

INFORMATION
PROSPECTIVE
SUR LES MÉTIERS

JobSféric.fr

(R)ÉVOLUTION RH

LE DRH TRANSFORMEUR

Les mutations
de la fonction RH
jusqu'à nos jours

L'heure de
sa révolution

Comment
anticiper,
co-construire,
accompagner
et communiquer



www.jobsferic.fr

@JOBSFERIC
hashtag #RRHDay



(R)ÉVOLUTION de la fonction RH d'ici 5 ans

TEMPS 1 : UNE ÉVOLUTION ?



TEMPS 2 : UNE (R)ÉVOLUTION



LE DRH TRANSFORMEUR



« Quel monde allons-nous laisser à nos enfants ? » Une question que l'on entend assez fréquemment en ce début de siècle. Les incertitudes, les frustrations, les craintes face à un monde en pleine ébullition, qui se métamorphose au rythme accéléré des innovations technologiques, participent à une perte de repères importante. Les modèles des entreprises, qu'ils soient organisationnels ou économiques, sont remis en question par les marchés mais également par les collaborateurs en interne. De nos jours, il faut anticiper et se projeter dans un avenir incertain. Or, cet avenir ne sera florissant que si nous le bâtissons TOUS ensemble. On parle beaucoup d'intelligence collective mais elle peine encore à se trouver un chemin dans le dédale des intérêts divergents.

Or, c'est aujourd'hui que nous préparons le monde de demain, nos futurs modèles sociaux, économiques et environnementaux et nous avons besoin de toutes les forces vives pour cela.

Alors quelle place pour les DRH dans tout ça ? Comment vont-ils accompagner les mutations actuelles et fédérer un collectif afin d'assurer la pérennité et la performance de leur entreprise ? Sont-ils prêts à devenir des transformeurs ?

Créé il y a cinq ans, le site d'information JobSféric reste en veille et décrypte toutes les tendances et les innovations RH. Le livre blanc est l'aboutissement de réflexions menées grâce aux échanges avec de nombreux acteurs de l'écosystème RH. Je vous souhaite une bonne lecture.

Christel L. MBOLEZ - Fondatrice et présidente de JobSféric

Après un parcours professionnel de journaliste et rédactrice en chef pour la presse publique, professionnelle et spécialisée, Christel Lambolez a créé en 2010 l'agence de presse Maânei Media et lancé en 2014 son propre média JobSféric qui informe sur l'évolution des métiers et les innovations RH et accompagne ainsi la transformation des organisations.



L'idée centrale de ce livre blanc est de s'interroger sur l'évolution de la Fonction RH, son rôle, ses missions au cours de l'histoire et d'adopter une vision prospective pour envisager les scénarii possibles pour demain. La motivation adossée à cette réflexion est issue des constats faits - ici ou là - tant par des directions générales, des équipes RH, des collaborateurs, des représentants du personnel, des parties prenantes externes, etc. que la place occupée et le rôle joué aujourd'hui par ces équipes dites RH ne sont pas toujours en phase avec les réels besoins du business, de l'organisation et des personnes ; autrement dit, que la gestion des ressources humaines déployée dans les organisations n'est pas toujours ou suffisamment adaptée aux contextes actuels et à venir. La prise en compte de la nécessaire articulation entre les orientations du business et les attentes des collaborateurs de l'organisation devient un enjeu central dans toutes les organisations. Un détour par une lecture sociologique va nous permettre de mieux appréhender ces mutations en cours et d'envisager un renouveau de la Fonction RH. Dans une première partie, nous rappellerons l'histoire de la fonction RH puis, en deuxième partie, nous nous intéresserons aux mutations sociétales et organisationnelles. Nous terminerons en évoquant les pistes possibles pour une Fonction RH renouvelée.

D'une histoire génératrice de pratiques à un contexte de mutations nécessitant des innovations majeures, nous vous proposons d'introduire ce livre blanc en nous posant deux questions : la fonction RH demain : une évolution (1) ou la fonction RH demain : une révolution (2).

Line SCOU **RNEC** - Professeur des universités Université de Caen

Professeur agrégé des universités Université de Caen, Responsable du Master RH Fa et du DU Métiers de la formation et du développement des Compétences I E C EN, Co-rédacteur en chef de la revue Management & Avenir, Past présidente de l'GRH, Vice présidente de l'IS et de Référence RH, réseau des masters RH d'excellence



p 5

LES MUTATIONS
DE LA FONCTION RH
JUSQU'À NOS JOURS

p 9

L'HEURE DE LA
RÉVOLUTION RH

p 20

ANTICIPER,
CO-CONSTRUIRE,
CO-COORDONNER
ET COMMUNIQUER

21

TRANSFORMER,
C'EST ANTICIPER

28

TRANSFORMER,
C'EST CO-CONSTRUIRE

42

TRANSFORMER,
C'EST CO-COORDONNER

55

TRANSFORMER,
C'EST COMMUNIQUER

LES MUTATIONS DE LA FONCTION RH JUSQU'À NOS JOURS

LA FONCTION RH DÉMÉNAGE : UNE ÉVOLUTION ?

Igalens en 1999 retraçait l'histoire de la gestion du personnel et de la pensée managériale. Nous reprenons les propos que nous avons présentés en 2005, sur la base des travaux d'Igalens (1999) en les enrichissant. Il distinguait quatre périodes. Nous allons rapidement les présenter et ensuite nous tenterons d'y adjoindre la réflexion menée par Pfeffer (1999) et Thévenet (1999), puis les travaux plus récents sur le managing people.

1916-1947

LES PRÉMISSES DE LA FONCTION ET LES PREMIERS TESTS

Nous ferons donc référence en premier à l'École Classique du Management et en particulier à Taylor. Une compréhension classique de son œuvre nous pousse à considérer que pour lui, finalement, l'individu n'est qu'une variable d'ajustement. Par contre, une relecture de son œuvre, comme de Montmollin (1981), Pastré (1984) ou Guérin (1998) ont pu le faire, nous incite à la nuance et montre que si sa préoccupation principale était certes la maîtrise de la production, il n'était pas indifférent à la gestion du personnel.

1947-1960

L'EXTENSION DE LA FONCTION

Les travaux de l'École des Relations Humaines et en particulier ceux de Lewin (1951), Argyris (1957), Herzberg (1959-1966) ou de Mac Gregor (1960), influenceront sans nul doute la fonction en charge des hommes dans les organisations. Une enquête réalisée par Mac Carthy en 1959 montre les trois fonctions essentielles en matière de gestion des hommes : fonctions traditionnelles (effectifs, embauche et choix, qualification du travail, réglementation et discipline, administration du personnel, relations avec les représentants du personnel), fonctions élargies (formation, information, organisation de l'entreprise), fonctions connexes (sécurité sociale, conditions de travail, médecine du travail).

1961-1975

L'INSTRUMENTALISATION

Cette période se caractérise par une instrumentalisation, c'est-à-dire une diffusion d'outils inspirés de travaux de la période précédente. Igalens (1999) en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif. Cette période verra également apparaître un changement important en matière de gestion : l'informatisation de la GRH.

1975-2000

LA FONCTION PERSONNEL DEVIENT LA FONCTION RH

« Plusieurs études situent au congrès des chefs de personnels de Genève (1972) et de Lisbonne (1973) le changement de perspective de la gestion du travail et l'émergence de la gestion des ressources humaines » (Igalens, Peretti, 1998). De plus en plus, la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations. Son statut passe d'une logique de coût à maîtriser à une logique de ressource à valoriser. On assistera dans un grand nombre d'organisation au passage d'une logique de poste à une logique de compétence.

2000-2010

LE RECENTRAGE DE LA FONCTION SUR LA PERSONNE

La complexité apparaîtra certainement au courant de la décennie 90 avec la multiplication des fusions, restructurations et plans sociaux qui rendra mal aisée la pratique d'une GRH centrée sur la valorisation des compétences et du potentiel humain. La massification de la gestion des ressources humaines dans le sens où il est possible d'établir des politiques de carrière ou de rémunération pour une catégorie de personnes se trouve questionnée. La décentralisation de la fonction, clairement explicitée par Peretti (1999) « Tous DRH » semble avoir eu un double impact : sur la ligne hiérarchique qui se retrouve en première position pour gérer directement certains aspects de la GRH (d'autant plus facilement avec l'informatisation et tous les intranets disponibles dans les organisations) mais aussi sur la fonction RH elle-même qui passe d'un rôle de praticien à un rôle d'expert. Comme le souligne Thévenet (1999) « si la gestion des ressources humaines a symbolisé l'approche gestionnaire des problèmes de personnel au détriment de la seule administration, la gestion des personnes traduit à la fois la prise en compte de l'éclatement des formes de travail et des systèmes de représentation de ceux qui travaillent, ainsi que la nécessité de gérer au plus près la situation réelle des personnes dans des organisations de plus en plus floues.

2010... La fonction RH s'oriente vers le « Managing People »

L'équipe de PricewaterhouseCoopers dirigée par Rendell (2007), a mis en évidence trois mondes possibles en recueillant auprès de 3 000 nouveaux diplômés des US, de Chine et du Royaume-Uni leurs visions et leurs espérances sur le travail et la gestion des personnes. Pour Rendell (2007), le futur « n'est pas un endroit où nous allons mais un endroit que nous créons ». Selon eux, la décennie prochaine sera marquée par des modèles de gestion qui vont nettement changer sous le poids de la technologie, de la globalisation, la démographie et d'autres facteurs qui influenceront les structures d'organisation et les cultures. Ils proposent trois modèles :

LE MONDE BLEU

Dans cette hypothèse, les entreprises deviennent les principaux prestataires de service des employés.

Le management des Ressources Humaines se préoccupe fortement de la vie personnelle des salariés, comme le logement, la santé, l'éducation, les enfants... Les politiques RH du « blue world » seront basées sur le rapport entre vie professionnelle et vie personnelle des salariés. Ce type de politique permet d'augmenter le taux de fidélisation des salariés, et permet d'attirer les talents à l'affût en partie des meilleures conditions de travail. La culture d'entreprise est ici l'un des moteurs majeurs de la performance d'entreprise. Une certaine marge de liberté est accordée aux salariés pour vaquer à leurs occupations personnelles afin d'accroître la performance du collectif. Les technologies de l'information et de la communication sont ici imprégnées dans la vie professionnelle, permettant une meilleure flexibilité entre la sphère professionnelle et personnelle. Cet essor de la technologie laisse apparaître de nouvelles formes d'organisation du travail telles que le télétravail. Les acteurs de la politique RH en entreprise sont alors des Partenaires du business (HR Business partners), capable de comprendre et d'anticiper les impacts de la stratégie d'entreprise sur les hommes et sur la vie privée de ces derniers.

LE MONDE VERT

« The green world » : l'entreprise qui « se soucie de »...

On parle de « care company ». Le changement est ici imposé par les consommateurs et les salariés. La voie des parties prenantes ou « stakeholders » a dans le « green world » été entendue et a entraîné des changements considérables dans les stratégies d'entreprise ou plus généralement dans le modèle économique actuel.

Le management des Ressources Humaines dans le « green world » est développé sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). L'entreprise devient l'un des acteurs principaux dans l'élaboration de programme social et environnemental. Les employés se reconnaissent dans les valeurs de l'entreprise et sa stratégie. Ils se mobilisent à 100 % pour l'atteinte de ses objectifs et l'accroissement de la performance de celle-ci.

Les technologies de l'information et de la communication sont là encore fortement utilisées pour promouvoir les actions humaines et écologiques de l'entreprise et pour favoriser le dialogue entre la direction et les parties prenantes. Les services RH sont alors les ambassadeurs de la RSE et ont des valeurs sociétales et environnementales des piliers de la stratégie et de la culture d'entreprise. Les salariés, et plus généralement les parties prenantes, participent activement à la définition et au déploiement de la stratégie d'entreprise.

LE MONDE ORANGE

« The orange world » est tout l'inverse des deux premiers scénarii.

Il pose l'hypothèse que les entreprises de demain sont des énormes puissances qui ont vu le jour fusion après fusion. Elles ne pensent qu'au business et en aucun cas à la vie privée des collaborateurs qui la composent et encore moins à l'environnement. Nous sommes dans un monde libéralisé où le business est la priorité. Un modèle économique similaire au modèle actuel où les directions d'entreprise reconnaissent que leurs employés et les relations qu'ils ont entre eux sont le fondement de la réussite de l'entreprise. On retrouve ici l'un des aspects du « managing people » dans sa visée collective. Par ailleurs, elles délaissent ou ne mettent pas au premier plan, l'individu en tant qu'homme qui en dehors de l'organisation a d'autres finalités et buts. La promotion et le maintien de l'esprit de groupe par la stimulation autour de l'atteinte d'objectifs collectifs ou de comportement de collaboration, sont les fondements du scénario du monde « orange ».

2020... La fonction RH s'éclate...

