariés du DSIO de la nécessité du changement,
- créer les conditions (collectives et individuelles) de réussite à ce changement,
- développer des actions ciblées permettant à chacun d'entre eux de monter en compétences. À ce titre, 2 800 heures de formation animées par les experts de l'École Rennaise d'Informatique, partenaire de MSPORT, sont d'ores et déjà budgétées en 2019.

À partir de l'analyse des enjeux stratégiques liés à la transformation digitale du groupe MSPORT, votre mission consiste à évaluer la pertinence du parcours de culture digitale mis en œuvre au sein du DSIO et à proposer des solutions adéquates pour faciliter le changement organisationnel attendu.

Liste des annexes

- Annexe 1 – Organisation et engagements du Groupe MSPORT
- Annexe 2 – Présentation de la matrice de matérialité du groupe MSPORT en 2018
- Annexe 3 – Entretien avec Monsieur Boisguilbert, directeur du DSIO du groupe MSPORT
- Annexe 4 – Données RH des salariés du DSIO en décembre 2018
- Annexe 5 – Le positionnement des salariés du DSIO face au plan de transformation digitale : résultat de l'enquête « Collaborateurs » menée en novembre et décembre 2018
- Annexe 6 – Présentation de la phase collective du parcours « Culture digitale »
- Annexe 7 – Processus de définition des actions à mettre en œuvre pour chaque salarié du DSIO dans le cadre de la phase individuelle du parcours « Culture digitale »
- Annexe 8 – Entretien avec Madame Bagneux, DRH du groupe MSPORT
- Annexe 9 – Retour d'expériences sur la campagne d'entretiens du DSIO

Liste des documents ressources

- Document 1 : Les différents modes du management par les parties prenantes
- Document 2 : La balance de mobilité de Galambaud
- Document 3 : De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile
- Document 4 : Un senior ? Des seniors. Retour sur deux typologies.
- Document 5 : Résultats d'une enquête traitant des stéréotypes sur les générations dans l'entreprise
- Document 6 : Les finalités stratégiques de la gestion des ressources humaines selon Blanchot et Wacheux

Dossier 1 – Analyse du cadre stratégique

Le management par les parties prenantes a toujours été une préoccupation majeure au sein de MSPORT comme en témoigne la matrice de matérialité construite en 2015 et actualisée en 2018. Reste que la digitalisation actuellement à l'œuvre au sein du Groupe, tout en permettant de renforcer sa capacité concurrentielle, est de nature à induire des évolutions en la matière dont il convient de prendre la mesure.

- 1. Montrer en quoi la digitalisation de MSPORT peut modifier la façon dont le groupe prend en compte les intérêts de ses différentes parties prenantes.**
- 2. Expliquer pourquoi l'évolution du système d'information du groupe MSPORT lui permet de mieux maîtriser les facteurs-clés de succès sur son marché.**

Dossier 2 – L'employabilité et la mobilité des compétences au sein du DSIO

Afin de permettre la réussite de la transformation digitale du groupe, les compétences et les postes des salariés doivent être redéfinis et évoluer en fonction des nouvelles attentes stratégiques. MSPORT a choisi de privilégier la mobilité interne, ce qui suppose une mobilisation des salariés et une volonté de changer de métier ainsi que des formations adéquates. L'entreprise souhaite également, par ce biais, favoriser l'employabilité des salariés, dans un contexte numérique en évolution continue.

- 3. Établir le diagnostic RH du DSIO au regard des enjeux de la transformation à opérer.**
- 4. Exposer les insuffisances de la mise en œuvre du parcours « Culture digitale ».**

Le DRH souhaite faciliter le positionnement de chaque salarié au début de son parcours de culture digitale (février – avril 2019).

- 5. Élaborer un questionnaire d'autoévaluation permettant à chaque salarié de mesurer son niveau d'employabilité et de mobilité.**

Dossier 3 – La mise en place d'un management intergénérationnel au sein du DSIO

Pour compléter le plan d'action mis en œuvre et étudié dans le dossier 2, le DSIO envisage la mise en place d'un management intergénérationnel. Il s'agit de favoriser la mobilité et inciter à l'apprentissage de nouveaux process axés « digital ». La DRH a opté, entre autres mesures, pour la mise en place d'un mentoring inversé. Elle espère ainsi non seulement valoriser les nouveaux entrants par leur aisance dans l'utilisation des outils numériques, renforcer un lien cohésif avec les salariés déjà en place et lutter contre les stéréotypes.

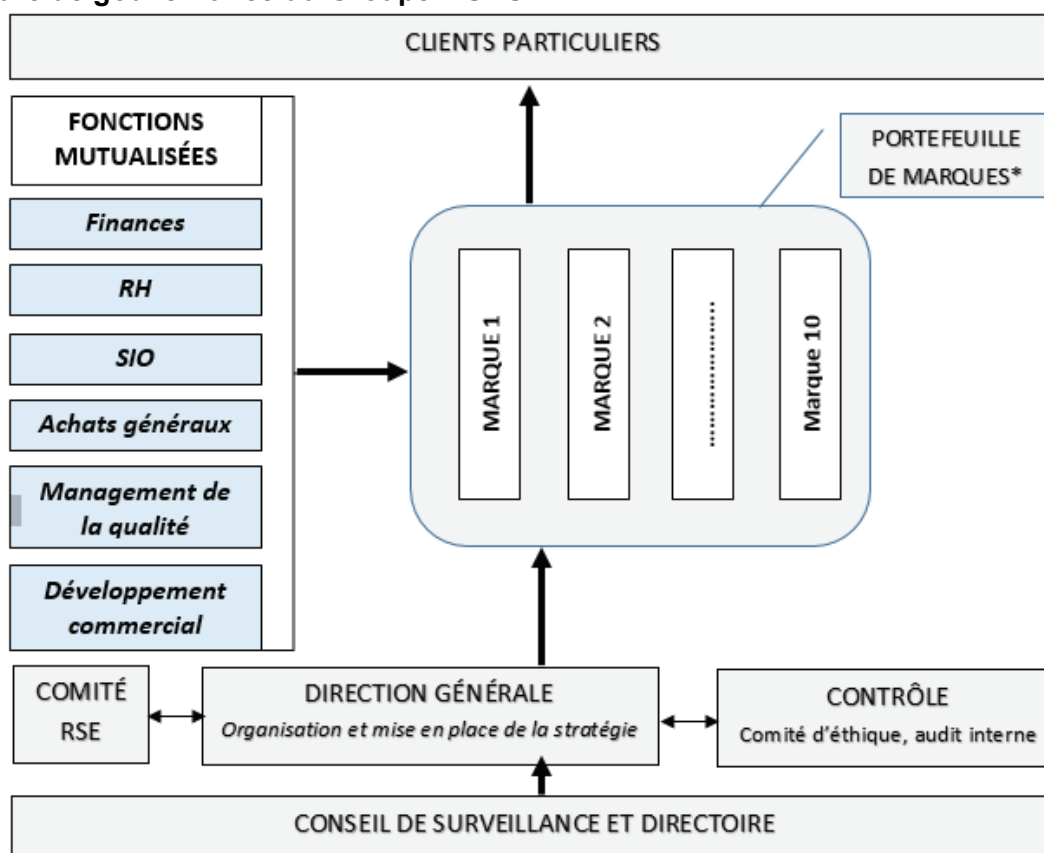
- 6. Étudier le profil de seniors du DSIO.**
- 7. Élaborer un dispositif permettant la mise en œuvre d'un mentoring inversé en justifiant vos choix.**

