

## TRIBUNE RH

## Veille informationnelle, les Ressources Humaines prennent la main

**S'il semble bien que dans nombres d'organisations, les départements Ressources Humaines aient acquis leur statut de «business partner» force est de constater qu'ils n'ont pas tous pour autant affirmé leur dimension stratégique. Pourtant une fonction des RH permettrait d'y parvenir: la veille informationnelle, activité stratégique par essence.**

La veille informationnelle consiste à recueillir de façon continue des informations dispersées dans le temps et l'espace en vue de mieux cerner son environnement et consolider ses bases décisionnelles.

Les RH disposent ici d'un outil efficace pour renforcer leur impact stratégique dans l'organisation quelque soit le niveau de maturité de celle-ci en la matière. Pourquoi dès lors la veille informationnelle



A ceci s'ajoute la méfiance du management à l'égard de la veille informationnelle RH qui peut être perçue comme une menace interférant avec ses propres canaux d'informations.

RH n'est-elle pas aussi présente qu'elle le pourrait ou le devrait dans les départements RH?

Dans certaines entités l'idée même d'une veille informationnelle est inexistante alors que dans d'autres le besoin crucial d'informations est reconnu mais les outils et les systèmes en place s'avèrent inopérants. Dans d'autres, les activités de veille sont concentrées sur la veille stratégique du ressort exclusif de la direction dont le support privilégié est la veille concurrentielle confiée au département commercial.

Comment dès lors pour les RH faire reconnaître leurs atouts dans des activités de veille informationnelle?

Les départements RH actifs dans la veille informationnelle en font l'expérience, le rapprochement avec les fonctions commerciales, marketing et communication est inévitable. Ces fonctions au contact de RH riches en informations vont naturellement chercher à conserver leurs prérogatives: la veille concurrentielle est une responsabilité marketing et commerciale, les questions liées à l'image et à la réputation de l'entreprise relèvent du département communication.

Les RH tiennent ici l'occasion d'influencer l'organisation interne en créant «une communauté de pratiques» regroupant ces expertises complémentaires dans une activité structurée au sein d'un comité par exemple. Une telle initiative permettrait de mettre en commun des outils, partager des compétences mais surtout centraliser l'information reconnue par tous comme stratégique et d'en faciliter le reporting.

Les occasions offertes à la fonction RH de recueillir des informations sont nombreuses et variées (entretiens de recrutement, accompagnement de la mobilité, étude de climat social, Networking interne, externe, virtuel...) ce qui la met face à un défi de taille: acquérir une réelle compétence dans le domai-

ne de l'analyse qualitative. Sans cela les informations à sa disposition ne resteront que partiellement exploitables et son potentiel stratégique demeurera sous estimé.

Les RH doivent alors accepter d'endosser pleinement leur rôle stratégique, participer à créer des opportunités, réagir efficacement aux menaces, soutenir les décideurs dans leur action en leur permettant de réduire les risques et l'incertitude tout en prévenant les situations de crises. Au-delà d'un support d'aide à la décision apporté à la direction, les RH en optimisant leur veille informationnelle vont pouvoir également se confronter avec davantage d'efficacité à leurs propres challenges.

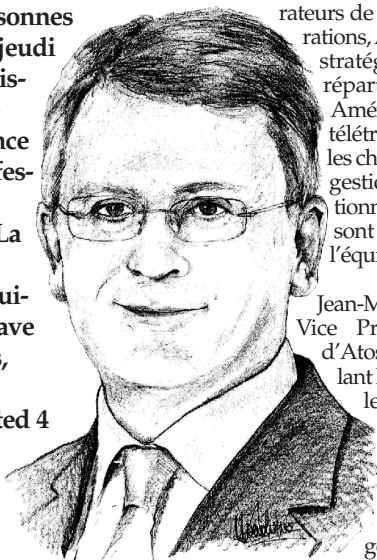
En effet, réussir à coopérer efficacement avec des fonctions historiquement associées à la veille informationnelle, être capable d'obtenir l'adhésion du management sur un sujet si sensible, en obtenir la reconnaissance de la direction n'est-il pas l'indicateur d'une fonction RH proactive et innovante?