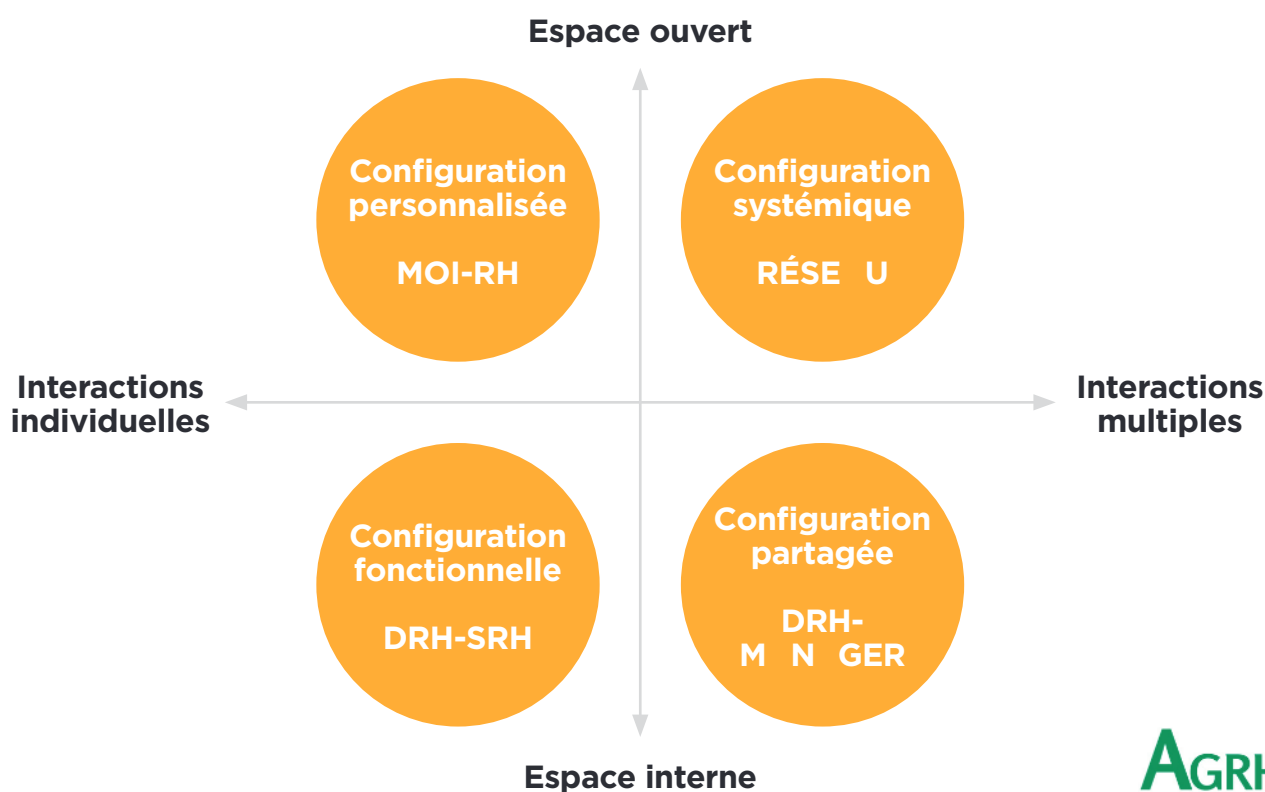
Tout d'abord, elle s'éclate dans ses périmètres ou territoires d'intervention. L'élargissement des sujets sur lesquels les équipes RH sont attendues sont croissants : du marketing RH, au pilotage du changement, en passant par le développement des compétences versus « Loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel », ou encore la RSE, etc. tout en gardant les fonctions régaliennes de recrutement en bonne et due forme, de rémunération et du respect de l'ensemble des obligations légales individuelles ou collectives.

FONCTION RH EN 2020

La fonction RH s'éclate également car elle voit ses frontières internes et externes devenir de plus en plus poreuses. Elle est amenée à partager des activités en interne avec les managers ou de plus en plus les collaborateurs eux-mêmes, et en externe, sur les territoires, avec l'ensemble des acteurs « Emploi, Formation, Compétences ». Dans nos recherches, nous avons eu l'occasion de développer un cadre d'analyse renouvelé à ce sujet mettant en évidence, les nouvelles configurations RH (Scouarnec, 2016 et Scouarnec, Brillet F., Tissioui M., Payre S., Joffre C. Keuleyan R., 2018).

Elle s'éclate ou devrait également s'éclater au sens du langage parlé, c'est-à-dire, qu'elle a de plus en plus à veiller au bon climat social, au bien-être ou au plaisir au travail. Au-delà des effets de mode, il s'agit là de véritables ruptures qui nécessitent des postures et des compétences nouvelles pour les équipes RH.

SCÉNARIO PROSPECTIFS DES CONFIGURATIONS RH



L'HEURE DE L RÉVOLUTION RH

L FONCTION RH F ITS (R)ÉVOLUTION

Pour exposer cette (R)évolution de la fonction R , nous vous proposons de vous apporter une grille de lecture des transformations en cours dans la société en général et d'en déduire les impacts sur le travail, les métiers et les compétences. Nous allons décliner différents types de transformations et illustrer leurs possibles conséquences sur le travail en général.

(R)ÉVOLUTION DE LA FONCTION RH D'ICI 5 ANS UN ÉCLATANT GÉOPOSTMODERNE

Vers une société **de « l'événement »**

Vers une société **« financiarisée versus humanisée »**

Vers une société **judiciarisée et normalisée**

Vers une société **de plus en plus « criminalisée »**

Vers une société **« libérée ou uberisée »**

Vers une société **« durable » - RSE**

Vers une société **« digitalisée »**

Vers une société **« hédoniste »**

UN CHANGEMENT DE MONDE... DE POSTMODERNE À DIGITAL



Une première transformation est liée à notre entrée dans un monde de l'événementiel.

Nous prendrons comme image le slogan historique de Paris Match : le poids des

mots, le choc des photos... Nous sommes dans un monde où l'événement fait référence. Qu'il s'agisse de la pression des journalistes pour être à l'affût du moindre « scoop », ou de « starisation » de chacun soit au regard d'un exploit, d'un crime ou d'une réussite quelconque, tout le monde peut devenir la star de l'instant. Cette profusion d'informations vraies ou fausses d'ailleurs via les médias classiques mais aussi sur les réseaux sociaux a pour effet de rendre potentiellement le commun des mortels dépendant de la dernière information ou lui donner envie de devenir cette star de l'instant. Dans une telle société où il faut faire ou être événement se développe, elle impacte également la vie des entreprises. On voit ainsi se développer en interne dans les organisations le besoin de valoriser des collaborateurs, des équipes, des réussites. Dans ce contexte, de nouveaux outils de communication interne et l'organisation d'événements se développent un peu partout, peu importe la taille de l'entreprise. Des stratégies de marque employeur et de marketing RH, autrement dit d'employeur de

référence sont aujourd'hui en vogue afin de se distinguer et de valoriser certaines pratiques managériales. Des métiers nouveaux comme ceux de community manager apparaissent également pour valoriser les entreprises sur les réseaux sociaux.



Une deuxième transformation concerne le passage d'un monde totalement financiarisé à un monde où l'humain retrouve un peu sa place.

Il y a encore quelques années, nous étions dans cette logique du tout financier. Aujourd'hui quelques signaux faibles nous laissent penser que le financier a certes toujours son importance mais qu'il est de plus en plus contrebalancé par une recherche d'humanisme. À titre d'exemple, de grands patrons qui décident de ne pas gagner plus que 5 fois le salaire de base, des personnes qui choisissent une qualité de vie meilleure à un salaire plus élevé, des jeunes qui décident de travailler pour des entreprises plus petites mais qui leur permettront de participer à des projets innovants, etc... Ces signaux mettent en évidence le besoin de repenser les pratiques managériales pour être plus à l'écoute des attentes internes du personnel et coconstruire avec eux des solutions adaptées à chaque contexte.



La troisième transformation est liée à la montée de la judiciarisation et de la normalisation.

Tout devient juridique ou normatif. En effet, le cadre réglementaire représente une contrainte dans bien des domaines de la vie courante et dans le monde des entreprises, des textes peuvent parfois se contredire entre eux et sont complétés par des normes nationales ou internationales qui peuvent à première vue représenter un cadre encore plus contraint pour l'exercice professionnel de son métier. Cette judiciarisation peut aussi pousser certains à adopter des comportements de contestation et de recours aux tribunaux pour des sujets qui hier auraient pu trouver des solutions négociées. Il y a donc lieu dans les entreprises de mesurer les impacts possibles de cette judiciarisation et de se tenir informé de toutes les normes sectorielles ou transversales. Le règlement européen sur la protection des données personnelles (RGPD), entré en vigueur le 25 mai 2018, en est un exemple avec l'apparition des experts Data Protection Officer (DPO) certifiés pour accompagner les entreprises dans la mise en conformité.



La quatrième transformation est relative à une société « ubérisée » ou « libérée ».

L'arrivée de l'opérateur Uber, venant concurrencer l'organisation réglementée des taxis a été un des révélateurs de cette transformation de ce que nous nommons bien souvent Business Model (autrement dit : modèles économiques). Un courant de pensée, reprenant des idées et concepts de l'école des Relations humaines, s'est développé autour de cette idée d'une entreprise plus libérée. Par ces mots, il convient de retenir que tous les modèles économiques d'hier sont chahutés par le monde d'aujourd'hui, les concurrences accrues et les attentes renouvelées vis-à-vis du travail. Un monde du travail plus collaboratif, coopératif et centré sur une qualité de services serait donc attendu. Les DRH deviennent des offreurs de services en favorisant l'expérience collaborateur dans une logique de symétrie des attentions entre les clients internes, les salariés, et externes.



Pour la cinquième transformation, nous nous intéressons à la transition numérique.

Il y a souvent confusion entre l'outil et l'usage quand on parle numérique. En effet, un double mouvement est en marche : à la fois celui des innovations techniques et celui des changements

de pratiques. Les deux sont indissociables mais en pratique, on se rend compte que bien souvent la fracture numérique se développe car il n'y a pas assez d'accompagnement dans la pratique des outils numériques et des impacts sur les usages possibles. En résumé, ce n'est pas parce que vous allez équiper des commerciaux de tablettes, qu'ils seront plus performants ! Il est donc nécessaire à la fois dans chacun des métiers de faire de la veille sur toutes les innovations actuelles et à venir et d'accompagner les collaborateurs dans leurs compétences numériques et les usages qu'ils peuvent en faire. Ici, les DRH sont confrontés à des enjeux d'inclusion et de responsabilité sociale afin d'éviter que la transformation numérique ne laisse certains collaborateurs au bord de la route.



La sixième transformation est liée à la criminologie et à la montée des incivilités et violences.

De nos jours, tous les comportements déviants peuvent avoir des impacts aussi bien dans la vie de tous les jours que dans les entreprises. Ces comportements pouvant être liés à des formes de radicalisation, de violences physiques ou verbales, des vols, de dégradations, etc. conduisent à adopter à la fois des démarches de prévention et de mettre en place des protocoles adaptés. Le DRH se trouve être une des personnes ressources dans l'entreprise pour appréhender ces sujets et doit ainsi développer de nouvelles compétences en management des risques et en gestion de crise.



La septième transformation concerne la prise de conscience croissante des enjeux du développement durable.

L'articulation des enjeux sociaux, économiques et environnementaux devient une norme. La sensibilité à la préservation des ressources et à des consommations plus respectueuses de l'environnement sont aujourd'hui dans les esprits. Dans l'entreprise, ces dimensions sont également présentes, tant pour les orientations business que pour les pratiques managériales. À titre d'exemple, les pratiques sur la mobilité des collaborateurs, leurs temps et modes de trajet. La fonction RH est encore trop éloignée des enjeux sociétaux actuels. Pourtant elle peut intervenir à différents niveaux en matière de diversité, d'inclusion et de lutte contre les discriminations, de politique de bien-être et de prévention Santé et Sécurité au Travail.



Et enfin, la huitième transformation valoriserait une société plus hédoniste. Moi, moi et rien que moi ou moi dans des communautés.

En effet, aujourd'hui, dans un monde de plus en plus complexe et incertain, j'ai tendance à me recentrer sur moi et mon plaisir et ce – seul – ou dans des communautés choisies : mes amis sur Facebook, mes communautés liées à mes hobbies par exemple. Dans la sphère du travail, cela signifie que le plaisir au travail réapparaît et les communautés métiers, les communautés d'apprentissage, de pratiques, sont à valoriser.

Pour synthétiser, nous pourrions dire que cette transformation du monde, au sens d'un de nos grands sociologues français Michel Maffesoli nous invité à passer de :

- de l'individu (impersonnel, interchangeable, etc.) à la personne prise dans sa globalité et sa diversité
- du rationalisme (vision rationnelle, objective, etc.) au corporéisme (valorisation du corps, du bien-être)
- du travail (travail, ce qui fait mal...) à la création (la réalisation, la belle œuvre)
- de l'utilitarisme (logique des objectifs) à l'esthétisation (logique de l'expérience et du partage d'émotions)
- du futur (lointain) au présent (ici et maintenant)

SI NOUS DEVIONS TRANSFORMER CETTE GRILLE DE LECTURE DANS LES DIMENSIONS DU MANAGEMENT, NOUS POURRIONS DIRE QU'IL Y AURAIT :

Du rationalisme à la systémique
De la mécanisation/automatisation à l'innovation globale
De l'organisation fonctionnelle en silo à l'entreprise ouverte, libérée, apprenante
Du chiffre UN au multiple, à la diversité
Du temps long et statique au temps court et dynamique
D'un pouvoir centralisé à un pouvoir plus partagé
De l'ingénieur au manager ou gouvernant
De l'administration du personnel à la GRH puis au Managing People
De la logique de poste à la logique métier, talent et mission
De la gestion des carrières au pilotage des trajectoires professionnelles

EN INTÉGRANT L'EFFET ET L'ESTHÉTIQUE

DU CONCEPT DE GESTION

DU CONCEPT DE MANAGEMENT OU DE GOUVERNANCE

Dans la pratique, le concept de gestion s'est développé essentiellement en termes de techniques ; on parlait alors de techniques de gestion, techniques comptables, techniques de vente, techniques de recrutement, etc. Autrement dit, des années 60 à aujourd'hui, l'idée même de la gestion s'est centrée bien plus sur l'outillage, la technique que sur la réflexion stratégique. Il convient donc pour nous de préférer au vocabulaire de gestion celui de management, marquant ainsi une différence essentielle, celle de valoriser l'idée du pilotage. En effet, nous pouvons retenir que le management serait du pilotage et de l'outillage. Il y aurait donc dans l'acception du management, ce qui a manqué dans la vulgarisation passée du concept de gestion, à savoir, la dimension de stratégie,

**Dans la continuité,
nous comprenons
la (R)évolution que
connaît la fonction RH.
Elle vivrait ainsi un
changement de paradigme
qui la conduirait à
se redéfinir elle-même
afin de bien positionner
ses missions nouvelles.**

de pilotage, de vision, d'animation. Certains, préféreraient même à ce concept de management, réservé au fonctionnement interne trop souvent, celui de gouvernance, mettant bien en évidence cette nécessité de regarder aussi bien dedans mais aussi dehors, autrement dit de s'intéresser aux parties prenantes externes et d'avoir cette vision systémique. La gouvernance pourrait alors se résumer à du management et de l'outillage utilisé ou déployé aussi bien dans l'organisation qu'en dehors de cette dernière. Il nous semble que pour les questions de pilotage du personnel, cette approche est particulièrement pertinente aujourd'hui et le sera encore plus demain. Si le G de GRH doit disparaître, ce serait alors au profit soit d'un M pour Management, soit d'un autre G pour Gouvernance ! Nous notons à cet égard que la future norme RH en cours au sein de l'ISO parle actuellement de Gouvernance Humaine !

DU VOCABULAIRE RH À CELUI DE PERSONNE...