Dossier 4 – L'impact de la digitalisation sur la fonction RH

Pour comprendre la nature des interactions à établir entre le numérique et la Fonction Ressources Humaines (FRH), encore faut-il tenter de définir ce qu'est le digital, qui ne doit pas être réduit à sa seule dimension technique. L'informatique, y compris ce que l'on a désigné sous le terme de TIC durant la décennie 2000, s'articule autour de quatre aspects qui ont tous évolué de façon significative : les outils mis en œuvre, leur mise en réseau, la dématérialisation de l'information ainsi que les usages et les pratiques qu'il offre à ses utilisateurs.

- 8. À partir de l'analyse de Blanchot et Wacheux ainsi que de vos connaissances personnelles, montrer en quoi le digital a un impact sur la performance de la Fonction Ressources Humaines.**

Structure de gouvernance du Groupe MSPORT



* Chacune des marques du Groupe MSPORT conserve son indépendance au niveau business (gestion du réseau, marketing...). En revanche, toutes les fonctions supports sont centralisées.

<p>Le comité RSE</p>	<p>En 2014, un comité RSE commun à l'ensemble des marques du groupe a été constitué. Présidé par la directrice des ressources humaines, ses missions principales sont d'examiner les principaux risques et opportunités en matière sociétale, sociale et environnementale, de partager et mutualiser les bonnes pratiques mises en œuvre dans chacune des marques et de promouvoir le dialogue avec les parties prenantes internes et externes.</p>
<p>Le comité d'éthique</p>	<p>En 2015, le groupe s'est doté d'un comité éthique dont la mission est de promouvoir un comportement responsable et de contrôler la bonne application de la charte éthique. Il peut être saisi pour traiter de tout sujet relatif à l'éthique (procédures liées aux achats, malversations financières et comptables, harcèlements, discriminations...) qui n'aurait pas trouvé de réponse auprès de la hiérarchie ou de l'interlocuteur habituel pour les partenaires du groupe.</p>
<p>Audit interne</p>	<p>L'audit interne repose sur un ensemble de procédures et de pratiques mises en œuvre par tous les collaborateurs du groupe qui visent à fournir une assurance raisonnable pour atteindre les objectifs suivants : fiabilité de l'information financière, protection du patrimoine, conformité aux lois et réglementations.</p>

Source : Rapport RSE, Groupe MSPORT, 2018

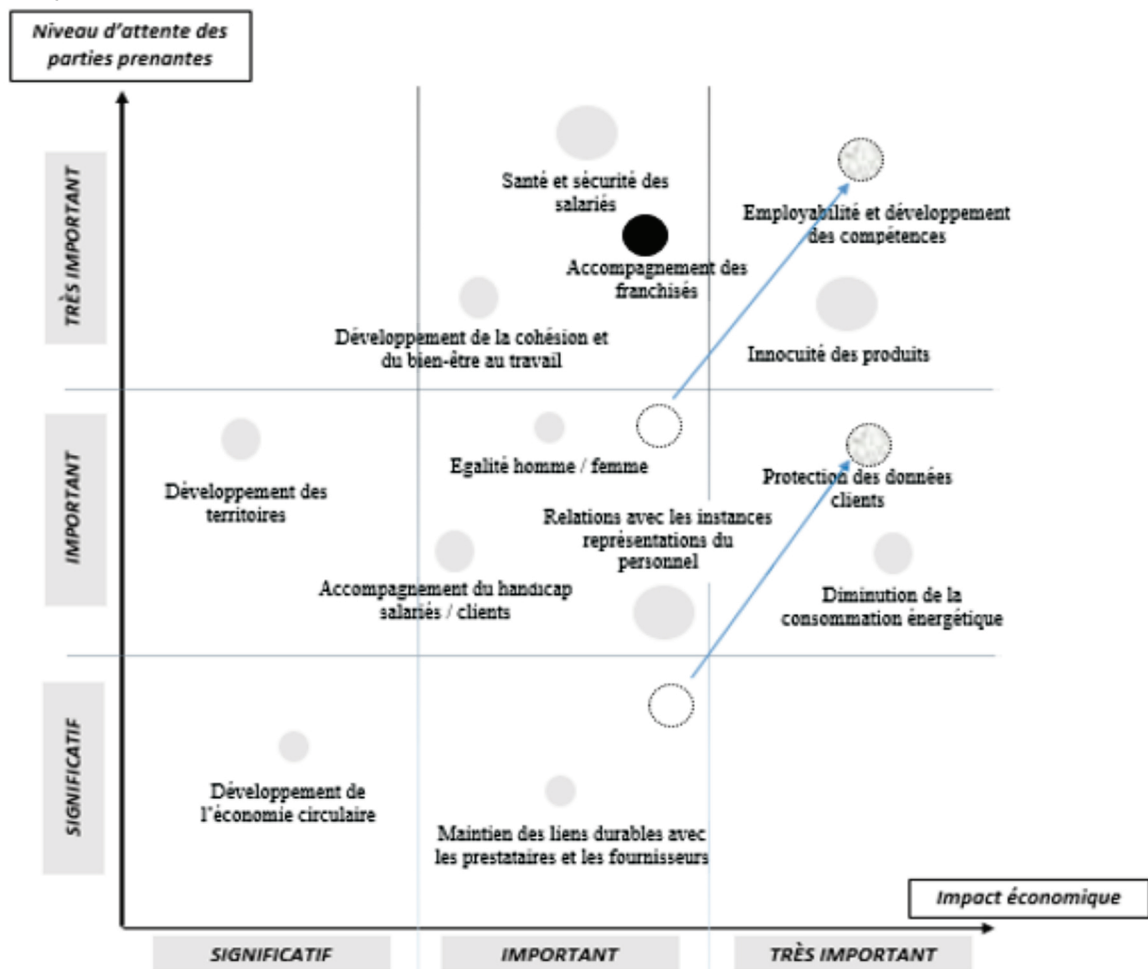
Les valeurs fondamentales du Groupe MSPORT

Simplicité	C'est un état d'esprit fondé sur le pragmatisme et le bon sens, associé à des relations directes, sincères et respectueuses.
Innovation	C'est renouveler sans cesse notre offre, expérimenter de nouvelles pratiques pour étonner nos clients et protéger notre environnement.
Audace	C'est inciter nos collaborateurs à oser se dépasser et à sortir du cadre.
Passion	C'est elle qui nous anime au quotidien, que nous partageons et transmettons avec enthousiasme.
Agilité	C'est l'efficacité et la réactivité. L'organisation de notre groupe est pensée pour stimuler les initiatives individuelles et collectives.