Fatima OUIDOUD  
Partners to Leaders

Partners to Leaders

## Plus de 910 personnes réunies au Gala HR One

**Ce sont plus de 910 personnes qui se sont réunies le jeudi 17 novembre pour assister au Gala HR One. L'après-midi a débuté sur la conférence annuelle, réunissant des professionnels RH aux visions et expériences très différentes. La thématique abordée tout au long de la conférence fut la suivante: «Preparing the next wave of strategic business partners, unleashing the potential of Millennials in an unprecedented 4 generations context». Les «Millennials» représentent une nouvelle génération qui fait progressivement son apparition sur le marché du travail. Nés entre 1980 et 1999, ils sont souvent considérés comme une génération distincte des précédentes.**



rateurs de multiples nationalités et générations, Armelle Delécluse a su baser sa stratégie RH sur la structure et la répartition de son personnel. Aménagement du temps de travail, télétravail, accompagnement dans les changements de l'organisation et gestion des équipes multi-générationnelles sont autant de défis qui sont relevés quotidiennement par l'équipe RH de l'Institut Pasteur.

Jean-Marie Simon, Group Executive Vice President Human Resources d'Atos a ensuite pris la parole, dévoilant les stratégies mises en place par le département Ressources Humaines d'un groupe de plus de 74.000 employés.

Doté d'une réelle conviction en l'implication de la nouvelle génération dans le processus de progrès, Atos a su créer des groupes de travail de moins de 29 ans permettant de connaître les clés pour répondre aux attentes des Millennials. Grâce à des initiatives telles que des aménagements de bâtiments de travail, des programmes d'accueil de nouvelles recrues et une réorganisation du temps de travail, Atos a su recréer chez les Millennials un réel sentiment d'appartenance à leur entreprise.

Enfin, Jean-Marie Simon croit aux bienfaits d'un retour à l'essentiel, alliant de simples communications comme des «bonjour» ou encore «merci» qui sont encore trop souvent oubliés. La conférence s'est achevée sur une table ronde basée sur le voting system de l'audience, ayant pour thématique la Génération Y.

Sous modération de Gilbert Renel, Human capital advisory Partner de Deloitte, la table ronde a réuni, en addition des deux spécialistes RH internationaux, Romain Mannelli, Executive Vice President Corporate Human Resources de RTL Group, Thierry Schuman, HR Manager et Membre du Comité de Direction de BGL BNP Paribas et Jean-Luc Verheggen, HR Country Manager de DuPont de Nemours.

La présence de ces différentes personnes a permis la confrontation de différents secteurs et visions du management.

Les orateurs ont ainsi débattu des aspirations et caractéristiques de la génération Y, au travers de leurs critères de sélection d'un emploi, de leurs principales qualités et de leur comportement en entreprise vis-à-vis des autres générations. Le voting system et le débat ont mis en lumière l'approche singulière du monde du travail de cette génération talentueuse et très impliquée dont la notion de respect de la hiérarchie se base avant tout sur les compétences et le transfert de connaissances de son management direct.

Perçue parfois comme arrogante, il ressort qu'elle est d'avantage force de proposition et dans l'attente d'une application réelle et quotidienne des valeurs

## Résultats des Luxembourg HR Awards 2011

Un jury composé de plus de 50 DRH locaux a distingué les lauréats des 9<sup>èmes</sup> Luxembourg HR Awards:

## 5 prix pour les DRH et leurs équipes:

**HR Manager of the Year:**  
Mme Anne Jacquemart

**HR Team of the Year:**  
European Fund Administration S.A. (EFA) représenté par M. Emile Lutgen, DRH et Membre du Comité de Direction

**Young HR Talent of the Year:**  
M. Damien Schrobiltgen, Human Resources Manager, Goodyear

**Socially Responsible HR Initiative:**  
Stiftung Hëllef Doheem, représenté par M. Nico Bemtgen, Secrétaire Général

**Lifetime Career Award:**  
Mme Anne Jacquemart, Directrice des Ressources Humaines et de la Communication Interne, AXA Luxembourg

de l'entreprise auxquelles elle appartient. C'est également une génération qui fait le consensus autour d'elle sur ses qualités intrinsèques: innovation, multitasking et sensibilité sociale. La vraie surprise résidait peut-être, pour une génération qualifiée de digital native, dans ses attentes particulières de relations humaines, vraies, sincères et basées sur des échanges simples tels que le remerciement pour leur implication et leur qualité de travail.

Un constat prometteur pour une génération qui représentera d'ici trois ans en moyenne 50% des effectifs dans l'ensemble des entreprises. La communauté HR a ensuite pu échanger lors d'un networking cocktail exceptionnel avant d'assister à la célèbre cérémonie des HR Awards pendant le dîner lors duquel les meilleures initiatives des acteurs et sociétés de la place luxembourgeoise ont été récompensées par un vote de 50 grands DRH luxembourgeois.