Nous considérons en effet, que le management ou la gouvernance des Personnes va devenir un enjeu central dans nos organisations et que le vocabulaire RH perd de son intérêt. La personne, qui vient de « persona » invite à s'intéresser à la personne dans sa globalité et pas seulement, au regard de ses diplômes ou de ses expériences. Le management ou la gouvernance des personnes peut alors se décliner au niveau individuel et au niveau collectif. Au niveau individuel, il s'agit d'accompagner le collaborateur dans sa trajectoire professionnelle, dans son projet professionnel et de plus en plus dans son projet de vie. Il convient alors d'être à l'écoute, de développer des postures d'empathie pour comprendre et accompagner chacun dans l'organisation ou même en dehors. Au niveau collectif, il s'agit de penser de nouvelles segmentations du personnel afin d'identifier, des tribus, des communautés de pratiques ou des communautés métiers, des groupes ou segments ayant des particularités nécessitant un pilotage particulier (par exemple, les jeunes recrutés, les retours de congés maternité, les seniors, etc...). Dans ces collectifs, une nouvelle conception du dialogue social serait certainement à imaginer, beaucoup moins centrée sur les syndicats et beaucoup plus sur les nouvelles communautés stratégiques. Utiliser et valoriser le vocabulaire de Personne, c'est finalement reconnaître la nécessité de la dimension humaine voire humaniste nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. Dans cette conception, les questions d'éthique, de déontologie et de responsabilité devront également être appréhendées !

ET À CELUI D'ORGANISATION

L'organisation doit et devra également être au centre des réflexions sur le travail. Il convient de penser un management du travail ou une gouvernance du travail mettant en avant l'intérêt porté au fonctionnement de l'organisation, au « comment travailler » et au « où travailler ». Il s'agit tout d'abord de prendre en compte la nécessité de bien connaître les fonctionnements organisationnels pour mieux appréhender les solutions managériales de demain. Les compétences en diagnostics organisationnels, en démarche prospective de type Vision pour demain, en audit social seront les fondamentaux avant de construire une stratégie de pilotage des personnes et des organisations. Les questions de conditions de travail et plus globalement d'environnement de travail sont des questions clefs. Les équipes en charge du M/G PO devront être au cœur de ces préoccupations organisationnelles afin de penser

un management du travail et ne pas laisser ces questions aux directions de la qualité ou parfois même aux équipes terrain. Bien entendu, cette réflexion sur le travail intègre à la fois les questions de digitalisation, de big data, et de lieu de travail (télétravail entre autres). Entre l'organisation 4.0 et l'organisation « hôtel à projets », nous pensons que de nouvelles formes d'accompagnement de ces ruptures sont à concevoir par les équipes de M/G PO ! Le recours au Design Thinking sera certainement une des clefs d'entrée pour bien appréhender ces ruptures !

**Finie la GRH
oui mais c'est pour
la repositionner
là où elle aurait
toujours dû être :
une fonction centrale,
une fonction de
direction générale.**

Les ruptures en cours conduisent à repenser le rapport au temps, le rapport à l'autre, le rapport à l'espace et le rapport au travail. Nous proposons donc en guise de synthèse une petite matrice pouvant servir de base de réflexion pour construire des stratégies, des plans d'actions adaptés à leur contexte. Il y aurait ainsi quatre thèmes à travailler qui conduiraient à construire ensemble des solutions, des plans d'actions, des démarches utiles à la performance globale :

- **Rapport à l'autre** : que faisons-nous pour nous occuper de nos Personnes ?
- **Rapport au travail** : que faisons-nous pour construire une Vision Commune ?
- **Rapport au temps** : que faisons-nous pour prendre en compte la temporalité des différents acteurs concernés ?
- **Rapport à l'espace** : que faisons-nous pour penser, construire nos environnements de travail (physiques ou digitaux) ?

Rapport à l'autre PERSONNE



Rapport au travail VISION



Rapport au temps TEMPORALITÉ DES ACTEURS



Rapport à l'espace ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL



lors si c'est la fin de la GRH, ce n'est certainement pas la fin de cette fonction centrale de l'organisation, cependant, la discussion sur les mots permettant de la valoriser à sa juste valeur reste ouverte ! Ce cadran peut déjà constituer une base de réflexion sur les axes de réflexion et de travail du DRH de demain et de ses équipes.



Iain TED LDI
Directeur Général Institut Esprit Service

Économiste, diplômé Master 1 Économie internationale, Master 2 Prospective et Conjoncture Paris Dauphine, Master 2 MB I E, Fondation Méditerranéenne Études Stratégiques (réseau IHEDN).

près des expériences en direction marketing d'un groupe côté et au cabinet d'une collectivité territoriale, il intègre un cabinet de conseil en stratégie pendant 2 ans puis un autre de conseil en économie sociale et création d'entreprise.

En 2004, il prend la direction de l'Institut Esprit Service, un Think Tank pluriel qui traite des défis stratégiques des organisations face aux grandes mutations sociétales : évolutions du travail et des organisations d'ici 2030, ruptures numériques, rôle de l'humain, modèles économiques, enchantement client, santé, villes et territoires de demain.

Futur du travail, un collectif de destins en ébullition

Pour des raisons de compétitivité, de survie ou de croissance selon les contextes des organisations, les quinze prochaines années verront les entreprises et organisations publiques investir massivement dans les solutions technologiques d'Intelligence artificielle. Ce qui provoquera une déferlante de nouveaux usages et modèles économiques, tout en accélérant la transformation des modes d'organisations et des activités.

L'ensemble des secteurs d'activité et des métiers sera directement impacté par le numérique pris au sens large des environnements, outils, méthodes d'apprentissage et d'acquisition des savoirs, compétences. Le changement de paradigme d'une société devenue numérique et peut-être plus inclusive ayant adopté ces technologies dans le quotidien ne doit pas masquer les exigences des institutions et des citoyens en termes de régulation, éthique, droit et protection des personnes, montée en compétences critiques. La question de l'intelligence émotionnelle deviendra différenciante, avec le risque d'accroître plus encore la fragilité des personnes éloignées de l'emploi et de l'accès à la connaissance.

Pour réussir à combiner efficacement l' et activité humaine, il faudra passer du proof of concept au proof of value, démontrer et sortir des incantations et expérimentations à la mode et s'attaquer aux leviers de transformations profondes, les seules en capacité d'offrir une compétitivité durable aux organisations et une employabilité pérenne aux individus.

LES JEUNES ONT DE L' AMBITION PROFESSIONNELLE, BIEN LOIN DES CLICHÉS SUR LES MILLENNIALS

Interroger les jeunes sur leurs aspirations face au monde du travail qui s'ouvre à eux est riche d'enseignements. D'aucuns insisteront sur les perspectives d'évolution, l'autonomie ou l'épanouissement, d'autres sur l'argent ou les responsabilités offertes, une majorité mettra l'accent en tout état de cause sur le sens, l'utilité et la raison même du travail proposé. Est-ce vraiment nouveau ? ssurément oui dans l'expression, moins dans la formulation de cette part de rêve que tout un chacun a enfoui en son sein, génération après génération. Nos jeunes ne raisonnent pas en parcours professionnels, en rentes, en ligne droite. Ils préféreront adopter des chemins de traverse, en courbe sinusoïdale. Le système éducatif y aura assurément une part prépondérante pour donner la capacité aux jeunes générations de s'adapter au monde de la complexité et de l'incertain et de vivre en écosystème. Un défi est de leur permettre de se préparer aux métiers de demain.

Mais comment intégrer nos jeunes ? tentes nouvelles ou pas, le marché du travail au sens de l'adéquation de l'offre et de la demande, ne fonctionne pas bien, avec des politiques d'emploi qui depuis des décennies ont échoué. Demain, l'enjeu majeur sera d'avoir su réduire le taux structurel du chômage à son niveau le plus bas, et combler ce déficit de mise en relation entre une offre et une demande qui ne se rencontrent pas, un comble à l'heure de l'économie du contact, des plates-formes et de l'émergence de la blockchain ; mais il sera encore plus crucial de raisonner

en parcours sur la durée pour transformer en profondeur les contenus et parcours éducatifs d'apprentissage et des filières d'enseignement supérieur. L'incohérence actuelle semble-t-il assez largement partagée entre compétences acquises en sortie de parcours de formation initiale et compétences recherchées par les employeurs, notion prise au sens large, interpelle encore plus aujourd'hui dans un contexte de tensions sociétales. Le futur du travail devra faire éclore les nouveaux talents, ces générations riches d'expertises et compétences renouvelées.

DU RÊVE À LA RÉALITÉ... UN FOSSÉ CONSIDÉRABLE QUI DEMANDE UNE REMISE EN CONSCIENCE DES ORGANISATIONS, DE LEURS GOUVERNANCES, DES MODES MANAGÉRIUX ET DES CULTURES.

Si certains évoquent la fin programmée du salariat, formule assurément excessive aujourd'hui mais à reconsidérer d'ici 2030, il se dessine un monde du travail en ébullition, un monde où réside une multiplicité croissante des formes de travail et des natures mêmes des emplois. Le distinguo entre travail et emploi est important, par le fait même d'observer progressivement le développement d'activités de travail à temps partiel, multi-employeurs ou slashers, non salariales, freelance, autoentrepreneur... Ce n'est pas encore suffisamment significatif, mais le nombre de ces emplois hors contrat de travail à durée indéterminée s'accroît. L'on ne voit pas de signaux faibles qui freineraient cette tendance où l'expression de formes nouvelles d'emplois et de prestations se fera hors des organisations traditionnelles, par contrainte parfois, mais de plus en plus par choix assumé.

L'enjeu d'attractivité et d'image des organisations est tel que la concurrence entre employeurs ne pourra que se renforcer dans la détection et le recrutement, mais aussi dans les politiques de fidélisation des collaborateurs, tous statuts confondus. Les entreprises devront redoubler d'actions de montée en compétences et de réengagement de leurs collaborateurs, la question du sens et de l'authenticité pour chaque parcours professionnel étant posée. Parce que leurs concurrents issus de la sphère publique, du champ associatif, de l'économie sociale et solidaire sauront se montrer attractifs.

Bien manager, bien intégrer, bien recruter, les profils, expériences et compétences les plus cohérents au regard de la culture et des modèles économiques sera toujours essentiel... peut-être encore plus critique à un moment où les organisations classiques ne répondent déjà plus aux attentes, en d'autres termes ne donnent plus envie aux nouveaux entrants sur le marché du travail.

LES MOBILITÉS ULTRAVIOLET SONT UN DÉFI MAJEUR DU TRAVAIL DE DEMAIN

Dans ce contexte international de recherche de performance ou de compétitivité qu'il ne faudrait pas occulter, le défi sera de créer au plus tôt les voies et moyens d'offrir à chaque personne une employabilité à la hauteur de ses aptitudes et de ses aspirations. La relation au travail se transforme dans la mesure où l'on constate l'éclatement des formes d'activité, des statuts, du corps social, des parcours professionnels, de la place même du travail dans l'acception sociétale. Les mobilités seront autant géographiques qu'intellectuelles, professionnelles que familiales, avec la nouvelle fragmentation des modes de vie, une coexistence banalisée des temps de travail et

de loisirs, l'émergence de nouvelles aspirations sociétales d'épanouissement et de cohérence entre vie personnelle et professionnelle. L'approche ne peut plus être verticale ou linéaire. La manière dont on a abordé le télétravail demeure symptomatique de la vision taylorienne du travail, exercé soit au bureau ou en poste de travail, ou bien à la maison. Mais entre les deux... la flexibilité accompagnant les mobilités devrait se traduire par une souplesse organisationnelle voire même culturelle, contre ce qui associe souvent aujourd'hui absence du bureau... à absentéisme. Et le numérique doit aider à cette révolution des mentalités et des pratiques des mobilités.

QUELS ÉLÉMENTS DE RÉPONSES PROPOSER ? CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME SOCIAL ET APPRENTISSAGE

Le sujet du futur du travail ne se résume pas à identifier celles et ceux qui porteront les mutations internes, qu'ils soient du monde des ressources humaines ou pas n'étant pas l'enjeu principal. Mais il est de donner la liberté et la responsabilité aux personnes idoines qui en seront les chefs d'orchestre. Les directions générales devront prendre leurs responsabilités pour embarquer leurs écosystèmes, en respectant quelques principes fondateurs.

En premier lieu, il serait bon de proposer un raisonnement systémique du travail qui vise à amplifier les coopérations de toute nature, tout en réduisant les disparités de tous ordres, dont les multiples sources sont générationnelles, religieuses, culturelles. Penser en écosystème de travail pour mieux réconcilier jeunes et anciens, startapers et entrepreneurs, salariés et indépendants, femmes et hommes, sphère publique et privée. Rassembler les différences dans un nouvel écosystème social.

En second lieu, les employeurs devront favoriser mixité, pluralité, ouverture et hybridation. Nos organisations se régèneront par le partage et la transmission intergénérationnels des connaissances, que ce soit par du tutorat revisité ou du reverse mentoring qui laisse aux jeunes une liberté d'apporter leurs savoirs aux moins jeunes.

Enfin, last not least, il nous faudra cultiver l'art d'apprendre à apprendre dès le plus jeune âge des nouvelles générations, apprendre à prendre soin de soi en tant que personne, apprendre à vivre ensemble et à vivre avec l'aide des solutions d'intelligence artificielle.

En conclusion, replacer la question prospective du travail en 2030 au regard des dimensions économiques, démographiques, sociétales portées à notre connaissance, permet de dépasser les hypothèses qui foisonnent autour de la destruction d'emplois. La Banque Mondiale anticipe une croissance de la population mondiale de travailleurs qualifiés, neuf ans de scolarisation au minimum, de près de 500 millions essentiellement dans les pays émergents pour atteindre 2.2 milliards de personnes qualifiées. Mais cette croissance ne concernerait pas l'Europe qui pourrait au conditionnel vivre une extrême tension du marché du travail en raison d'une pénurie de l'offre. Dans le même temps, l'OCDE évalue que 30 % des métiers seraient profondément transformés avec la robotisation ; sans oublier les études prospectives qui soulignent la création de nouveaux métiers grâce à la vague numérique... tout en soulignant la substitution ou la destruction stricte de plus de la moitié des emplois existants. **Dans l'attente de nouvelles études actualisées, la complexité est réelle, le brouillard tout autant.**



Yves GR NDMONT GNE
Ex-DRH de Microsoft
et Président du Lab RH,
Consultant en « Transformations
du travail et innovations RH
dans un monde numérique »

DRH de Microsoft entre 2010 et 2015, il a précédemment exercé ces mêmes fonctions dans l'industrie pharmaceutique (Pfizer) après avoir eu des responsabilités de direction opérationnelle de business units dans le secteur de la santé. Depuis 2015, il est directeur associé dans le cabinet Nextmodernity et accompagne les entreprises dans leurs transformations internes liées au digital. Via sa société Digilab RH, il travaille aux côtés des directions Ressources Humaines, dans la conception et la mise en œuvre de projets « d'innovation RH », en partenariat avec des startups et de société spécialisées dans les nouvelles technologies d'analyse de données et big data. En septembre 2018, Yves a été nommé Président du Lab RH, « écosystème collaboratif de l'innovation RH », regroupant environ 400 startups, entreprises « traditionnelles », université, écoles, institutionnels.