Source : Rapport RSE, Groupe MSPORT, 2018

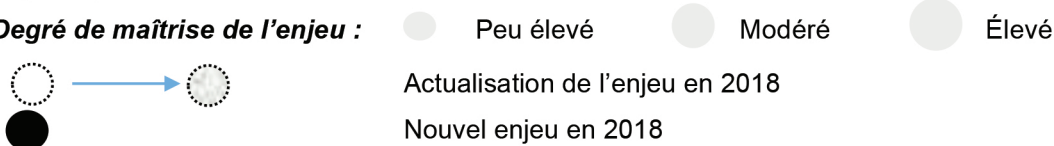
Annexe 2 – Présentation de la matrice de matérialité du groupe MSPORT en 2018

Composante essentielle de la stratégie RSE du Groupe MSPORT, la matrice de matérialité, élaborée en 2015 et actualisée en 2018, précise les enjeux prioritaires pour le groupe et ses parties prenantes.



Légende

Degré de maîtrise de l'enjeu :



Source : Rapport RSE, Groupe MSPORT, 2018

Annexe 3 – Entretien avec Monsieur Boisguilbert, directeur du DSIO du groupe MSPORT

Dans quelle mesure la transformation digitale de MSPORT impacte-t-elle les missions du département du système d'information de l'organisation ?

Monsieur Boisguilbert – Il faut comprendre que la relation client est complètement repensée. L'analyse fine du comportement et du parcours d'achat des clients doit permettre de leur offrir des avantages exclusifs ciblés en fonction de leur historique d'achats (bons de réduction, invitations aux événements et aux ventes privées, informations en avant-première, retours et échanges facilités). Il s'agit même d'adapter la stratégie de contact à la typologie du client. Par exemple, à un gros client sont adressées des offres particulières et des surprises alors qu'à un client zappeur, n'est fixé aucun minimum d'achat en cas d'offre exclusive. Cela doit nécessairement s'accompagner d'un renforcement des interactions entre les services et c'est ce renforcement que le DSIO doit favoriser en sécurisant et en fluidifiant au maximum les échanges d'informations dans l'entreprise et avec nos partenaires (clients, fournisseurs...).

Quelle a été votre action depuis que la décision de la transformation digitale du groupe a été annoncée ?

Monsieur Boisguilbert – Nous avons cherché à développer une chaîne logistique de l'information optimisée qui permet de délivrer la bonne information au bon moment et au bon endroit. Pour cela, nous avons agi très vite et dans plusieurs directions. Avec nos fournisseurs tout d'abord : les relations de long terme que nous entretenons avec la très grande majorité d'entre eux nous ont permis de mettre en place une nouvelle norme EDI (échange de données informatisé) adaptée à nos besoins et, pour renforcer la synchronisation des données, nous avons développé des API (Application Programming Interface) afin de leur créer des portes d'accès « génériques » à certaines des données et des applications de notre système d'information. Cela a été très profitable pour eux. En optimisant leurs propres processus, ils ont accru leur rentabilité et ont pu nous proposer des prix plus avantageux ce qui ne peut que renforcer notre partenariat ! Plus classiquement, nous avons bien sûr cherché à optimiser les processus documentaires (dématérialisation des factures, traitement automatique des factures fournisseurs...). Enfin, nous avons créé une organisation groupe centrée uniquement autour du traitement des données et les « lacs de données » (ou « data lake ») ce qui a conduit à la création de nouveaux postes (data scientist, assistant maîtrise d'ouvrage) que nous avons recrutés en externe et une importance renforcée des développeurs et plus encore des analystes développeurs. Pour ce type de poste, nous n'avons toutefois pu mobiliser en interne que deux profils de collaborateurs. Nous avons également fait appel à la start-up nantaise Akeneo afin d'optimiser nos fiches produits en proposant des filtres supplémentaires de recherche à nos clients sur Internet et gagner du temps lors de leur mise en ligne ou de leur enrichissement. Ces fiches enrichies permettent également à nos vendeurs, munis de tablettes, d'avoir plus d'informations en magasin sur les références présentes dans le lieu de vente.

Pourquoi ne pas avoir recruté en interne ?

Monsieur Boisguilbert – Nous sommes devant une difficulté majeure : les compétences des salariés. Ils sont, pour une majorité d'entre eux, issus de la production et n'ont pas une formation initiale en système d'information. Le délai extrêmement court que nous avons ne nous a pas permis de les faire monter en compétences rapidement même si c'est l'un des objectifs du parcours « Culture digitale ». La plupart sont à des postes d'assistants de maintenance des systèmes applicatifs ou de support technique. Or, la proactivité et l'agilité sont aujourd'hui indispensables. Il ne s'agit plus de gérer ou de mettre à jour, mais de créer, de faire preuve d'initiative et d'anticiper. Pour attirer ces profils rares, nous avons pris le parti de créer une antenne de notre service à Rennes, ville de plus en plus attractive depuis l'ouverture de la ligne à grande vitesse, y compris pour les parisiens. L'idée est d'y transférer progressivement toutes nos activités à haute valeur ajoutée (analyse des données) et d'inciter nos salariés à y travailler.

Tout cela ne va-t-il pas représenter des coûts supplémentaires et diminuer l'attractivité de votre offre en termes de prix par rapport aux pure-players ?

Monsieur Boisguilbert – Vous avez raison. C'est tout l'enjeu ! Nous devons faire de la différenciation sans surpris et nous pensons y arriver. Ainsi, la diminution du Time To Market (TTM – temps entre la demande prospect/client et la mise à disposition des produits) va de pair avec une diminution des stocks et un suivi permanent des commandes. Elle devrait permettre à nos clients de comprendre qu'il est plus intéressant pour eux, et, au moins tout aussi rapide, d'aller chercher les produits commandés sur Internet dans nos boutiques plutôt que d'acheter auprès de pure-players et d'attendre la livraison. En réalité, l'optimisation de la chaîne logistique va permettre d'amortir très rapidement les investissements engendrés en gagnant des parts de marché et en diminuant les coûts de transport.