- 10 prix pour les entreprises consultantes:**
- Best Talent Management Firm:** Hudson
  - Best Labour Law Firm:** Arendt & Medemach
  - Best HR Technology:** HR Access Solutions
  - Best Employer Branding Services:** Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR)
  - Best Compensation & Rewards Solution:** Swiss Life
  - Best Change Management Services:** Deloitte
  - Best Learning & development Solutions:** Luxembourg School for Commerce
  - Best Worklife balance & Wellbeing Services:** Extra Time
  - Best HR Strategy Firm:** PwC
  - Best Recruitment Services:** DO Recruitment Advisors

Publication du cahier d'études 64 de la BCL:

## On-The-Job search and cyclical unemployment: Crowding out vs. vacancy effects

Auteurs: Daniel MARTIN and Olivier PIERRARD

**Le modèle d'appariement de Diamond-Mortensen-Pissarides est une manière simple de prendre en compte l'existence de frictions, les difficultés d'appariement et les problèmes de coordinations liés au déficit d'information que l'on peut rencontrer sur le marché du travail. Cette façon de modéliser le marché du travail est courante dans la littérature économique théorique. Il faut cependant noter que dans le modèle 'standard', seuls les chômeurs recherchent activement un emploi, c'est-à-dire que les travailleurs sont toujours satisfaits de leur emploi actuel.**

Cela est plutôt irréaliste car dans les données réelles, la majorité des transitions sont du type

emploi vers emploi plutôt que du type chômage vers emploi. D'autre part, ce modèle 'standard' est incapable de reproduire la forte volatilité du taux de chômage que l'on peut observer dans les données.

Plusieurs papiers récents montrent qu'en fait, introduire une intensité de recherche d'emploi non nulle et endogène pour les travailleurs permet également d'augmenter la volatilité du taux de chômage et donc de rendre le modèle plus réaliste. L'intuition est qu'une période de haute conjoncture stimule la recherche d'emploi des travailleurs (plus facile de trouver un nouveau job et salaires intéressants) et donc incite les firmes à ouvrir plus de postes vacants (plus facile de remplir ces postes vacants), ce qui in fine est également bénéfique pour les chômeurs (sortie du chômage plus rapide).

Par contre, on peut objecter que les travailleurs cherchant un nouvel emploi sont en compétition avec les chômeurs et qu'une hausse de leur intensité de recherche sera préjudiciable aux chômeurs. Dans ce

papier, nous construisons un petit modèle afin de rationaliser ces deux types d'arguments. Nous décomposons les effets d'un choc conjoncturel positif en un 'vacancy effect' et un 'crowding out effect'. Le premier effet représente l'augmentation du nombre de postes vacants et augmente la probabilité de sortie du chômage. Le second effet représente la plus grande compétition entre travailleurs et chômeurs et ralentit la probabilité de sortie du chômage. Quand le premier effet domine, l'introduction d'une intensité de recherche non nulle et endogène pour les travailleurs permet effectivement d'augmenter la volatilité du taux de chômage.

Quand le second effet domine, l'introduction d'une intensité de recherche non nulle et endogène pour les travailleurs ne permet pas d'augmenter la volatilité du taux de chômage mais la diminue. Dans ce papier, nous montrons analytiquement et numériquement que le premier effet domine quand les travailleurs (relativement aux chômeurs) sont suffisamment intéressants pour les entreprises (par exemple parce qu'ils ont une productivité plus

élevée). Dans ce cas, les firmes réagissent fortement à cette offre de main d'oeuvre intéressante et créent suffisamment de nouveaux postes, ce qui permet de plus que compenser l'effet compétition pour les chômeurs.

Afin de pouvoir dériver analytiquement les propriétés de notre modèle, nous devons introduire certaines hypothèses simplificatrices. Ainsi, nous supposons un 'random search', c'est-à-dire qu'une entreprise n'ouvre qu'un seul type de poste vacant et accepte le premier postulant qu'elle rencontre. Introduire du 'directed search' pourrait évidemment être intéressant mais rendrait le modèle plus complexe. L'introduction de rigidités dans le processus de formation des salaires serait également intéressante et renforcerait probablement les effets de recherche mais cela ajoute certaines difficultés (voir par exemple Shimer, 2006, et le problème de non-convexité). Nous laissons ces extensions pour de possibles recherches futures.

Le cahier d'études peut être téléchargé sur le site [www.bcl.lu](http://www.bcl.lu)