Réflexions sur l'évolution de la fonction RH

S'interroger aujourd'hui sur l'évolution du rôle des Ressources Humaines n'est qu'une des innombrables conséquences de l'accélération du changement du monde impulsée par la « révolution numérique ». En quoi ce vaste mouvement de transformation qui traverse nos sociétés impacte-t-il la fonction Ressources Humaines ? Au-delà des innovations « incrémentales » offertes par le digital dans l'exercice de la fonction RH, n'est-ce pas là l'opportunité d'une réflexion plus fondamentale sur son rôle et sur sa valeur ajoutée ?

Deux grandes thématiques émergent lorsque l'on pose la question de l'effet de la « transformation digitale » sur la fonction RH :

- Tout d'abord, assez logiquement, l'innovation des pratiques RH, permise et accélérée aujourd'hui par le foisonnement d'innovations technologiques.
- Dans des proportions relativement comparables, le constat que les modes de travail, l'environnement et l'organisation du travail changent (ou doivent changer), et que la fonction RH a un rôle important à jouer dans cette évolution...

UN FOISONNEMENT « D'INNOVATIONS » À LA DISPOSITION DE LA FONCTION RH

On constate depuis quelques années une innovation technologique particulièrement intense dans le secteur des ressources humaines. La création du Lab RH en 2015, écosystème de l'innovation en ressources humaines, a permis notamment de mettre en lumière d'innombrables initiatives, portées majoritairement par des centaines de startups, proposant solutions et approches nouvelles dans les domaines du recrutement, de la formation et de l'apprentissage, du développement des compétences, gestion des talents, qualité de vie au travail, management et du leadership... Nombre de ces startups mettent ainsi à la disposition des équipes RH des outils et services créés autour de nouvelles solutions technologiques telles que plateformes, exploitation des données, chatbots... Ces innovations prendront pour certaines leur place dans les pratiques existantes des équipes RH en renforçant l'efficacité, d'autres permettront d'aborder des thématiques nouvelles. À cette innovation incarnée par les startups, s'ajoutent des pratiques nouvelles, à l'image de l'intelligence collective gagnant progressivement le monde du travail.

Dans ce contexte d'intense innovation, aucun schéma directeur universel n'est proposé. Au contraire de la convergence de pratiques RH fortement influencées et structurées ces 20 dernières années par la mise en place des grands SIRHs (gestion de la performance, entretiens annuels, gestion des compétences...), l'enjeu semble aujourd'hui, pour les équipes RH, de se mettre en capacité d'identifier les opportunités à saisir, répondant au mieux à leur stratégie et à la valeur ajoutée attendue... ce qui nécessitera pour les équipes RH de :

- se tenir informées de l'innovation RH et de son évolution, en se donnant les moyens d'accéder à un monde souvent inconnu des entreprises : lectures, forums, congrès, écosystèmes (à l'image du Lab RH ou Jobsferic)... alimenteront la culture digitale des équipes et des décideurs RH, les mettront en relation directe avec ces acteurs, ce qui contribuera à nourrir une réflexion réconciliant stratégie RH et opportunités offertes par l'innovation,

- renforcer la culture générale digitale, plus particulièrement sur les possibilités nouvelles d'analyse de données (data science, machine learning, data visualisation...). Pour rappel, la fonction RH a à sa disposition un très grand nombre de données, dont une exploitation pertinente (et conforme RGPD !) permet de dégager la valeur,
- encourager une culture de l'expérimentation, qui par essais-erreurs et itérations successives, permettra la validation et la mise en œuvre de pratiques nouvelles.

POUR UNE CONTRIBUTION DE LA FONCTION RH À L'ÉVOLUTION DES MODES DE TRAVAIL DANS UN MONDE DIGITAL

- Premier constat : pour mieux se développer, voire survivre, dans le monde actuel, les entreprises doivent accélérer la transformation de leur culture et de leurs modes de travail. Percutées sans cesse, depuis plusieurs années, par la vague numérique, les entreprises et organisations de toutes tailles, de tous secteurs, publiques ou privées, prennent conscience de la nécessité de faire évoluer leur « business model » et leur offre, de booster l'innovation afin de toujours mieux satisfaire leurs clients et d'anticiper au mieux les évolutions du marché (dont l'émergence de concurrents « disruptifs » susceptibles de bouleverser les modèles économiques établis). Une première conséquence de ce phénomène sur le fonctionnement des entreprises est la nécessité d'y introduire dans leur fonctionnement interne la fameuse « agilité » organisationnelle et culturelle, garante de capacités accrues d'innovation, de coopération et de travail collaboratif, d'apprentissage permanent... afin de mieux manœuvrer dans un monde de plus en plus incertain et imprévisible.
- Second phénomène notable, les entreprises doivent prendre en compte les attentes nouvelles de leurs collaborateurs. L'impact du numérique dans nos vies personnelles, que ce soit à titre privé, en tant que citoyens ou consommateurs, nous conduit à considérer différemment l'organisation du travail et à attendre des entreprises qu'elles nous proposent une offre différente des schémas traditionnels : est-il pertinent, si le travail permet de l'envisager autrement, que chaque salarié se rende tous les jours dans un même lieu à des horaires prédéfinis, alors que les moyens technologiques dont il ou elle dispose lui permettent de l'exercer, au moins en partie, de n'importe où et aux horaires de son choix ? Jusqu'à quel point l'entreprise doit-elle fournir et imposer ses propres outils numériques ? Et pourquoi ne pas encourager plus d'initiatives et d'intelligence collective dans l'entreprise, en réponse aux aspirations de nombreux collaborateurs et aux besoins d'agilité et d'évolution culturelle de l'entreprise ?..
 tant d'interrogations qui conduisent ces organisations à évoluer, à penser autrement l'environnement et les pratiques du travail :
 - Évolution des lieux de travail, en concevant d'une part des lieux plus propices à la collaboration, à la convivialité.. mais aussi en envisageant l'ouverture à des lieux nouveaux (domicile, espaces de co-working,...)
 - Décloisonnement des temps de travail, vers plus de flexibilité, en réponse notamment à l'aspiration à un meilleur équilibre de vie professionnelle / personnelle
 - Utilisation pertinente des outils collaboratifs digitaux (Office 365, G Suite, Slack et autres réseaux sociaux...) permettant de mieux travailler ensemble dans ces configurations nouvelles de travail (réseaux, mobilité...) intégrant éventuellement la possibilité de « panacher », sous réserve de sécurité des données, solutions de l'entreprise et outils personnels « grands publics »
 - Attention croissante portée sur le développement de compétences comportementales (savoir être) qui permettront à chacun de mieux s'adapter à cette nouvelle culture et de contribuer à l'évolution nécessaire des comportements collectifs et des pratiques collaboratives
 - Etc.

Il apparaît malheureusement que la fonction RH, qui devrait être aux commandes de ces transformations avant tout culturelles et humaines, y est malheureusement trop souvent insuffisamment impliquée. Trop de conceptions d'espaces de travail sont encore effectuées en leur absence, de déploiement d'outils IT vus sous un angle exclusivement technique, sans se soucier des objectifs humains et de l'évolution des usages associés... tant d'occasions manquées de réflexion d'évolution de l'organisation du travail et, à cette occasion, de mobilisation des collaborateurs sur ces projets.

Monter dans le train de l'évolution des modes de travail nécessitera donc pour la fonction RH d'orienter son attention vers ces nouveaux territoires parmi lesquels :

- L'environnement et les modes de travail, en étant au cœur de la conception et de l'accompagnement des transformations nécessaires, au service des objectifs de l'entreprise et des attentes des collaborateurs. Pour cela, la fonction RH devra notamment renforcer son attention sur l'expérience collaborateur, en symétrie des attentions portées aux clients de l'entreprise,
- Gestion du changement, en développant la capacité des RH à accompagner les transformations désormais incessantes des organisations,
- L'efficacité organisationnelle au service de la performance collective, en pilotant et en anticipant en continu les changements organisationnels internes,
- La prise en compte de la « galaxie » croissante des parties prenantes externes « non-salariés » (prestataires, indépendants, interim...). Cette augmentation du nombre et de la diversité des acteurs contribuant aux objectifs communs de l'entreprise pose ainsi la question du périmètre d'action des équipes RH généralement limitées à la gestion des populations salariées (CDI, CDD et stagiaires). Ne serait-il pas souhaitable que la fonction RH élargisse son attention à l'ensemble des parties prenantes, en veillant notamment à les faire mieux vivre et travailler les individus ensemble, quel que soit leur statut ?
- Coordination des évolutions vers plus d'agilité et d'efficacité collective, en impulsant notamment de nouvelles pratiques d'intelligence collective, en encourageant la prise de risque et le droit à l'erreur, en s'impliquant dans des projets d'optimisation des usages d'outils digitaux collaboratifs,
- Digitalisation des métiers : il s'agira ici d'être particulièrement attentif à l'impact du digital sur les métiers et sur leur évolution. Les multiples publications (Frey et Osborne, Roland Berger, OCDE,...) et débats sur l'impact du numérique sur les métiers ne s'accordent pas aujourd'hui sur les chiffres. Tous néanmoins montrent que la majeure partie des métiers existants sera touchée, à des degrés divers, laissant apparaître la notion de métiers « augmentés » par le digital. Dans le même temps, des métiers disparaîtront et d'autres apparaîtront, dans des proportions bien plus élevées que ce que nous avons connu auparavant.

La transformation digitale est trop souvent perçue comme une menace pour la fonction Ressources Humaines, dans la mesure où elle la déposséderait de certaines activités en les automatisant. Si cela est vrai sur certains processus transactionnels, il apparaît qu'à l'inverse, l'innovation digitale constitue aujourd'hui pour les ressources humaines une réelle opportunité d'enrichissement et d'augmentation de ses pratiques. Par ailleurs, la vague irréversible de transformation des modes de travail offre l'occasion unique pour la fonction RH, de s'emparer de nouveaux territoires en participant à l'amélioration de l'efficacité collective et de l'agilité des organisations, conditions indispensables au développement de nos entreprises.



Michel B R BEL

Maître de conférences à l'Université Paris Est et Professeur affilié à SciencesPo Executive Education

Professeur affilié à SciencesPo Executive Education (Directeur Scientifique de l'Executive Master RH), Maître de conférences à l'Université Paris Est (Directeur du Master 2 GRHM dans les multinationales), Chairman du Groupe Dever (Groupe d'études et de recherches spécialisé dans les études prospectives et les veilles scientifiques dans le domaine de la gestion et du management).

Pour une fonction RH évolutive

La fonction RH ne doit pas faire sa révolution car cela laisserait supposer qu'il suffirait qu'elle passe d'un état actuel considéré comme « has been » (fonction trop administrative, pas assez stratégique, trop bureaucratique, trop silotée,...) à un état modernisé « in » pour qu'elle puisse revaloriser son image (fin du RH bashing) et justifier de son existence et de sa pertinence.

Or, l'une des leçons du 21ème siècle est que la remise en question et la transformation ne s'arrêtent jamais. Face à un environnement chaotique, dynamique et complexe, c'est d'une fonction RH en perpétuelle (r)évolution dont nous avons besoin. Une fonction qui n'a de cesse d'améliorer sa proposition de valeur et ses services, d'innover et de surprendre positivement ses « clients » (employés, managers, dirigeants, partenaires sociaux,...).

Cette évolution continue passe donc par une capacité à bien appréhender les attentes de ses collaborateurs pour pouvoir y répondre de façon concrète. Or ces derniers, en réaction aux mutations de leur environnement, sont en train de modifier leurs rapports au monde (émergence d'une nouvelle culture comportementale) :

R PPORT À L TECHNOLOGIQUE

Notre monde physique est de plus en plus interfacé par des outils numériques et la montée des technologies digitales (internet des objets, cloud, automatisation, I , ordinateur quantique, blockchain,...) ne va faire qu'amplifier le phénomène. Cela s'accompagne par une posture de plus en plus « technophile » des collaborateurs pour qui le monde virtuel est devenu une source d'attrait voire dans le pire des cas « une addiction ».

La conséquence pour la fonction RH est de faire vivre une expérience aussi épanouissante dans le monde réel et dans le monde virtuel (self service RH, outils digitaux facilitant la vie de l'entrée à la sortie de l'entreprise, accompagnement de la transformation digitale,...). Deux chantiers semblent prioritaires : « l'augmentation » des collaborateurs (tirer le meilleur parti des technologies) et la relation hommes /machines (préparer les individus à l'émergence de l'I , repenser les emplois et les portefeuilles de compétences).

R PPORT U TEMPS

La « techcélation » pousse les individus à développer leur flexibilité comportementale (adaptabilité, réactivité, agilité, résilience). Mais, elle entraîne, en corollaire la montée de nouvelles attitudes : hyperréactivité, propension au zapping, recherche de nouveauté, difficulté de concentration, baisse de la fidélité... Elle conduit surtout les collaborateurs à développer une aversion aux « discours » et au « temps long » et à être de plus en plus focalisés sur le « présent » et les « actes » (posture pragmatique).

Cela induit pour la fonction RH la nécessité d'apporter des réponses concrètes aux problèmes du quotidien et à engager les collaborateurs en adoptant une posture de « makers » (démontrer par l'action ce que l'on veut mettre en œuvre, être pionnier sur les transformations que l'on veut accompagner).

C'est une évolution majeure pour la « gardienne du droit du travail » et la productrice de processus et de plans à MLT.

RAPPORT À L'ESPACE

Les collaborateurs sont en attente d'espace de travail plus humain (être au bureau comme à la maison). Ils ne veulent pas d'un lieu de travail impersonnel. Ils souhaitent également pouvoir travailler n'importe où, n'importe quand sur n'importe quels supports⁽¹⁾. En tirant parti des technologies (Cloud, 4G, Wifi,...), la fonction RH doit donc proposer le parcours collaborateur le plus varié (coworking, flex office, télétravail,...) et le plus personnalisé possible (liberté d'organiser son travail) sans nuire à la performance collective et sans déliter la culture de l'entreprise.

Mais le rapport à l'espace est également caractérisé par l'abolition des frontières. L'entreprise fermée repliée sur elle-même (logique de compétition) disparaît au profit de l'entreprise ouverte (logique de coopération).