Êtes-vous optimiste pour l'avenir du groupe ?

Monsieur Boisguilbert – Nous ne savons pas vraiment de quoi il sera fait justement ! Tout va très vite mais nous pensons être en capacité de produire et diffuser dans des temps record des collections sans cesse renouvelées. Nous sommes de ce point de vue sur la même ligne que nos concurrents, sinon en avance. Il faut juste que les produits de nos marques séduisent les consommateurs et même pour cela, nous avons les moyens de réagir grâce à la connaissance approfondie que nous avons d'eux !

Source : les auteurs

Annexe 4 – Données RH des 100 salariés du DSIO en décembre 2018

Répartition des salariés du DSIO selon l'âge

Année de naissance	Femmes	Hommes	Total
Après 1991	0	1	1
1986 - 1991	1	1	2
1979 - 1985	1	20	21
1973 - 1978	4	14	18
1967 - 1972	4	15	19
1961 - 1966	6	22	28
1957 - 1960	4	7	11

Répartition des salariés du DSIO selon le nombre d'années d'ancienneté

Supérieure à 20 ans	57%
Entre 10 et 20 ans	35%
Entre 5 et 10 ans	0%
Moins de 5 ans	8%

Répartition des salariés du DSIO selon la qualification des postes

Cadres	20%
Agents de maîtrise	51%
Employés	29%

Répartition des salariés du DSIO selon le niveau de diplôme

BEP / CAP	14%	Baccalauréat	5%
Bac + 2	36%	Licence	14%
Master	27%	Doctorat	4%

Un cinquième des salariés (parmi lesquels on trouve les huit salariés récemment recrutés et travaillant à l'antenne de Rennes) a suivi une formation initiale en cohérence avec le poste occupé actuellement.

Pourcentage de salariés du DSIO ayant bénéficié d'une mobilité fonctionnelle

Depuis un an	15%
Depuis 5 ans	32%
Depuis 10 ans	45%
Depuis 15 ans	75%

Taux de rotation du personnel de la DSIO : 2% (la moyenne est de 18,7% dans le secteur informatique)

Les départs concernent uniquement les salariés de l'antenne de Rennes.

Annexe 5 – Le positionnement des salariés du DSIO face au plan de transformation digitale – résultat de l'enquête « Collaborateurs » menée en novembre et décembre 2018

Thème 1 - Du climat du travail au sein du DSIO	
73%	Estiment entretenir une communication claire et satisfaisante avec leur manager
41%	Jugent la communication globale faible sur les sujets importants et les changements à mener
80%	Jugent n'entretenir que des relations formelles avec leurs collègues
Thème 2 - De l'accompagnement et du développement des compétences	
79%	Se sentent bien dans l'exercice de leurs missions et au sein du DSIO
62%	Sont favorables à une mobilité interne fonctionnelle
70%	Estiment que leurs compétences sont reconnues et exploitées avec pertinence
76%	Pensent avoir une formation spécifique faible pour accomplir la mission attendue et travailler avec efficacité et sans stress
66%	Comprennent la nécessité de développer leur employabilité
42%	Estiment avoir suffisamment d'autonomie et de sens des responsabilités face à des situations critiques
Thème 3 - De la faisabilité de la transformation du DSIO	
83%	Acceptent et s'approprient la nécessité de créer un ADN DSI avec un socle commun de culture et de compétences
56%	Comprennent le contexte et les objectifs globaux de la transformation du DSIO
50%	Ont une confiance mitigée dans la capacité du DSIO à mettre en œuvre le plan de transformation
45%	Ont une faible vision globale et à long terme du plan de transformation du DSIO
36%	Manquent d'informations sur le déroulement du plan de transformation du DSIO
Thème 4 - Des priorités à mettre en œuvre pour la transformation du DSIO	
62% des salariés citent prioritairement la conduite de projet, 54% la connaissance des métiers de la DSI, 72% la communication et 48% le travail collaboratif	

Annexe 6 – Présentation de la phase collective du parcours « Culture digitale »

Septembre-novembre 2017 : campagne de sensibilisation des salariés du DSIO à la digitalisation en entreprise.

- **6 interventions** de professionnels ou d'enseignants-chercheurs experts du digital **sous forme de conférences** de deux heures programmées un vendredi après-midi toutes les deux semaines.
 - **Thématiques abordées** : comprendre le consommateur cross-canal ; retours sur expérience : la digitalisation dans le secteur bancaire et dans la grande distribution alimentaire ; logistique et digitalisation : quelles évolutions de la fonction logistique ? ; les nouveaux métiers de la digitalisation.
 - **Présence obligatoire** des salariés (sauf accord du directeur du DSIO).
-

Avril 2018 : organisation d'un salon de l'innovation au sein de l'entreprise.

- **Premier samedi du mois de avril**
 - **Participants** : entreprises extérieures et service « innovation » de MSPORT en charge de la conception des nouveaux produits
 - **Thématiques** : écoute de réseaux sociaux ; démonstration de drones ; démonstration d'objets connectés ; textiles intelligents ; etc.
 - **Les salariés sont invités à y participer avec leur famille.**
-

Septembre-novembre 2018 : mise en place de quatre « chantiers » animés par deux ou trois salariés volontaires.

- **Thèmes** : savoir-être (adopter une communication interpersonnelle et de groupe adaptée, lutter contre les préjugés) ; « ghost busters » (lutter contre les rumeurs et les bruits de couloirs) ; animation Zen'it (créer dans le service un lieu informel favorisant les échanges et les rencontres entre les salariés du DSIO) ; communiquer (faire connaître le DSIO auprès des autres services de l'entreprise) ;
 - **Participation obligatoire des salariés à un chantier minimum.**
-

Novembre-décembre 2018 : réalisation d'une enquête « Collaborateurs » relative au positionnement des salariés face à la transformation du DSIO (cf. résultats de l'annexe 5)

Annexe 7 – Processus de définition des actions à mettre en œuvre pour chaque salarié du DSIO dans le cadre de la phase individuelle du parcours « Culture digitale ».

Janvier-mars 2019 : bilan de compétence et positionnement des collaborateurs (en trois vagues successives d'un mois chacune).

