

**TÉMOIGNAGE.** L'industrie musicale a vécu de profonds changements il y a une vingtaine d'années avec l'arrivée du numérique. Évolution de la consommation musicale, émergence de nouveaux métiers, changement de rythme et adaptation de la posture RH... Que de nouveaux challenges pour cette industrie historique! Claude Monnier, DRH de Sony Music France et lauréat du Prix de la disruption numérique lors de la 4<sup>e</sup> édition du Prix DRH Numérique, revient pour *Personnel* sur ces défis.

## Tech & posture RH

# Sony Music France : la R&D de la fonction RH

**La dématérialisation a profondément bousculé l'industrie musicale il y a maintenant vingt ans. Comment le secteur l'a-t-il vécu ?**

**Claude Monnier :** L'impact du numérique et de la dématérialisation dans l'industrie musicale a eu un double effet : une crise profonde accompagnée de destruction d'emplois, suivie ensuite par une croissance et l'émergence de nouveaux métiers. La dématérialisation porte cette croissance, apporte une possibilité de nomadisme pour les consommateurs et est une opportunité pour les artistes. Nous avons vécu trois phases : le téléchargement illégal, le streaming illégal et aujourd'hui une ère de streaming mieux encadrée. Les deux premières phases

Par Anaïs Coulon,  
ANDRH

ont provoqué des dégâts économiques importants (- 70 % en 15 ans), avec des réductions d'effectifs car l'un des premiers leviers identifiés à l'époque était la masse salariale. Tout ceci s'est passé très vite et le développement de l'employabilité n'a pas toujours été au rendez-vous. Certains métiers, essentiels lorsque le secteur reposait sur des produits physiques, ont disparu, les produits ont évolué... Il a fallu une sacrée capacité d'adaptation pour que notre secteur puisse s'en relever ! Le développement des abonnements de streaming et le retour en force du vinyle ont ensuite porté une croissance à deux chiffres et une création d'emplois et de nouveaux métiers, qu'il est passionnant de faire vivre en tant que DRH.

**Un des facteurs clés de succès pour la fonction RH, pour être crédible, légitime et efficace, c'est d'être dans une réponse synchrone. »**

**Comment accompagner ces changements quand on est DRH ?**

**C.M. :** J'ai rejoint Sony Music France en 2012, après avoir auparavant travaillé chez Monster, site d'emploi en ligne, ●●●



## La digitalisation des RH et l'accélération du rythme de notre activité doivent s'accompagner d'un surinvestissement des relations humaines et de l'attention aux collaborateurs. »

●●● *pure player* américain. Cette connaissance de l'univers digital m'a grandement aidé à cerner les nouveaux enjeux qui se posaient alors à l'industrie musicale : accélération du temps, dématérialisation de l'organisation du travail, courses perpétuelles aux talents, transformations régulières de l'organisation avec l'évolution rapide des nouvelles technologies... Cela a été un atout de l'avoir vécu déjà une fois chez Monster, et m'a permis de ne pas prendre trop de retard. Nous avons ainsi lancé un pôle centré sur le traitement des données, nous avons cerné très tôt les compétences émergentes tels que la capacité à analyser le traitement algorithmique des playlists, et les formations pertinentes pour que nos collaborateurs aient les bonnes compétences au bon moment... Certains métiers se développent d'ailleurs sans formation continue dédiée, il faut donc être créatifs et innovants. Ces évolutions technologiques de notre secteur poussent mes équipes RH à être en mode R&D constamment ! Et c'est une nécessité : si vous ne réagissez pas très vite en tant que RH face à ces évolutions, vous devenez illégitime face aux opérationnels.

### Comment développe-t-on une posture de recherche & développement en RH ?

**C.M. :** La fonction RH doit à mon sens être en échange permanent avec les opérationnels et les experts pour anticiper les évolutions technologiques et leurs impacts RH (compétences, métiers, organisation du travail, rythme...). L'enjeu, c'est aussi de pouvoir faire ensuite bénéficier à l'ensemble du corps social des informations disponibles sur les avancées technologiques, pour que chacun puisse prendre le train en marche. Ces nouveaux états d'esprit et modes opératoires

doivent ruisseler, même auprès des collaborateurs ayant conservé des postes peu concernés par les nouvelles technologies. Enfin, une posture R&D en RH est un facteur clé de succès, nécessaire mais pas suffisant. Il faut être capable soi-même en tant que RH de mener des expérimentations, de prendre des risques et d'innover. Nous l'avons par exemple fait chez Sony avec la *Sony Talent Factory* en repensant totalement le recrutement sur un poste pour lequel il n'existe aucun diplôme : directrice/directeur artistique (voir encadré).