À charge pour la fonction RH de devenir la DRH hors les murs et écosystème capable d'accompagner les « acteurs » contribuant à l'entreprise quels que soient leur statut (salariés de sous-traitants, freelancers, partenaires, CDD, CDI, intérimaires,...).

RAPPORT À L'INDIVIDU

Le travail ne va plus de soi. Il se heurte au système de valeurs de l'individu, à ses aspirations et à sa volonté d'équilibre avec d'autres formes de développement (réalisation personnelle, vie sentimentale et familiale, relations sociales et amicales, investissements associatifs,...). Pour s'engager dans une organisation, le travail doit être porteur de sens et au service de son développement personnel.

La définition d'un projet collectif commun, la construction d'une entreprise inclusive et durable, la refonte des systèmes de management de la performance, le développement d'environnement « capacitant », la mise en place d'une culture du feedback bienveillant et exigeant sont autant de chantiers auxquels la fonction RH doit s'atteler pour créer un cadre de travail attractif pour les collaborateurs.

RELATION AUX ÉVÉNEMENTS ET AUX SITUATIONS

près un siècle tourné autour de l'entreprise « machine » (bureaucratie, processus, organisation pyramidale, fiche de poste, grille de classification,...) centrée essentiellement sur le cognitif et « le monde objectif » (valorisation du raisonnement, de la réflexion et de l'argumentation...), le 21ème siècle fait entrer l'entreprise dans l'ère du « sentiment », du « chaud » et du « subjectif » pour le meilleur (qualité de vie au travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, diversité des parcours, valorisation des personnes atypiques ou singulières...) mais aussi pour le pire (hyperémotivité des acteurs, fake news, bonheur au travail...).

La fonction RH ne peut donc plus se contenter de parler au « cerveau ». Elle doit également s'adresser au cœur et aux

tripes. C'est une bonne nouvelle ! Le H (humain) de DRH va enfin pouvoir s'exprimer dans toute sa plénitude à condition de rester authentique. En revanche, l'entreprise ne bascule pas dans le monde des « bisounours ». Dans notre environnement hyperconcurrentiel, la fonction RH est également attendue sur sa capacité à délivrer et son « excellence opérationnelle ».

RELATION À L'ÉQUIPE ET AU GROUPE

Les institutions et les organisations traditionnelles sont en crise car elles sont perçues comme trop « froides » et peu fiables et dignes de confiance (fausses promesses, manipulation, contrat psychologique non respecté...). Les collaborateurs ont tendance à s'en détacher, à rechercher des structures plus petites ou à tenter l'aventure entrepreneuriale, sauf si elles arrivent à les satisfaire alors que leurs revendications sont ambivalentes. En effet, ces derniers sont à la fois :

- « narcissiques comme jamais » avec le développement d'une forme d'hyper individualisation : reconnaissez-moi, parlez-moi de moi, laissez-moi exprimer ma singularité, je veux être libre et autonome,... ;
- à la recherche de collectifs protecteurs et intégrant leur faisant vivre des expériences épanouissantes et leur permettant d'affronter un environnement menaçant.

Ce n'est pas un mince chantier pour les RH qui doivent trouver de nouvelles formes de collectifs (tribus) qui ont la souplesse suffisante pour permettre aux individus de s'y inscrire plus ou moins durablement sans renoncer à ce qu'ils souhaitent être dans le cadre d'accord gagnant-gagnant.

RAPPORT À L'APPRENTISSAGE ET AUX SAVOIRS

La durée de vie moyenne d'une compétence technique s'est considérablement réduite sous l'impulsion des technologies (cinq ans en moyenne aujourd'hui et autour de trois ans en 2025). Le maintien de l'employabilité des collaborateurs passe par des dispositifs d'apprentissage continu à même de renouveler sans cesse les portefeuilles de compétences. La fonction RH doit donc rendre véritablement l'entreprise et les collaborateurs apprenants. Cela passe par la conception de parcours apprenants multimodaux (blended, mobile learning, réalité virtuelle, Mooc, Cooc, présentiel,...) et personnalisés (adaptive learning) qui laissent toute leur place aux apprentissages entre pairs et en situations de travail. Cela passe aussi par une plus grande liberté laissée aux individus à condition de permettre à ces derniers de devenir acteur de leur développement professionnel.

Si la fonction RH souffre du RH bashing, en mettant de côté les faux procès et sa posture de bouc-émissaire du monde capitaliste, c'est qu'elle a sans doute tardé à appréhender les évolutions de notre environnement et les aspirations des collaborateurs et donc à modifier son périmètre, ses missions et ses outils/process.

La profession semble, aujourd'hui en grande majorité, avoir pris conscience des chantiers à amorcer. Maintenant, il ne reste plus qu'à « faire » et à remettre sans cesse « l'ouvrage sur le métier » pour devenir une fonction véritablement évolutive.

(1) T W D : ny time, ny Where, ny Device

ANTICIPER, CO-CONSTRUIRE, CO-CONSTRUIRE, CO-CONSTRUIRE ET COMMUNIQUER



TRANSFORMER, C'EST ANTICIPER

Certains disent que dans 5 ans, 60 % des emplois nécessiteront d'avoir une formation au numérique. D'ici 15 ans, ce sont la moitié des emplois actuels qui auront soit disparus, soit se seront transformés sous l'influence du numérique. Tous les secteurs sont concernés, du public au privé, du tourisme au transport en passant par le commerce, la santé, la banque, même les plus traditionnels comme l'agriculture et l'industrie sont impactés. La formation et l'évolution des compétences et des métiers vont devenir des problématiques cruciales au sein des entreprises. Rappelons qu'il n'y a pas si longtemps, il fallait l'équivalent d'une vie professionnelle pour voir ses compétences devenir obsolètes. Le numérique accélère ce phénomène et les entreprises doivent donc anticiper cette mutation.

LES COMPÉTENCES FORTEMENT IMPACTÉES PAR LA ROBOTISATION ET LA NUMÉRISATION

Peu importent les chiffres, ce qui est vrai c'est que tous les métiers vont se transformer à la fois du fait de la transition numérique mais également au regard de changement de monde auquel nous assistons. En 2016, une étude du World Economic Forums, Future of jobs, prédisait que 5 millions d'emplois seraient perdus d'ici 2020, remplacés par l'intelligence artificielle, les robots, etc. Dans le même temps, elle prédisait également la création de 2,1 millions de nouveaux emplois, requérant pour la plupart des compétences en informatique, mathématiques, architecture des réseaux, ingénierie... L'analyse synthétisée dans l'article « The jobs of the future and two skills you need to get them » montre que les emplois en croissance sont tous demandeurs de fortes compétences relationnelles (social skills). Et que la plupart de ces emplois en croissance croisent à la fois un fort besoin en compétences relationnelles et en compétences mathématique et informatique. Surtout, les emplois très spécialisés, « mono-compétences » (single-skillset jobs) sont en déclin. En septembre 2017, le rapport du Conseil d'Orientation pour l'Emploi (COE), Tome 2 porte sur l'impact sur les compétences de l'automatisation et de la numérisation.

UNE GPEC REVISITÉE

L'histoire nous démontre que la GPEC n'a pas été utilisée de manière efficace. Dans un premier

temps, comme simple outil d'ajustement de l'effectif. L'approche compétence est, alors, venue compléter cette approche quantitative, en incluant une vision qualitative à la démarche. La GPEC voit alors le jour, mais reste encore très technique avec des outils parfois complexes, assimilables à des « usines à gaz », et déconnectée de la stratégie d'entreprise. Utilisée le plus souvent dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, la GPEC a été pendant très longtemps un instrument de gestion des plans de licenciements économiques.

On voit aujourd'hui se développer une nouvelle vague de GPEC ou d'approche compétences renouvelée qui voit en cette démarche, un outil prospectif puissant qui est la base même de toute la stratégie RH d'une entreprise. Ce courant a encore beaucoup de mal à percer dans les entreprises, mais se développe de jour en jour. Il est pourtant en cohérence avec la philosophie des lois de modernisation sociale depuis 2005 et jusqu'à la récente réforme sur la liberté de choisir son avenir professionnel (2018).

UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE

Dans cette approche, l'acteur RH devient alors un RH partenaire du business. Les défis RH de demain pousseront certainement les entreprises à développer une démarche GPEC prospective et de ce fait, à s'inspirer du « managing people ». Une démarche GPEC prospective facilitera la gestion du changement, en anticipant les différents scénarii d'évolution pour l'entreprise et les impacts RH inhérents. En anticipant ces impacts, l'entreprise pourra évaluer en profondeur à la fois l'impact sur le collectif (l'entreprise) mais aussi sur l'individu (le salarié), et ajuster sa stratégie en fonction des buts collectifs et individuels.

Pour Boyer et Scouarnec (1999), « la novation de la démarche prospective c'est qu'elle consiste en une vision de l'avenir pluriel, procédant conjointement de la nécessité, du hasard et de la volonté », permettant ainsi de passer d'une logique de prévision à une logique prospective. La prospective doit, en effet, être différenciée de la prévision qui est un courant déterminisme, qui considère que l'action de l'homme a peu d'impact sur le futur, le futur est alors vu comme

le destin où l'homme ne peut rien changer. Lors que le courant prospectiviste considère que l'on peut construire et interpréter le futur. Une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit donc être un véritable outil de management tourné vers le futur, permettant, dans un premier temps, de décliner les évolutions économiques, sociales ou technologiques auxquelles devra faire face l'entreprise, et d'anticiper l'impact RH, en termes d'emploi et de compétences, de ces évolutions.

Elle permet dans un second temps, d'éclairer le comité de direction sur les différents scénarii d'évolution de l'entreprise dans le futur. Elle éclaire les dirigeants sur les conséquences RH de tel ou tel choix stratégique. Une démarche prospective permettra alors de réaliser une analyse en termes de « rupture », à savoir des choses qui existent aujourd'hui mais qui n'existeront plus demain. Dans le cadre d'une GPEC, on parlera alors des métiers qui disparaîtront ou encore des éventuelles pertes de compétences non stratégiques dans le futur pour l'entreprise. La prospective est par ailleurs imparfaite et changeante, elle se base sur des éventualités, mais qui restent primordiales pour comprendre l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Les entreprises peuvent avoir 3 attitudes face à l'incertitude de l'avenir.

- Une attitude passive, où l'entreprise subit le changement
- Une attitude réactive, où l'entreprise attend le changement pour agir
- Une attitude prospective, où l'entreprise anticipe et se prépare au changement en agissant pour provoquer un changement souhaité.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences devient alors une approche stratégique et prospective qui anticipe les impacts RH de chaque scénarii et aide les dirigeants dans leur prise de décisions stratégiques. Encore peu utilisée dans les entreprises, la prospective des métiers selon Boyer et Scouarnec (2005) « est une démarche d'anticipation des futurs possibles en terme de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier » permettant « ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnel, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir la personne et l'organisation. »

UNE PROSPECTIVE MÉTIERS AU SERVICE DE L'INDIVIDU

On retrouve dans cette définition à la fois l'aspect collectif, la prospective des métiers au service de l'organisation, mais aussi l'aspect individuel, en mettant la prospective des métiers au service de l'individu. On parle de plus en plus de la « prospective de soi », courant aujourd'hui en émergence qui prône une réflexion du collaborateur sur sa propre prospective professionnelle et personnelle.

Une démarche prospective permet de réduire les incertitudes pour construire un avenir, en fonction de ces choix stratégiques et de ce fait, faciliter la gestion du changement, étant donné que l'entreprise, par son anticipation, y est mieux préparée.

Parler de prospective en gestion des Ressources Humaines, c'est inclure au sein des processus RH une variable temporelle. La GPEC intègre parfaitement cette dimension temporelle, en essayant d'ajuster à 3-5 ans les besoins d'une organisation en fonction de ces ressources actuelles en termes d'effectifs et de compétences. **La prospective des métiers va s'intéresser aux évolutions internes et externes**

pouvant impacter chaque métier, et identifier un certain nombre de scénarii d'évolutions pour chaque métier.

avec une méthodologie basée sur les entretiens qualitatifs et des groupes de travail d'experts, les participants vont dans un premier temps essayer de répondre à ces 3 questions :

- 1 • **Quelles sont les principales mutations externes (liées à l'environnement externe de votre entreprise) que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur votre métier ?** (économique, juridique, technologique, sociologique, politique...)
- 2 • **Quelles sont les principales mutations internes que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur votre métier ?** (économique, juridique, technologique, sociologique, politique ou organisationnelle...)
- 3 • **Quels sont ou seront les changements induits par ces mutations externes ou internes sur votre organisation et sur votre métier ?** (en terme d'activités, de compétences, de formations)

Ces trois questions permettent en effet de cibler l'environnement externe et interne dans lequel le métier étudié va évoluer, et de ce fait, les impacts de ces mutations sur ses activités et compétences. Dans un second temps, les experts tentent de définir les différents scénarii d'évolution du métier en fonction de l'évolution de son environnement externe et interne. Pour résumé, la prospective des métiers permet de casser la tradition de la prévision. Elle permet de revaloriser le **concept de métier**, met l'accent sur les possibles, les scénarii et donne aux décideurs un choix entre plusieurs possibilités. Elle se base sur **une démarche participative où les acteurs et les experts co-construisent le futur.**

La prospective intégrée à la GRH élargie la fonction dans l'espace et dans le temps, faisant de la fonction RH, un véritable acteur stratégique, un « visionnaire » de l'entreprise.

SCÉNARIO

RH "TRANSFORMEUR" OÙ L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

Le scénario de l'accompagnement des transformations ou "RH transformeur" repose sur l'idée que l'accompagnement du changement, des transformations en cours est avant tout une question RH. Les questions organisationnelles échappent encore trop souvent aux acteurs RH et les apports de l'étude sur les métiers RH 7.0, menée par l'NDRH et l'GRH en 2017, ont permis de confirmer ce scénario qui donne une vraie légitimité aux acteurs RH pour conduire et accompagner tous les projets de transformation dans les organisations. Transformer les organisations c'est-à-dire préparer la migration des salariés vers les nouveaux métiers, développer les nouvelles compétences attendues chez les collaborateurs, changer la culture managériale, créer les conditions d'exercice du travail (nomadisme, télétravail, RSE, etc.) propices à la collaboration et à l'innovation, refonder le contrat social avec les collaborateurs (talent, attraction, rétention et engagement, équilibre vie privée/vie professionnelle), imaginer de nouvelles organisations plus agiles et performantes, etc. font partie intégrante des activités RH.