À partir de la plateforme intranet du groupe, chaque collaborateur du DSIO est invité, pendant un mois, à réaliser en toute autonomie (à son rythme, en une ou plusieurs fois) son bilan d'expérience en détaillant les compétences acquises et mises en œuvre à chacun des postes occupés au cours de sa carrière professionnelle. Par ailleurs, après avoir consulté une liste de postes à pourvoir correspondant aux besoins futurs du DSIO, il peut (ou non) indiquer et, si besoin, classer par ordre de préférence la/le(s) mobilité(s) fonctionnelle(s) envisagée(s).

Les rubriques :

- Profil : état civil, diplômes, ancienneté, activités et compétences par poste occupé
 - Situation actuelle : activités au quotidien, compétences actuellement mises en œuvre, degré d'adhésion à la mission
 - Historique, descriptif et durée des formations suivies
 - Évolution : capacités et difficultés actuelles, projection sur les trois prochaines années
-

Février-avril 2019 : positionnement de chaque salarié par le manager (N+1) (en trois vagues successives d'un mois chacune).

À partir du bilan d'expérience et du positionnement effectués par le salarié, le manager complète les mêmes supports (à l'exception des compétences acquises dans les postes occupés avant l'intégration des salariés au sein de MSPORT) en prenant appui sur les fiches de poste établies pour chaque poste actuel et disponibles sur intranet.

Mars-mai 2019 : construction de la feuille de route (en trois vagues successives d'un mois chacune).

À partir du positionnement qu'il a effectué, le manager rencontre, lors d'un entretien d'une heure environ, le salarié et fixe avec lui les axes de progression à suivre, les nouvelles compétences à développer en fonction du ou des postes ciblés. En cas de désaccord ou d'absence de volonté de mobilité fonctionnelle de la part du salarié, les documents sont directement transmis au directeur du DSIO. Sont à cette occasion listés les moyens susceptibles d'être mis en œuvre : tutorat, progression par expérience, formation classique (en présentiel ou sous forme de tutoriels), investissement personnel.

Juin 2019 à juin 2020 : mise en œuvre des actions individuelles de développement des compétences.

Une fois la feuille de route validée par le directeur du DSIO puis par la DRH, le manager présente à chaque salarié un plan d'action sur 12 mois. Une mise à jour est prévue au bout de six mois (décembre 2019) à l'occasion d'un nouvel entretien d'évaluation. Le salarié y a accès en permanence sur la plateforme et peut y noter les retours d'expérience en validant si besoin les nouvelles compétences acquises.

Annexe 8 – Entretien avec Madame Bagneux, DRH du groupe MSPORT

Pourquoi vouloir mettre en place le management intergénérationnel ?

Madame Bagneux. Ce projet consiste à faire coexister différentes générations dans une même équipe en minimisant les conflits et en optimisant les coopérations. Il ne s'agit plus de transmettre mais de partager. Il ne faut plus contrôler mais accompagner, via une communication réciproque et partagée. Je suis convaincue que la mixité générationnelle peut contribuer à des objectifs de diversité et de performance collective. Il faut tourner la page de ces formations uniquement destinées aux Seniors qui se sentent stigmatisés, dévalorisés ; pire, le qualificatif de « senior » est perçu comme discriminant. Notre groupe dispose à Rennes d'une antenne d'une dizaine de personnes issues de la génération Y et spécialisées dans le digital. Placer l'intergénérationnel au cœur de notre politique RH au sein du DSIO apparaît donc presque évident ! Il doit être fondé sur un engagement fort de l'entreprise, avec un discours proactif et une sensibilisation à la question des générations.

Quels sont les objectifs de ce projet ambitieux ?

Madame Bagneux. Il s'agit avant tout de développer l'employabilité des Seniors. Le groupe a déjà programmé 257 jours de formation par an pour les salariés du DSIO ce qui représente un taux de formation de 3.6%, un investissement considérable ! Mais la montée en compétences attendue grâce à ces actions ne sera profitable que si l'intégralité du personnel comprend les enjeux de la transformation digitale et s'installe dans une démarche de projet collective. Pour cela, il conviendra de répondre à trois défis majeurs : lutter contre les stéréotypes négatifs (perçus par eux-mêmes) liés à l'âge qui accélèrent leur envie de quitter le monde du travail ou qui altèrent leur performance ; maintenir leur motivation et leur engagement au travail ; transformer les seniors pour faire face aux mutations technologiques et sociétales tout en minimisant leurs résistances aux changements. Puis, on part du postulat suivant : tout collaborateur partage un besoin commun de reconnaissance, chaque catégorie ayant souvent le sentiment d'être oubliée. Pour faire évoluer les stéréotypes, l'entreprise a donc tout intérêt à mettre en place une politique plus transversale qui concerne toutes les générations : mener une politique de gestion de l'intergénérationnel et non de gestion des âges afin de faire progresser la performance collective. Les actions bénéficieront ainsi à toutes les générations sans qu'elles se sentent pour autant stigmatisées dans leur identité professionnelle. Par exemple, proposer des formations relatives au digital uniquement à destination des Seniors est une erreur.

Quelle forme ce management intergénérationnel pourrait-il prendre ?

Madame Bagneux. Nous pensons opter pour un transfert de compétences via le reverse mentoring (ou tutorat inversé). Il conviendra de créer des binômes intergénérationnels. Par

exemple, un salarié Y apporte au S et inversement. J'exclus le tutorat, le parrainage ou le coaching. Je suis convaincue par la forme du mentoring inversé à condition de communiquer efficacement et d'éliminer les risques d'échec du projet. Tout le service RH sera mobilisé afin de parvenir au succès de ce beau projet sur le plan humain, générationnel et de la performance. Cependant, je m'interroge encore actuellement sur différents points, dont voici les principaux : Faut-il le rendre obligatoire ? Comment sélectionner les tuteurs ? Quelle sera la durée de ce projet ? Quelle sera la fréquence de ces rencontres ? Comment vont réagir les managers de proximité ? Pourrait-on mettre en place un outil vecteur de ce mentoring inversé ? Comment mesurer son efficacité ? Comment valoriser les stéréotypes positifs et lutter contre les négatifs ? Nous allons rapidement arrêter notre projet grâce à un plan d'action qui permettra la garantie de son succès. Le challenge est formidable, saisissons cette opportunité !