### Bio express

**CLAUDE MONNIER**

Avant d'être DRH de Sony Music, Claude Monnier a successivement occupé les postes de manager *business unit* au sein du cabinet TMP Worldwide, de DRH Europe du Sud pour Monster et de DRH L'Oréal Luxe intégration YSL.

### Vous évoquez la question du rythme : quel a été l'impact des nouvelles technologies sur ce changement de rythme ?

**C.M. :** Les nouvelles technologies accélèrent le business, la communication, la prise de décision, les échanges... Dans la fonction RH, on a parfois une posture asynchrone, avec un temps de réponse relativement long, en décalage avec le rythme du business, beaucoup plus court. Bien sûr, cela dépend des effectifs et des moyens alloués aux équipes RH... Cependant, un des facteurs clés de succès pour la fonction RH, pour être crédible, légitime et efficace, c'est d'être dans une réponse synchrone. Pour mes RH, cela signifie :

- adopter les moyens de communication qu'ont les artistes (messageries instantanées, pas de mails, des échanges rapides, peu de réunions...);
- dématérialiser tout ce qui est dématérialisable pour coller à notre business : coffre-fort digital, bulletin de paie numérique, titres-restaurants...

Cependant, je ne suis pas dans le « tout digital ». Je refuse de mettre en place des outils RH à tous les niveaux et sur toutes les tâches car je crois qu'ils mettent beaucoup de distance dans une organi-



## La Sony Talent Factory : recruter autrement les dénichéurs de talent

Récompensée en 2017 par le Prix de la disruption numérique lors du Prix du DRH Numérique de l'ANDRH, la *Sony Talent Factory* a modifié en profondeur les modalités de recrutement des dénichéurs de talent (*Talent Scouts*) chez Sony Music. Métiers sans formation diplômante, le poste de *Talent Scout* repose, selon Claude Monnier « sur le talent et la passion ». Pour recruter les meilleures personnes, aux profils variés, dans un secteur très concurrentiel, Sony Music propose depuis quelques années un processus de recrutement via de courtes vidéos, sans CV, et avec l'utilisation d'applications de type Shazam, dans lequel l'évaluation a lieu autant de la part de l'équipe RH que des candidats et candidates. « Lors de la première édition, l'équipe projet s'est mise d'accord pour écrire noir sur blanc dans notre charte de fonctionnement que les phrases qui commençaient par "Oui, mais" ou "On a toujours fait comme ça" étaient interdites », raconte Claude Monnier.

Et pour la *Talent Factory 3* qui sera lancée dans quelques mois ? « Nous recruterons autour du thème de la 5G, et des nouvelles possibilités qu'elle offre à notre secteur. Côté juridique, nous proposerons une nouveauté : un contrat collectif, centré sur un projet. »

sation. De même, je suis aujourd'hui très sceptique sur l'utilisation de l'intelligence artificielle en RH car c'est un outil qui se fonde sur des données passées, pour prédire l'avenir...

À mon sens, la digitalisation des RH et l'accélération du rythme de notre activité doivent s'accompagner d'un surinvestissement des relations humaines et de l'attention aux collaborateurs.

### Quelle doit être la posture de la fonction RH vis-à-vis des nouvelles technologies ?

**C.M. :** La fonction RH s'est hybridée : elle peut travailler de manière synchrone, numérique, à distance certes, mais elle doit savoir redonner une forme



**La fonction RH s'est hybridée : elle peut travailler de manière synchrone, numérique, à distance certes, mais elle doit savoir redonner une forme d'éthique et de sens à ces évolutions. »**

d'éthique et de sens à ces évolutions. Notre rôle est aussi de travailler le « pourquoi », le sens de l'activité et de garder de l'humain dans les domaines clés : l'éthique, la santé/sécurité, les valeurs, mais également le lien avec les candidats et candidates et les collaborateurs et collaboratrices. Les outils digitaux facilitent et font gagner du temps, certes, mais la prise de décision doit rester humaine. À titre personnel, je suis par exemple contre le tri des CV par les algorithmes ou les feedbacks dématérialisés envoyés aux collaborateurs...

### Comment fait-on pour remettre de l'humain dans les organisations ?

**C.M. :** Il faut avoir cette volonté de redonner du temps aux équipes RH, sur les domaines qui touchent à l'humain. Chez Sony Music France, dès qu'on touche au facteur humain et au savoir être (carrières, recrutement, communication interne...), ça se matérialise par du temps/femme.homme pour incarner la fonction RH. On peut digitaliser certains domaines mais laissons à l'humain la méthode et la décision. ●