Source Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017*

SCÉNARIO

RH VEILLEUR DE TENDANCES

Ce scénario positionne les acteurs RH comme des acteurs utiles et importants dans la veille informationnelle qui doit être menée pour faire face aux transformations de l'environnement et permettre la réalisation du plan d'action stratégique de l'organisation. Le veilleur RH doit être attentif aux variations de son environnement et en anticiper les évolutions en sachant ce qui se dit sur les sujets impactant les organisations, sur les incidences, ce que cela pourrait avoir en termes RH, comment il peut se saisir de ces grandes questions et être au cœur de ces tendances. Il s'agit plus précisément de détecter les opportunités de développement et les risques et procurer ainsi un avantage concurrentiel à son organisation. Ce scénario place la recherche et le traitement de l'information, notamment sur Internet comme essentiels dans l'exercice des métiers RH. C'est donc placer les RH comme une aide à la prise de décision stratégique. Il sera donc nécessaire de surveiller de nombreuses sources d'informations pour en dégager des tendances et pouvoir les faire remonter au niveau le plus stratégique afin de savoir si l'organisation souhaite s'en saisir. Les RH pourront alors via des dispositifs adaptés aider les parties prenantes internes, dont les collaborateurs et la direction à se positionner et à faire face à ces transformations et évolutions. Centre de veille les RH apparaîtront dans l'organisation comme des centres de prospectives et de services sur les probables évolutions de demain ; ce qui les placera en position première pour accompagner les changements à venir. Pour cela, les métiers RH devront donc être attentifs à ce qui se fait dans leur secteur d'activité mais pas seulement et ce en termes d'outils, de pratiques et de dispositifs de GRH. De véritables démarches de benchmarking devront être initiées.

Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017*

* Étude métiers RH 7.0, réalisée par l'GRH pour l'NDRH, et pilotée par Line Scouarnec, Franck Brillet, Clémence Joffre, Rémi Keuleyan, Sébastien Payre et Mohamed Tissoui.



INTERVIEW

La CN V accompagne l'évolution de ses métiers pour une meilleure inclusion numérique

Jérôme FRITE U
DRH de la CN V / ssurance retraite

Pouvez-vous nous présenter la CN V et ses enjeux RH ?

La Caisse Nationale d'assurance Vieillesse (CN V) est un organisme de service public qui pilote le réseau des Carsat qui gère plus de 14 millions de retraités et plus de 18 millions d'actifs. Nous sommes confrontés à de nombreux défis en matière RH comme l'intégration des salariés du régime des indépendants (RSI) ou demain la mise en œuvre de la réforme sur les retraites. Nous allons passer au niveau national de 13 000 à près de 15 000 personnes.

Il y a une réelle prise de conscience à l'heure actuelle que la RH doit se renforcer dans une période de transformation majeure. De nombreuses réflexions sont en cours sur la transformation de nos métiers et la transformation managériale. La CN V emploie 3 500 salariés en Île-de-France et sur Tours et pilote l'ensemble du réseau des Carsat et CGSS. Cela représente 140 métiers qui couvrent des secteurs aussi divers que la retraite et la relation client, la gestion comptable et financière, le pilotage de la performance, les systèmes d'informations... Nous avons un grand défi en matière de digitalisation et nous devons développer nos compétences en matière d'analyse data.

Historiquement, nous n'avions pas de DRH groupe pour l'assurance retraite mais une direction de l'animation du réseau des DRH composée d'une quinzaine de personnes et une DRH opérationnelle. Nous sommes en train de créer cette direction groupe dont la responsabilité m'est confiée. Je souhaite mettre en place une hybridation entre les fonctions de DRH opérationnel et de DRH groupe afin de proposer une offre de services RH en phase avec les problématiques de terrain et les enjeux stratégiques de l'assurance retraite. Nous avons mis en place le Comité Social et Économique (CSE) qui va favoriser l'agilité dans la gestion du dialogue social avec une seule instance. On va passer de 160 réunions annuelles à 12 ! Nous avons créé des représentants de proximité afin de renforcer l'écoute et les échanges. Je crois beaucoup à la symétrie des attentions qui prend en considération les salariés autant que nos clients externes, les assurés français.

Quels sont vos challenges en matière de gestion des compétences ?

En Île-de-France, nous employons 2 000 salariés qui gèrent 21% des retraites. Nous dispensons chaque année plus de 5 000 formations.

Aucune école ne forme à la retraite en France et c'est à nous d'assurer la montée en compétences de nos collaborateurs. De plus, nous devons faire face à des problématiques de renouvellement générationnel puisque nous avons eu près de 900 départs à la retraite entre 2014 et 2017. À l'heure actuelle, nous embauchons chaque année près de 200 personnes en CDI, presque autant en CDD, et favorisons les mobilités internes, environ 350 par an. Certains de nos métiers disparaissent à cause de l'automatisation des tâches, mais d'autres voient le jour avec le développement des services en ligne proposés aux retraités et aux actifs qui désirent obtenir des renseignements.

Vous aussi êtes confronté à l'acculturation au numérique et à la transformation managériale. Comment faites-vous pour assurer votre propre transformation ?

Nous avons une culture hiérarchique pyramidale historique. Nous recherchons donc à aplatir notre organigramme, à identifier des périmètres de délégation clairs, à accompagner les managers dans

leur changement de posture et à encourager le management matriciel, transverse.

Nous utilisons en outre plusieurs dispositifs de flexibilité du travail pour développer l'autonomie des salariés notamment grâce au travail à distance, qui concerne aujourd'hui un salarié sur trois. Le rythme peut aller jusqu'à 2,5 par semaine, en fonction de la dimension relation client du métier exercé. Les managers disposent d'une souplesse organisationnelle et on leur permet de travailler en flex-office au sein d'un télécentre ou à domicile.

Nous avons également permis aux salariés d'organiser librement leur temps de travail avec seulement deux plages horaires fixes, de 10 à 11h30 et de 14h30 à 15h30. Cela faisait 42 ans que les salariés étaient sur des rythmes horaires classiques et ce changement facilite l'émergence d'une culture nouvelle basée sur la confiance et oriente un contrôle a posteriori sur le travail accompli. L'objectif est de sortir progressivement de la culture de la supervision.

Nous avons par ailleurs instauré un management à la performance et nous sommes en train de faire une refonte du dispositif d'évaluation individuelle afin d'instaurer une culture du feedback régulier.

Une direction de l'innovation, directement rattachée à la direction générale, a également été créée pour accompagner cette transformation et nous visons à améliorer nos démarches d'innovation participative, notamment grâce à un outil, JUMP, de BNP Paribas, destiné à créer des mécanismes d'idéation. Nous travaillons également beaucoup avec l'écosystème des start-up.

Notre volonté est de développer à présent une démarche d'intrapreneuriat qui crée des modèles de réussites et permet des innovations incrémentales ou de rupture. Cela fonctionne déjà au sein des services publics comme Pôle emploi ou le groupe La Poste. Je souhaite que nos salariés deviennent des vecteurs essentiels de la transformation digitale.

Vous dites avoir un rôle d'inclusion numérique au niveau national. De quelle façon ?

Nous essayons d'avoir des offres de services différenciées en ligne qui tiennent compte des publics les moins favorisés afin de mieux les accompagner. Nous avons mis en place des espaces libre-service avec des opérateurs pour aider les personnes à s'inscrire en ligne.

Aujourd'hui, le traitement d'un dossier retraite par l'assuré peut être numérique de bout en bout : un futur retraité peut déposer son dossier en ligne et obtenir un RDV en ligne. Mais nous avons un devoir d'inclusion pour ne pas créer une société à deux vitesses. Nous considérons que le numérique est vecteur de lien social, de mobilité, d'accès aux droits. Aussi, dans le cadre de notre partenariat avec Silver Valley (un réseau de plusieurs centaines d'acteurs de la silver économie), nous organisons des ateliers numériques pour les personnes fragilisées.

Propos recueillis par Christel L. MBOLEZ



INTERVIEW

Les DRH enclins à faire de l'ingénierie de l'innovation pour agréger les compétences

Patrick PLEIN

Directeur digital working, academy VINCI

Comment la fonction RH est-elle amenée aujourd'hui à déployer des écosystèmes digitaux RH ?

Cela fait un peu plus de 5 ans que la fonction RH vit une véritable révolution digitale. Elle est confrontée aux mêmes évolutions que la fonction marketing il y a 15 ans. On est frappé par l'arrivée des nouvelles technologies : tous les pans de la fonction RH sont remis en question, du recrutement au Talent management en passant par la formation et la qualité de vie au travail. Il y a 6 ans on parlait d'informatisation des process. Aujourd'hui, les grands éditeurs de logiciels RH se font bousculer par les innovations des start-up. Nous assistons à un foisonnement de solutions spécialisées en recrutement, Talent management, gestion des travailleurs à distance ou encore en détection de potentiels. Les grands acteurs doivent désormais ouvrir leurs portes en incubant des start-up ou en créant des partenariats avec elles. L'écosystème d'innovation RH se complexifie et vous devez avoir une vision claire et précise afin de choisir et de déployer les applications qui couvrent l'ensemble des besoins d'une entreprise. Les start-up ne couvrent en effet qu'un besoin, certes pertinent, mais ne suffisent pas à elles seules à asseoir une politique RH globale et efficiente. C'est à nous, fonction RH, de faire le liant entre les différentes applications. Nous sommes passés à des logiciels localisés par pays à des systèmes d'information RH (SIRH) pour gérer l'ensemble des ressources humaines d'une entreprise et, maintenant, on passe à des écosystèmes digitaux. Nous analysons l'ensemble des besoins qui doivent être couverts puis procédons à une hybridation de systèmes afin de répondre au mieux à nos attentes.

Comment faites-vous alors pour avoir des données fiables sur lesquelles vous pouvez vous appuyer pour optimiser la gestion des ressources humaines ?

C'est un vrai sujet. Tous ces systèmes produisent des données dont on a besoin pour fonctionner. Or, dans un système disloqué, comment optimiser la Data RH ? On est en plein questionnement sur la manière de collecter puis d'exploiter les différentes informations concernant nos salariés, et bien sûr en respectant le RGPD. Nous travaillons à la création d'indicateurs pour réaliser des analyses prédictives afin d'anticiper nos besoins en compétences et accompagner le management. Les solutions de gestion de la paie représentent la source principale mais ne contiennent pas les informations suffisantes pour contribuer à aider à la prise de décisions quant aux trajectoires professionnelles individualisées et adaptées à nos collaborateurs.

En matière de gestion des compétences, quels sont les enjeux pour vous ?

Notre véritable enjeu est de pouvoir capter les « soft skills » ou les qualités qui relèvent de l'intelligence émotionnelle, au savoir-être. Afin d'être agiles et s'adapter aux évolutions de leur marché, les entreprises deviennent apprenantes et les RH doivent s'organiser pour permettre aux collaborateurs d'être en situation d'évolution permanente en capitalisant sur les compétences développées au sein de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Chez Vinci, on a un élément de réponse dans notre modèle décentralisé qui favorise l'autonomie, la responsabilisation, la prise d'initiatives et l'adaptabilité de nos collaborateurs. Cela nous est plus facile

de nous adapter grâce à la remise en question permanente de nos équipes pour se conformer aux évolutions de notre marché.

Les fiches de fonction sont-elles vouées à disparaître ?

Oui, ainsi que la plupart des référentiels emploi tels qu'ils sont conçus aujourd'hui. Les logiques de gestion des compétences vont de plus en plus être axées sur les individus. La fonction RH va devenir une fonction d'agrégation de compétences. On remet au goût du jour le « Knowledge management » ou gestion des connaissances pour identifier, analyser, capitaliser et partager les connaissances. De même, on privilégie de plus en plus les démarches de « workforce planning », terme se substituant à la GPEC qui était connotée péjorativement. Ces sujets représentent les vrais enjeux d'une fonction RH efficiente.

Depuis quand existe le poste de directeur du « Digital working » et quel est votre rôle ?

Nous avons créé ce poste en 2015 et sa mission principale est triple : accompagner les transformations digitales et les nouvelles pratiques de travail qui en découlent en interne, mettre en place et piloter l'écosystème digital RH, et favoriser l'expérimentation ainsi que l'innovation. Nous avons organisé une grande convention réunissant 230 managers RH autour des logiques de transformation en interne. Nous leur avons demandé de tester les solutions du marché et créé une application, appelée HR Digistore, pour partager leurs analyses. Il s'agit d'un Tripadvisor des solutions testées. Nous pouvons nous appuyer aujourd'hui sur une centaine d'expériences partagées.

Comment voyez-vous le futur de la fonction RH ?

Elle n'a plus le choix et il faut qu'elle assume sa propre transformation. Un recrutement qui ne serait pas digitalisé n'est plus envisageable aujourd'hui. De même, le marketing RH devient incontournable pour attirer et fidéliser les salariés. On parle de plus en plus d'expérience candidat et d'expérience collaborateur, dans une logique de symétrie des attentions avec les clients. Avec quatre générations qui se côtoient en entreprise, on entre dans des logiques d'individualisation des parcours et de services RH différenciés pour répondre aux souhaits des différentes populations en interne.

Les RH doivent également offrir de nouveaux environnements de travail ...

Certes. Les environnements de travail sont restés figés pendant des années. On voit depuis 5 ans se développer les espaces de coworking ou les tiers-lieux. On travaille de plus en plus en mode ouvert et les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus poreuses. Le fait de travailler davantage en mode projet et collaboratif a un impact évident sur les espaces de travail. Chaque entreprise doit trouver son propre fonctionnement. La fonction RH est légitime dans les projets d'aménagement d'ouverture et doit se positionner en amont des décisions. Aujourd'hui son champ des responsabilités s'élargit pour accompagner le changement. Elle représente la fonction la plus transverse de l'entreprise et doit se mobiliser sur des sujets plus larges que son champ d'action traditionnel, au premier rang desquels figure la RSE.

Propos recueillis par **Christel L. MBOLEZ**



Dominique TURCQ
Fondateur de l'Institut Boostzone

Fondateur de l'Institut Boostzone, Dominique Turcq a une carrière qui se situe au carrefour du monde de l'entreprise (Sony, Manpower), du conseil (McKinsey), de l'enseignement (ancien professeur permanent à HEC, ESCP, INSE D) et de l'administration (Conseiller au Commissariat au Plan, prospectiviste au ministère de l'Industrie).

Son centre de recherche, l'Institut Boostzone, est spécialisé sur les implications pour le management des évolutions du monde du travail.

LE DRH à l'ère du post digital : Directeur de l'Humanité dans l'entreprise

En passant de Business Partner à Human Partner, ce qu'il ne pourra pas éviter, le DRH va se réinventer et s'humaniser.