Source : Les auteurs

Annexe 9– Retour d'expériences sur la campagne d'entretiens du DSIO

La campagne d'entretiens a pris fin et plusieurs remontées de collaborateurs du DSIO sont faites au DRH. Voici une synthèse des ressentis communs :

- Martin, technicien support, 51 ans, « La Direction considère probablement que l'on est moins productif que les jeunes, que l'on ne peut pas s'adapter aux changements technologiques, et que notre formation s'avère plus coûteuse. Or, on réclame d'être formé « jusqu'au bout ».
- Ahmed, testeur, 55 ans : « Ma vitesse d'apprentissage est réduite par rapport à un jeune ».
- Philippe, intégrateur d'applications, 53 ans : « Tout le monde pense que l'on est « has been », rétrograde ».
- Xavier, paramètreur de logiciels, 54 ans : « Notre capacité à créer de la valeur et innover serait d'un niveau inférieur à celle des jeunes ».
- Mathieu, testeur, 54 ans : « Le digital : on craint une surcharge de travail avec une communication rapide ; les e-mails rendent les salariés aveugles et sourds ; je crains de ne pouvoir déconnecter le week-end. J'ose dire tout haut ce que pensent de nombreux collègues ».
- Nadège, technicienne d'exploitation, 58 ans : « On considère que je suis moins impliquée, ambitieuse malgré mon niveau d'expérience, ma culture d'entreprise. Mais les seniors entretiennent une relation émotionnelle forte avec MSPO ».
- Matteo, technicien d'exploitation, 50 ans : « Les plus jeunes nous considèrent comme des partenaires, mais j'avoue rejeter tout changement majeur dans ma pratique professionnelle ».
- Miguel, analyste, 57 ans : « Les seniors sont réputés peu mobiles, mais très respectueux de l'autorité tout en acceptant peu les reproches ; ce qui n'est pas le cas des jeunes ».
- Henry, développeur, 55 ans : « Les anciens, on a l'impression que ce que l'on fait n'est jamais bien ; or, personnellement, je ne suis pas réfractaire au digital contrairement à un certain nombre de mes collègues ».
- Martine, développeuse, 51 ans : « Nous les Seniors, nous sommes globalement réfractaires au tout digital. Cependant, nous demeurons fidèles à l'entreprise depuis des décennies ».
- Jean, développeur, 30 ans : « Aujourd'hui, le digital nous permet de gagner en productivité. J'adore échanger avec mes collègues, quel que soit leur âge ; ils nous apportent leur expérience ».
- Marielle, développeuse, 31 ans : « On nous incite à échanger via des outils collaboratifs. À cet égard, la majorité des collaborateurs au sein du DSIO serait demandeur ».
- Maria, chargée d'affaires interne, 30 ans : « J'apprécie de partager des informations, avec tout collègue, quel que soit son âge ».
- Michel-Ange, analyste, 33 ans : « On ne peut pas échapper au digital dans notre service. Malheureusement, certains collègues ne veulent pas en entendre parler ... ».
- Mario, développeur, 31 ans : « Je souhaite conserver tout au long de ma carrière l'attitude sérieuse qui anime mes collègues présents ici depuis des décennies ».

Source : Les auteurs

Document ressource 1 : Les différents modes du management par les parties prenantes

[...] nous distinguons deux modes de management des parties prenantes : l'orientation parties prenantes et le management différencié des parties prenantes. [...] Inspirée des concepts d'orientation marché et d'orientation client (Felton, 1959 ; Deshpandé et *al.*, 1993 ; Slater et Narver, 1994 ; Ben Brik et *al.*, 2011), l'orientation parties prenantes se définit comme la construction d'une relation à long terme caractérisée par l'écoute, la compréhension et la réponse aux attentes de l'ensemble des parties prenantes. [Elle] correspond ainsi à la capacité de l'entreprise à établir des relations étroites avec une grande variété de parties prenantes (Sharma et Vredenburg, 1998). Par opposition, le management différencié des parties prenantes consiste à privilégier un nombre réduit de parties prenantes en fonction d'un ordre de priorité « stratégique » établi par l'entreprise (Porter et Kramer, 2006). [...] La théorie des parties prenantes insiste sur la nécessité de créer une adéquation (ou « *fit* ») entre les valeurs et le comportement de l'entreprise, les attentes de ses parties prenantes et les questions sociétales (Freeman, 1984). [...] cette adéquation va permettre la survie de l'entreprise (Freeman, 1984) et sa réussite financière (Donaldson et Preston, 1995). En outre, si la théorie des parties prenantes souligne que la performance de la firme est optimisée par la satisfaction des besoins des parties prenantes dans une relation de type « gagnant-gagnant », [elle suggère également] que la performance est supérieure lorsque l'entreprise ne se limite pas à privilégier un petit nombre de parties prenantes mais élargit son attitude d'écoute et de réponses aux attentes à l'ensemble d'entre elles (Harrison et *al.*, 2010), ce qui constitue l'essence même du concept d'orientation parties prenantes. En effet, l'entreprise qui adopte une attitude d'orientation parties prenantes profiterait non seulement de gains liés à la création et au partage de valeur avec les parties prenantes, mais aussi d'un gain lié directement à la réputation qu'elle développe dans ce domaine (Jones et *al.*, 2007 ; Harrison et *al.*, 2010). Une attitude déséquilibrée et défavorable envers une ou plusieurs des parties prenantes (dans une optique de « sélection » des parties prenantes à privilégier) serait alors non seulement de nature à détériorer la relation avec ces parties prenantes particulières, mais aussi de nature à dégrader la réputation de l'entreprise.

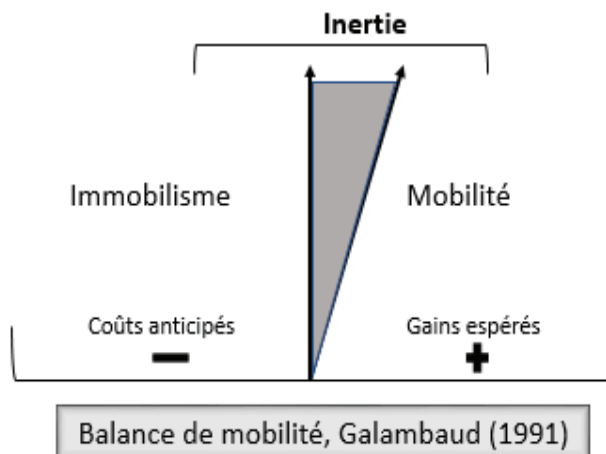
Source : F. Brulhart et S. Gherra, *Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France, Finance, contrôle, stratégie*, 16-2, 2013

Document ressource 2 : La balance de mobilité de Galambaud

La littérature managériale, se plaçant du point de vue de la direction de l'entreprise, expose un certain nombre de représentations que partagent généralement les directions quant aux vertus de la mobilité sous ses différentes formes :

- la mobilité contribue au développement du brassage culturel ;
- elle oblige les salariés à sortir d'une routine professionnelle qui risque de devenir sclérosante ;
- elle constitue une importante source de motivation individuelle ;
- elle contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- elle favorise enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.

La mobilité n'en a pas moins un coût. [...] et présente également des risques : équipes désintégrées, compétences gaspillées, expérience perdue, etc. [...] À l'inverse, pour le salarié, la mobilité est très souvent perçue comme une gêne, voire un risque. Il peut craindre en effet de se tromper de voie, de réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé, de devoir faire l'effort de se former à de nouvelles modalités, etc. En contrepartie, une mobilité peut aussi se traduire positivement, en termes de rémunération, d'élargissement des compétences, de « retour au pays », etc. La mobilité présente donc pour le salarié la même ambivalence que pour l'entreprise, même si, dans ses représentations, les risques l'emportent plus souvent que les bénéfices.



[...] Compte tenu de ces contraintes, les salariés adoptent le plus souvent des attitudes pragmatiques : ils mesurent les avantages et les inconvénients de la situation et opèrent leur choix par comparaison. Pour que la balance penche pour la mobilité, il faut que les rétributions attendues [...] soient significativement supérieures.

La zone d'inertie dite « culturelle » caractérise la nécessité pour les salariés d'obtenir des garanties suffisantes pour que la mobilité, d'idée séduisante, devienne réalité.

Source : Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong « Employabilité et mobilité, des acteurs aux représentations ambivalentes, pratiques et éléments de théorie GRH », 4ème édition, Dunod, 2012

Document ressource 3 : De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile

En 40 ans, la conduite du changement est devenue une pratique gestionnaire courante dans la plupart des organisations du fait du rôle croissant des changements et des attentes du corps social en termes d'accompagnement. [...] Calquée sur les méthodes de gestion de projet, la méthode instrumentale classique de conduite du changement propose trois phases chronologiques même si le pilotage se fait tout au long du projet. Ces trois phases sont le diagnostic, les leviers d'actions et le pilotage [...]. Ce modèle instrumental a trois principales limites :

- La première tient dans sa structuration linéaire qui crée des effets tunnel entre la mobilisation des bénéficiaires et le moment où le changement sera réel pour eux.
- La deuxième pourrait se résumer par la formule suivante « la dictature du *Powerpoint* ». Beaucoup de productions décrivent l'existant de manière analytique sans toujours donner des clés d'action qui mettront les bénéficiaires dans une dynamique de transformation. [...]
- La troisième limite est dans la faible participation des bénéficiaires. La conduite du changement proposée est un ensemble d'actions leur mentionnant de réaliser un changement pour lequel ils ne sont pas ou peu associés dans une logique de co-construction.

Les récents travaux en gestion du changement sur l'évolution des paradigmes [...] nous ont amenés à proposer un modèle agile en gestion du changement. Ce modèle reprend certaines productions du modèle instrumental avec le souci de développer l'appropriation du changement par l'expérimentation. [...] Il décrit en particulier les phases « Définir » et « Expérimenter » de la façon suivante.

La phase « Définir » est réalisée en amont du projet ou tout au début. Il s'agit de créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des parties prenantes afin que ces dernières prennent conscience du rôle qu'elles auront à jouer. Cette phase diagnostique l'existant et transforme ce diagnostic en feuille de route opérationnelle. Le diagnostic du changement consiste à identifier les changements, les acteurs concernés, la culture et les irritants. [...]

La phase « Expérimenter » est au cœur du modèle. Elle est composée de deux cycles qui se combinent : un cycle d'ateliers et un cycle de pilotage. Le cycle d'ateliers consiste à proposer aux bénéficiaires du changement et/ou à leurs managers des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques. Le cycle de pilotage réalise, à des périodicités différentes, des mesures du changement en cours de réalisation par des enquêtes [...] auprès des principaux intéressés et des forums sur les réseaux sociaux d'entreprise.[...] Les outils de pilotage peuvent, par l'outil informatique, être réalisés sur une population importante sans contrainte de temps et d'espace. Les résultats obtenus sont ainsi stockés et permettent de voir

les progressions et ainsi d'apprécier l'apport des actions d'accompagnement du changement. [...] Chaque service ou entité analysée a la possibilité de choisir des ateliers et/ou dispositifs d'accompagnement différenciés en fonction des mesures obtenues.

Source : David AUTISSIER, Kevin JOHNSON et Jean-Michel MOUTOT, De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile, I.M.C.F | « Question(s) de management », 2015/2 n° 10

Document ressource 4 : Un senior ? Des seniors. Retour sur deux typologies.

Plusieurs travaux remettent en cause l'image des seniors, perçue comme une génération homogène. À cela trois arguments :

- des âges de plus en plus diversifiés et imbriqués ;
- des frontières entre générations plus poreuses que par le passé ;
- des parcours de vie ne suivant pas le triptyque : « formation / activité / retraite » qui individualise les parcours et le rapport au travail.

Ainsi, deux typologies produites par la recherche mettent en avant le caractère pluriel des seniors et les limites des stéréotypes.

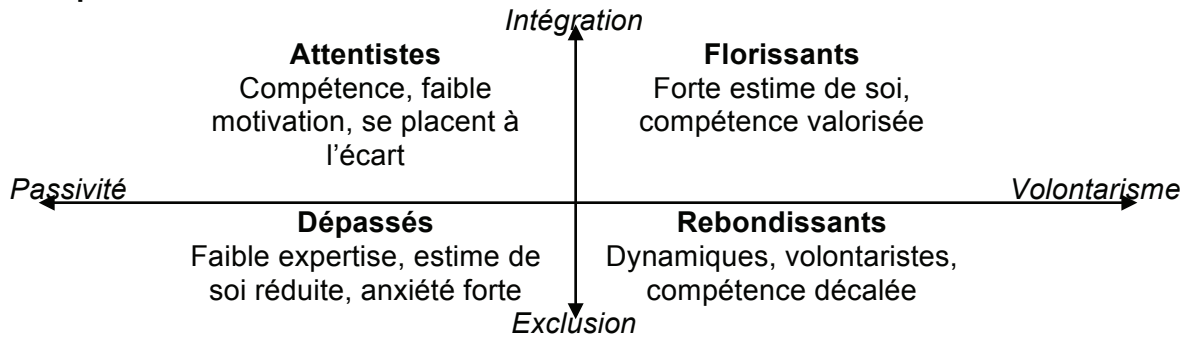
Typologie 1 de Serge Guérin (2002)

- **Les « Setra »** (seniors traditionnels) observent sensiblement le même type de comportement fondé sur un certain conservatisme.
- **Les « Sefra »** (seniors fragiles) sont en perte d'autonomie, soit pour des raisons physiques, soit parce qu'ils perdent leurs repères face aux évolutions sociétales.
- **Les « BooBos »** (boomers bohèmes) forment une nouvelle catégorie sociologique. Ces jeunes quinquas ou sexas issus du baby-boom s'attachent à l'image et au signifiant du produit autant qu'à ses caractéristiques.