LE DRH BUSINESS PARTNER C'EST FINI

L'entreprise de demain ne sera pas qu'au service du business, des actionnaires, des clients ou des employés mais au service de l'ensemble de la société. Les signaux avant-coureurs sont là, depuis les rapports qui se multiplient chez les grands consultants ou auprès des autorités (comme le récent rapport Notat Sénart) jusqu'à l'évolution très concrète de la RSE, ou encore tout simplement quand on observe la réalité socio-économique. Le capitalisme est en train de changer pour une intégration plus intelligente (au sens premier du terme) de l'entreprise dans la société au sens large.

Le DRH va se trouver au cœur d'une transformation où l'homme, qu'il soit collaborateur, client, citoyen, va être d'une part mieux compris, et d'autre part plus puissant dans sa capacité d'influence.

Cette transformation a pour cause bien d'autres variables que celle de l'impact du digital, qui fait désormais partie du « normal » de notre société. Elle est au cœur du post-digital.

LE CONN ISS NCE DE L'HOMME, ET L N TURE PERÇUE DE L RESSOURCE HUM AINE, CH NGENT

Les grandes forces du post-digital sont nombreuses, parmi elles : l'intelligence artificielle, les neurosciences, la biologie, les nouvelles attentes et les nouvelles attitudes sociales. Toutes mettent l'homme au centre de façon pratique et non seulement conceptuellement.

L'intelligence artificielle appliquée n'est pas du digital. Ou alors il faut penser que votre ordinateur était de l'électricité. L' utilise les machines et surtout les mathématiques, pour augmenter les hommes et leurs compétences, elle va créer des opportunités pour tous, notamment en permettant à des compétences de devenir disponibles pour un plus grand nombre à l'aide de formations courtes consistant à utiliser des compétences intégrées dans des machines (comme le GPS par exemple). Un escalier mécanique des compétences s'offre à tous où chacun sera augmenté. Plus il y aura d'outils, plus il y aura besoin d'accompagnement humain donc plus les DRH devront être eux-aussi « augmentés » afin de gérer des situations complexes.

Les neurosciences appliquées vont bouleverser notre société à travers les techniques d'apprentissage, de manipulation (par les réseaux sociaux et le nudge), d'analyse des comportements, des prédictions d'attitudes, etc. ainsi qu'en réduisant les biais interprétatifs et décisionnels. Elles vont conduire à modifier en profondeur les formes de travail, les façons de communiquer,

la formation et l'apprentissage, le recrutement, la composition d'équipes, la gestion de la diversité, la façon de prendre des décisions, l'utilisation de l'intelligence émotionnelles, et même la structure des locaux, etc. Le DRH sera celui qui devra le mieux comprendre ces impacts et les potentialités que représentent les neurosciences.

La biologie, et notamment l'épigénétique, va bouleverser notre façon de vivre au moins autant que le firent hier les vaccins et les antibiotiques (qui furent les révolutions technologiques du XXème siècle ayant eu l'impact le plus important sur le monde, à travers la démographie). Le DRH va devoir apprendre à identifier les impacts sociétaux et dans l'entreprise de cette révolution scientifique.

La société change à travers de nouvelles mœurs, de nouvelles valeurs, de nouveaux outils et notamment la tripadvisorisation qui va tout couvrir : nous allons tous être évalués en permanence et en multicritères. Nous serons tous transparents. Cela ne veut pas dire que nous allons tous nous juger les uns les autres en permanence, mais cela pourrait arriver si nous ne développons pas notre humanité bienveillante. Le DRH devra être un gardien de l'humanité des relations.

En même temps notre société a des attentes nouvelles de bien-être (voire de bonheur), de proximités avec les autres et avec la nature, elle veut être plus locale et globale à la fois, respecter le commerçant du quartier et faire quelque chose pour le climat. La RSE papier-glacé est morte. Il faudra que les entreprises offrent du vrai, du sincère, du socialement responsable à ses collaborateurs comme à ses consommateurs. Un nouveau capitalisme émerge autour du partage et de nouvelles formes de consommation. Le DRH devra en être un expert, une autorité interne.

LE FAÇON D'EXERCER LA FONCTION RH V CHANGER : LE DRH SERA EN CHARGE DE L'HUMANITÉ DE L'ENTREPRISE

Un sens concret tout d'abord car il va devoir gérer tous les hommes et toutes les femmes qui travaillent pour l'entreprise, quelles que soient les conditions, les lieux, les nouveaux rapports au travail, les nouveaux statuts, les nouveaux outils, de nouveaux savoir-faire, en particulier « soft ».

Un sens philosophique ensuite car les « humanités » vont devenir une partie essentielle de son rôle et devront faire partie de sa formation. Il devra gérer des conflits de responsabilités nouveaux notamment entre experts et machines, entre individus et hiérarchies, entre internes et externes, entre collaborateurs aux statuts différents, etc. Il devra assumer la gestion des biais de perception. Il devra revoir toutes ses notions de formation au leadership et de développement des leaders. Il devra développer considérablement la gestion de l'altérité et celle des différences entre personnalités, donc de la diversité dans son sens le plus large (la gestion de la diversité d'aujourd'hui lui paraîtra préhistorique). Il sera au cœur de la révision des outils et des procédures absurdes, de la compréhension des biais des individus et des systèmes. Il

devra se méfier des outils soi-disant nouveaux, notamment pour le recrutement, qui lui feraient perdre le contact avec l'humain, en particulier ceux utilisant des caricatures d'intelligence artificielle. Il devra inventer de nouveaux arbitrages des tâches entre hommes et machines pour toutes les fonctions y compris et surtout en relation clients et en relation candidats. Il sera celui qui permettra de voir comment le hi touch et le lo touch devront s'articuler. Il sera celui qui identifiera par exemple comment des environnements peuvent être potentiellement pathogènes (bruit, bureaux, stress, etc.) : les risques psycho sociaux d'aujourd'hui sont des gadgets par rapport à ce qui va advenir.

Ce sera principalement à lui qu'incombera l'invention de la sagesse ordinaire et l'évitement du mal ordinaire afin d'éviter les souffrances éthiques, l'un des probables principaux maux de demain.

LES DRH PLUS QUE JAMAIS AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Les ressources traditionnelles sont des commodités. La stratégie est l'allocation optimale des ressources et la capacité à en faire des avantages uniques. Le capital, les brevets, les hommes (vus comme des ressources fongibles) ne sont plus un avantage compétitif. La ressource financière est assez disponible et fongible. La ressource technologique aussi, et est souvent de moins en moins coûteuse. La ressource humaine, vue comme des individualités, par contre sera de plus en plus complexe, de plus en plus riche, de plus en plus une source potentielle d'un avantage stratégique. Savoir distinguer les ressources humaines est un moteur de différenciation stratégique.

Comme on ne sait pas de quoi demain sera fait, que la GPEC est un leurre car on ne sait pas de quels savoir-faire on aura besoin, alors l'enjeu est à la fois d'apprendre et de désapprendre, ce sera au cœur de la *Strategic Workforce Planning*, concept devenant central pour le DRH.

Le DRH sera donc le nouveau directeur de la stratégie. Mais on ne le devient pas du jour au lendemain, ce sera l'enjeu majeur du DRH : quitter son manteau de fonction support pour endosser celui de la fonction stratégique et apprendre à influencer les dirigeants et les actionnaires car un directeur stratégique n'a pas de pouvoir, il doit avoir de l'influence.

C'est lui qui pourrait faire naître l'entreprise de demain. Dans une société post-digital la compréhension des nouveaux enjeux devient un avantage compétitif pour les entreprises et les hommes*. Le DRH peut en être le Monsieur Loyal.

APPRENDRE À TRANSGRESSER

Quand les règles doivent changer, quand celles d'hier sont souvent inappropriées, la transgression des règles obsolètes devient un savoir-faire constructif. Le DRH sera en partie responsable de faire accepter des transgressions, d'en suggérer aux dirigeants, d'en pratiquer lui-même. La transgression n'est pas la révolution, c'est l'un des moteurs du progrès.

* Pour plus de détails sur le post-digital voir www.lostinpostdigital.com

TRANSFORMER, C'EST CO-CONSTRUIRE

Cette tendance liée à un monde en transformation permanente re-dessine les enjeux des acteurs RH qui ne seront peut-être plus demain des acteurs d'une GRH (Gestion des Ressources Humaines) mais des **acteurs d'une GPO (Gouvernance des Personnes et des Organisations)** dans la mesure où, qu'ils soient en interne dans les organisations ou en périphérie, ils seront les contributeurs de cette gouvernance (reconnue aujourd'hui d'ailleurs par une norme ISO sur la gouvernance humaine).

Avec cette tendance, les principaux enjeux sont liés aux capacités de ces acteurs qui auront à développer une compétence fondamentale : celle d'accompagner - des organisations, des personnes, des territoires et de construire des stratégies RH et des plans d'action opérationnels.

Le DRH devient alors encore plus qu'hier un acteur stratégique (Scouarnec, Besseyre des Horts, 2018).

SCÉNARIO

RH STRATÈGE OÙ LE RECONNAISSANCE DE LA VUE LEUR JOUTÉE DES MÉTIERS RH DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Ce scénario met en avant le fait que le DRH/RRH est non seulement un membre « à part entière » des équipes de Direction des entreprises et des organisations mais il contribue clairement à l'élaboration des projets stratégiques à venir. Il n'est donc plus un simple « exécutant » des décisions stratégiques mais un co-concepteur de ces dernières. Il se doit toutefois de participer à mettre en œuvre les actions définies et à lever si besoin les freins ou résistances « humaines » au changement en s'appuyant sur son équipe RH et les managers de l'entreprise. Au-delà des discours sur la RH et les politiques RH de l'organisation, le passage à l'acte et l'innovation « ouverte » en termes de RH constitue une plus-value de la fonction et de ses métiers. Un DRH voire un RRH stratège, c'est un acteur qui est aux côtés des équipes de direction générale et qui dans les instances ad'hoc du type codir ou comex a son mot à dire, il/elle est écouté-e, apprécié-e, reconnu-e pour sa mise en perspective entre les orientations stratégiques business et les orientations stratégiques RH. Sa mission est de veiller au meilleur alignement possible entre la vision business et la stratégie RH dans une logique d'innovation et de prospective des métiers, tant sur le plan du ou des métiers de l'organisation que des métiers individuels et des compétences de demain.

Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017

L'ENJEU DE LA COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE

Par compétence organisationnelle, il est possible de retenir :

- « le résultat de l'agrégation des compétences individuelles et collectives, et constitue le niveau d'analyse le plus englobant » (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, 2012)
- « des modes d'action et des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu être incorporés des savoirs et savoir-faire des individus, mais qui ne sont pas seulement ces savoirs et savoir-faire. » (Dubert, 2002)

- « l'ensemble des capacités qu'un individu possède pour être en état de veille pour le bon fonctionnement de son activité et sa capacité d'organiser les composantes de son travail ». (Ben Abdallah, Ben Mamar Mamlouk, 2007)
- « des ressources organisationnelles qui consistent dans une coordination de ressources à un niveau plus élémentaire (Grant, 1991), cette combinaison étant le résultat cumulé d'une série d'investissements réalisés sur une période donnée ». (Rouby, Thomas, 2004)

- « l'efficacité des procédures de résolution de problème dans des domaines d'application spécifiés; la capacité à utiliser et appliquer des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production; la maîtrise des méthodes de gestion; l'intelligence des marchés et de la demande... ». (Weinstein, zoulay, 2000).

Suite à l'étude sur les métiers RH 7.0, menée par l' NDRH et l' GRH en 2017, nous pouvons retenir l'importance pour l'avenir des compétences organisationnelles. Les compétences organisationnelles d'un DRH et son équipe devront en finalité servir la stratégie de l'entreprise dans le but d'obtenir un avantage sur ses concurrents ou du moins, de pérenniser l'entreprise. Ces compétences sont les suivantes :

- Capacité à travailler en réseau ;
- Vision globale de l'entreprise ; de son organisation et de sa stratégie ;
- Connaissances fondamentales en ressources humaines (droit social, formation...) ;
- Connaissances étendues aux autres métiers de l'entreprise (marketing, finances, communication...) ;
- Connaissances linguistiques et gestion des différences culturelles.

Source Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017

Par cette idée, nous mettons également en évidence la fin d'un RH uniquement administratif. Dans notre étude sur les métiers RH 7.0, ce scénario a d'ailleurs été pointé du doigt.

Dans les années à venir, le cadre réglementaire dans le domaine des ressources humaines devrait donc s'alourdir et les technologies numériques seront davantage utilisées, ce qui nécessiterait une évolution des compétences administratives, comptables, juridiques et informatiques (France Stratégie, Dares, 2015). Trois hypothèses viennent compléter cette perspective.

- Premièrement, la multitude d'outils liés au numérique, permettant une lecture à tout instant et en tout lieu, viendrait complexifier le système de gestion tandis que le big data augmenterait le volume des données à traiter (Silva, Scouarnec, 2016).
- Deuxièmement, le phénomène de normalisation, en lien avec le développement des pratiques d'audit social/sociétal, impacterait la fonction ressources humaines et viendrait formaliser un niveau d'exigences attendu par les parties prenantes (Jonquière, 2016).

- Troisièmement, pour améliorer la performance socio-économique de l'entreprise, la fonction ressources humaines pourrait développer une expertise de diagnostic et d'évaluation dans le but de réaliser un reporting sur les dysfonctionnements de l'activité et un suivi des coûts cachés qu'ils engendrent (Cappelletti, Noguera, 2016).

De plus, cette tendance interroge les configurations organisationnelles de demain dans la mesure où les activités administratives si elles sont bien enracinées dans les activités RH pourront :

- soit être exercées ou pilotées par les services ou directions RH ;
- soit être encore plus qu'aujourd'hui partagées avec les managers ;
- soit en partie être prises en main par le collaborateur lui-même ;
- soit être externalisées auprès de prestataires.

Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017

Le DRH architecte serait donc celui ou celle en capacité de développer des projets innovants et de savoir choisir entre le faire et faire-faire. stratégique, un « visionnaire » de l'entreprise.

EL BORER UN SCHÉMA DIRECTEUR OPÉR TIONNEL ET P RT GÉ

La construction s'opère autour des enjeux de la GPEC revisité et de la mise en place, après l'étape de veille et de prospective d'un schéma directeur RH ou d'une feuille de route RH. Encore trop peu d'équipes RH, surtout dans les PME, voire TPE disposent d'une réflexion stratégiques RH et dans les grands groupes, si cette réflexion existe, elle reste souvent peu partagée par l'ensemble des équipes RH.