Typologie 2 de Duyck et Guérin (2006)

- **Les « attentistes »** (autour de 40% des seniors) se révèlent à la fois passifs et bien intégrés. Ce qui fonde leur attentisme vient du fait qu'ils ont comme objectif de ne plus être en fonction après 57 ans, quelles que soient leurs compétences professionnelles.
- **Les « dépassés »** (autour de 20% des seniors). Ils sont dépassés en ce sens qu'ils ne possèdent plus les expertises suffisantes pour rester compétitifs et évoluer dans leur métier d'origine bouleversé, entre autres, par l'arrivée de nouvelles technologies. Ces salariés développent des sentiments anxigènes et se mettent en retrait.
- **Les « rebondissants »** (autour de 20%) sont ceux qui sont volontaires pour tenter de nouvelles expériences professionnelles. Ils rebondiront et espèrent être en fonction après 60 ans. Ils ont une vision positive du changement qui les place sur la partie volontariste.
- **Les « florissants »** (autour de 20%) sont ceux qui poursuivent une carrière ascendante au sein de leur entreprise et la plupart d'entre eux envisagent de travailler jusqu'à la limite légale autorisée. Ils ont d'ailleurs vécu le report de l'âge de la retraite comme un événement favorable. Ils témoignent de la volonté de poursuivre vers le haut le parcours professionnel.

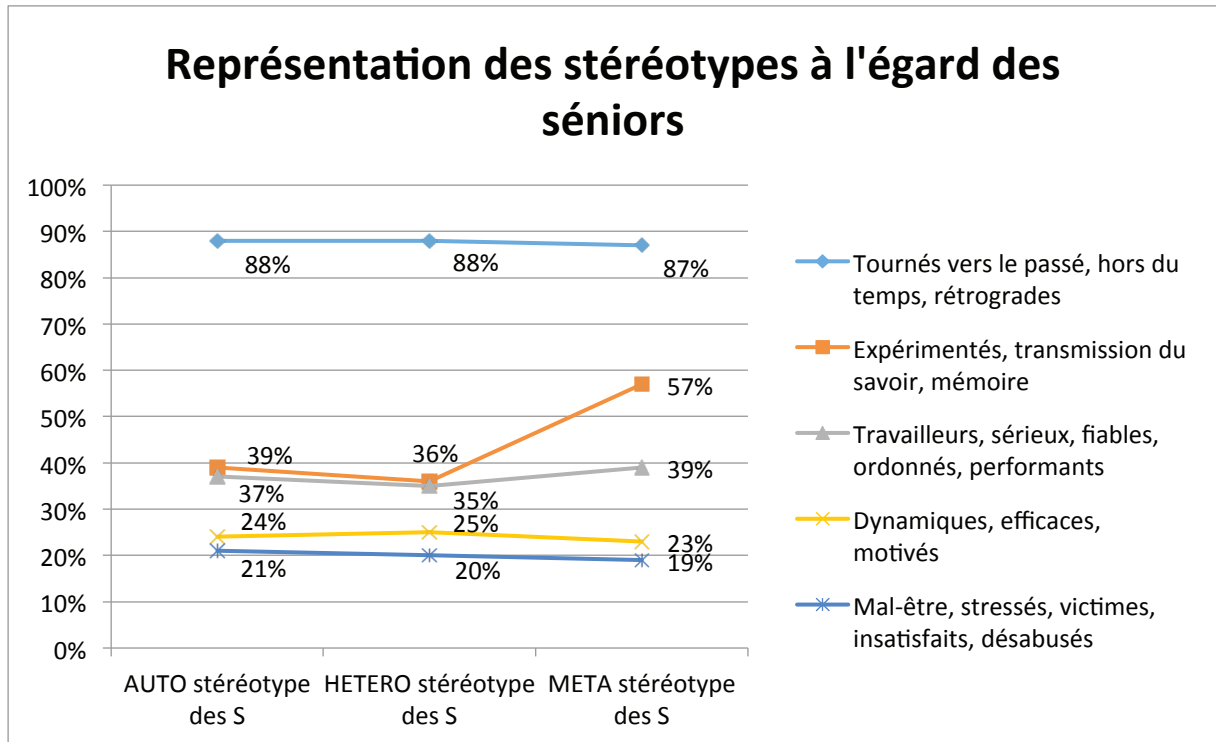
Les représentations des seniors au travail



Source : Michel Barabel et Olivier Meier – *Manager « Tout le management à l'ère digitale », 3^{ème} édition, 2015, édition DUNOD*

Document ressource 5 – Résultats d'une enquête traitant des stéréotypes sur les générations dans l'entreprise

Les S seraient ...



Légende

- **L'autostéréotype** : ce que l'on pense de son propre groupe, c'est-à-dire ce que pensent les S des S.
- **L'hétérostéréotype** : ce que l'on pense d'un groupe auquel on n'appartient pas.
- **Le métastéréotype** : ce que l'on s' imagine que les autres pensent de notre groupe.

Source : <https://www.jemanagemavie.com/app/.../Les+stereotypes+sur+les+generations.pdf>, décembre 2015

Document ressource 6 – Les finalités stratégiques de la gestion des ressources humaines selon Blanchot et Wacheux

[En 2003, Blanchot et Wacheux ont recensé sept finalités stratégiques poursuivies par la Fonction Ressources Humaines (F.R.H). À cet égard, les Technologies de l'Information et des Communications (T.I.C) transforment les activités et outils de la FRH, ce qui contribue à une meilleure maîtrise de ses finalités stratégiques, et donc à la performance].

Finalités stratégiques de la GRH	Opérationnalisation
Attirer les compétences requises	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication.
Développer les compétences requises	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectif et individuel.
Mobiliser les compétences disponibles	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par [...] la gestion de l'individu (recrutement et formation), la gestion de l'emploi (mise en avant de l'autonomie, des initiatives) et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.
Conserver les (seules) compétences requises	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

Ces quatre finalités sont en situation d'interdépendance et doivent se combiner avec trois finalités ultimes :

- **le respect de la contrainte juridique** [...];
- **la maîtrise des coûts de la GRH** dans une logique d'efficience que l'on peut mesurer à travers la maîtrise de la masse salariale au sens large [...];
- **la responsabilité sociale**, via la contrainte éthique qui dépasse le cadre de la loi.

Source : F. Blanchot et F. Wacheux, extrait de la revue *Personnel* n° 437, 2003

°