Demain, il y a donc lieu de valoriser la construction de schéma directeur RH simple, opérationnel et partagé par tous. Dans un environnement où les données sont de plus en plus un outil stratégique tant en accès qu'en utilisation, le SDRH devient de plus en plus un SDRH BI comme l'expose Christophe Lelouvier dans une chronique de RH Info (2017) :

Pourquoi réaliser un Schéma Directeur Business Intelligence Ressources Humaine (BI RH) ? Et comment faire ?

Ces questions s'adressent aux grands groupes :

- qui possèdent plusieurs entités en France et/ou à l'international ;

- qui sont équipés de solutions de paie et de RH hétérogènes ;
- et plus largement, à tous ceux qui jugent leur Décisionnel RH, comme à améliorer en termes de fiabilité, performance et de coûts.

Si les Schémas Directeurs sont courants pour les DSI, le métier RH, voire pour le SIRH, il n'en va pas de même pour la partie BI RH. Probablement parce que la RH représente un petit volume de données de l'entreprise.

Des raisons de réfléchir

Le Gartner annonce une croissance du marché de l'analytics et de la Business Intelligence de 5,2 % par rapport à 2015.

insi, de nombreuses entreprises ont à traiter l'obsolescence de leur BI et le domaine RH n'échappe pas ce phénomène.

Les choix de modélisation et d'outils engagent dans la durée. On ne détricote pas ou on ne tricote pas facilement sa BI.

Le temps du Schéma Directeur, les différentes parties prenantes (métiers, MO, MOE, architectes...) échangent sur leurs enjeux, leurs priorités, leurs contraintes, les bonnes pratiques du marché... tout en prenant de la hauteur vis-à-vis de leurs sujets quotidiens.

C'est l'amorce du projet collectif : « Comment utiliser mes données pour répondre aux enjeux métiers ? Quels outillages, pour quels usages ? »

Big Data - Prédictif RH

Recrutement prédictif, analyse prédictive de l'absentéisme ou de démissions, recherche de corrélations... mettent en appétit les DRH. Il s'agit d'être en phase avec les nouveaux standards de performance, de pouvoir expérimenter de nouvelles façons de recruter, de gérer les compétences, de concevoir des parcours et de conserver les Talents.

Managers et décideurs ont besoin de leurs données RH, de les croiser entre-elles, avec d'autres données de l'entreprise et/ou de faire appel à des benchmarks.

Pour être « Big Data Ready », le prérequis est d'avoir des données justes et disponibles.

Priorité aux données

La qualité des données revient au centre du jeu. Il faut la contrôler et la sécuriser le plus en amont possible.

La démarche de modélisation des données est guidée par la volonté de redonner du sens aux données RH. Cela signifie que plus le besoin de reporting et d'analyse est défini, meilleure sera la préparation des données.

Techniquement, différents niveaux sont à considérer :

- 1 • Systèmes d'information Sources : solutions de paie, best of breed RH et, le cas échéant, un socle de gestion administrative (core HR).

- 2 • Zone d'échange : copie des données sources + stockage de tables dédiées reporting, tables dédiées aux référentiels et tables dédiées aux interfaces.
- 3 • Datamarts : données regroupées par thématique métier (paie, absences, formation, évaluation...) et organisées pour les besoins en reporting.
- 4 • Restitutions : Solution BI de mise à disposition aux utilisateurs finaux.

Etat de l'art

limer la réflexion en partant de l'état de l'art met à l'aise les participants.

L'éclairage d'un expert permet de bénéficier de plusieurs retours d'expérience, en fonction de situations variées. Il donne des clés de compréhension des enjeux et présente des possibilités opérationnelles. On peut s'affranchir un moment de l'existant et de la responsabilité des décisions du passé.

Le Décisionnel RH et le Big Data RH poursuivent des objectifs distincts, mais qui se complètent. Ce qui se traduit par deux approches différentes et des outillages éventuellement distincts. C'est-à-dire qu'on ne parle non plus d'un mais de deux projets. Lors, le projet Décisionnel RH est le plus urgent.

Construire son Schéma Directeur BI RH

C'est la promesse : « Moins d'énergie pour produire les données RH, davantage de temps pour les analyser »

Ce Schéma Directeur a pour vertu de formaliser les enjeux de pilotage de la fonction RH et de décisionnel sur le moyen et le long terme. On y distingue le reporting opérationnel qui a vocation à rester dans les outils transactionnels, du besoin de consolidation et de pilotage & décisionnel RH.

Il est partagé par le métier RH, notamment le reporting social, la MO et la MOE qui traitent des sujets SIRH.

Les écarts entre l'état de l'art et l'existant ouvrent la discussion et orientent les choix.

La cible et la trajectoire de réalisation définissent le projet, avec planning et budget, pour :

- mettre à disposition des données avec un sens métier ;
- permettre des calculs par algorithmes

Il est propre à chaque Groupe et s'inscrit dans sa stratégie.

CO-CONSTRUIRE, C'EST AUSSI AUJOURD'HUI SE RÉFÉRER À UN CADRE NORMATIF

SCÉNARIO
RH NORMATIF

Ce scénario invite à une prise en compte des normes internationales, dans un objectif de certification, et s'appuie fortement sur le développement du numérique. Une première déclinaison, déjà en marche, conduit à une industrialisation des procédures en matière de gestion des ressources humaines produites par un service RH interne garant de l'équité entre les salariés. Dès lors, la formalisation des process RH deviendra un enjeu central pour la fonction. Cette forme de normalisation par les process souvent dictés par les prestataires de SIRH a parfois montré certaines limites lorsque la prise en compte du contexte n'était pas suffisante. Demain, il faudra donc imaginer des process plus souples, agiles et surtout en phase avec les spécificités du contexte et les évolutions globales de l'environnement, tant sur le plan des attentes des collaborateurs, que des nouveautés digitales ou encore du co-pilotage de ces process par des parties prenantes évolutives. La deuxième déclinaison s'inscrit dans le développement des normes ISO- FNOR. Des normes RH sont déjà disponibles sur le vocabulaire RH, sur la gouvernance humaine, sur le recrutement, sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, d'autres sont à venir, sur la diversité, sur l'engagement, sur les compétences RH, etc. Elles constituent et constitueront des cadres de référence pour les organisations à l'échelle internationale. De plus, d'autres normes ISO, telles les normes ISO 9000 ou les Normes liées à la RSE par exemple, fixent également des cadres d'exercice du management et du pilotage RH et social.

**Les enjeux de demain
sont tels que des compétences
en intelligence économique
et en vision globale
des solutions RH deviendra
de plus en plus essentiel,
et ce, quelle que soit la taille
de l'entreprise...**

83 % des répondants pensent que les équipes RH devront de plus en plus faire de la veille et respecter les normes RH de type ISO/ FNOR. En fonction des secteurs d'activités, des normes sectorielles peuvent également exister et orienter les attendus de la stratégie RH ou managériale. La certification viendra conforter la reconnaissance technique des professionnels et apportera une légitimité pour proposer des solutions innovantes qui vise à optimiser la gestion de l'entreprise et améliorer la performance des salariés. Cette perspective pourra conduire à une forte segmentation entre ceux qui feront et les autres. Il y aura ainsi à imaginer soit des métiers dédiés de conseil en normalisation dans les organisations de demain, au moins dans les grandes entreprises et surtout dans des cabinets ou structures dédiés afin de pouvoir accompagner les organisations dans le déploiement de ces normes. Les métiers de certificateurs RH sont alors appelés en parallèle à ce développer tout comme les métiers d'auditeur social. Les enjeux sont aussi ceux de la présence active d'experts RH français dans les comités ad hoc qui feront les normes de demain. Ce contexte normatif, pas toujours bien connu ou appréhendé aujourd'hui, le sera beaucoup plus demain et les équipes RH auront à l'intégrer dans leurs activités, voire même idéalement dans la stratégie RH.

95 % des répondants pensent que le numérique facilitera la formalisation des procédures et normes RH. Il faudra développer des compétences dans la rédaction de procédures et participer à des groupes de travail externes à l'entreprise. Des compétences en veille, en audit social, en pilotage de process, en diagnostic organisationnel seront les bienvenues. Même si l'Institut d'audit Social avait déjà valorisé en 2005, ces compétences, nous pouvons les reprendre pour orienter ceux qui en auraient besoin demain : organisation du travail, management, connaissance des méthodologies d'enquête, connaissances des ressources documentaires dans le domaine social, normalisation et certification, etc. Ce contexte normatif, pas toujours bien connu ou appréhendé aujourd'hui, le sera beaucoup plus demain.

Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017

Nous pourrions ainsi retenir la piste d'un DRH architecte, constructeur de SDRH à la fois RH et en lien avec les Data.

CO-CONSTRUIRE, C'EST AUSSI DÉVELOPPER DES PROCHES PLUS COLLABORATIVES

au-delà des effets de mode liés à l'entreprise dite libérée, il convient de plus en plus d'associer les collaborateurs, voire certaines parties prenantes externes aux réflexions business et organisationnels. De nombreuses initiatives se développent autour de pratiques dites innovantes. Aujourd'hui, la co-construction des politiques et pratiques RH se conçoit **dans une logique du CO-CO-CO: Collectif, Collaboratif et Coopératif**.

Comme le précisait Everaere en 2014 : « Depuis les années 1980, la flexibilité est devenue un enjeu majeur de la compétitivité des entreprises. Comment les entreprises (ou les organisations au sens large) peuvent-elles s'adapter ou réagir le plus rapidement possible à des aléas, des conjonctures ou des contextes de moins en moins prévisibles ? Les qualificatifs « souple, allégée, agile, fluide, etc. » sont souvent utilisés, à titre de métaphore, pour rendre compte de cette conception d'une entreprise globalement débarrassée des rigidités sous toutes ses formes, du moins aux yeux des dirigeants. Du côté des salariés, en revanche, les perceptions de la flexibilité sont plus disparates : certains l'assimilent à une précarité inquiétante qui dégrade les conditions d'existence ; d'autres l'associent à une gestion plus libre des périodes d'activité, de leur temps de travail lorsque les horaires sont plus souples (à condition que ces horaires soient négociés, voire choisis, et non imposés), ou y voient un moyen de rendre le travail moins monotone ou plus varié. Les ressources humaines sont donc directement touchées par cette exigence de flexibilité. Il est en effet devenu banal de demander aux individus de faire varier leur présence, leur disponibilité, leurs affectations, leur compétence (individuelle et collective) au gré des variations d'activité de l'entreprise, de ses contraintes économiques, industrielles, logistiques, etc. ou de ses aléas (internes ou externes). Il en découle en particulier des pratiques de sous-traitance, de recours à des contrats de travail à durée déterminée (CDD ou saisonniers), des contrats d'intérim, de travail à temps partiel (TTP), de recherche de polyvalence, de mobilité, de développement de l'autonomie dans le travail, etc. Toutes ces pratiques constituent autant de moyens permettant de générer de la flexibilité au niveau des ressources humaines. Le problème est que ces différentes sources de flexibilité mobilisent des paramètres différents (contrats, emploi, horaires, sous-traitance, affectations, compétences, coopération, capacité d'autonomie, mobilité sous toutes ses formes :

géographique, fonctionnelle, cognitive, etc.), qui ne sont pas tous compatibles les uns avec les autres. Il n'est pas possible d'avoir des collaborateurs qui soient intrinsèquement et simultanément souples en termes contractuels, flexibles en termes de présence, disponibles en permanence, capables d'occuper n'importe quel poste en fonction des besoins de l'entreprise, compétents et autonomes sur tous les postes de travail en question, disposés à être affectés n'importe où, n'importe quand... »

Co-construire aujourd'hui et demain, ce sera de plus en plus valoriser les dynamiques collectives au sein des équipes, tout en prenant également en compte les attentes spécifiques de chacun, autrement dit savoir co-construire pour chacun et pour tous : une équation complexe mais en phase avec les attentes du moment. Il faudra également innover en expérimentant des solutions nouvelles type fab-lab, écosystèmes d'innovation, savoir travailler avec des start-up RH, etc. Les innovations sont à penser à la fois en interne mais également avec les acteurs du territoire.

Face aux mutations externes de natures économiques, juridiques, technologiques et sociétales, les entreprises font face et devraient relever plusieurs défis. Pour surmonter ces derniers, les services RH sont et seront de plus en plus sollicités et amenés à se moderniser et surtout montrer leur valeur ajoutée. Cela passe par la mise en place d'une véritable stratégie RH qui permet à l'entreprise de disposer des ressources nécessaires en termes de compétences, nécessaires à sa compétitivité, voire sa survie dans ce nouveau monde. L'obligation de disposer d'un vivier de compétences passe obligatoirement par une gestion efficace et efficiente des talents qui peut se résumer en la capacité de l'entreprise et des services RH à développer son attractivité et à fidéliser ses collaborateurs. Ces derniers expriment de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre (Scouarnec, 2017).

Brillet et Gavaille (2017) donne la définition suivante du marketing RH : « *Le marketing RH est à la fois un processus et un dispositif de gestion par lequel les clients internes et externes du service RH d'une organisation obtiennent ce dont ils ont besoin en fonction de leurs attentes. Le dispositif consiste alors à imaginer, créer, concevoir, co-construire, offrir et échanger, avec le service RH d'une organisation, une offre ressources humaines de valeur à destination des collaborateurs mais également toute autre partie prenante interne et externe. C'est en définitive « l'art » et la « science » d'identifier les*

priorités stratégiques des organisations pour attirer, fidéliser, développer les compétences des collaborateurs et satisfaire les clients ciblés. Le marketing RH vise à créer, proposer et communiquer autour d'outils, processus et approches ressources humaines considérées comme ayant une valeur supérieure à ce que d'autres organisations peuvent proposer. En résumé, l'approche marketing RH consiste à proposer une offre RH de référence qui a été élaborée en fonction d'une orientation marché clairement affichée dans l'esprit des responsables ressources humaines et en cohérence avec les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes de l'organisation. »

Toutefois, face à la rapidité des changements, il ne s'agit plus seulement pour les responsables RH d'attirer, de retenir et de développer les meilleurs talents, la fonction RH doit également (se) vendre, non seulement à ses clients internes (les salariés) mais également à tous ses clients : candidats, consommateurs, conseiller en évolution professionnelle (CEP), les organismes de formation, les universités... Il s'agit non seulement de repenser le modèle classique de la GRH, mais d'y introduire le sens perdu et créer de nouvelles relations avec les collaborateurs : Vers un M RKETING RH.

SCÉNARIO —

RH DÉVELOPPEUR DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Le scénario du marketing des ressources humaines part du postulat que le salarié est considéré comme un client interne et que les responsables RH doivent pouvoir mieux répondre à leurs besoins et leurs attentes afin de concevoir et développer des solutions adaptées destinées à renforcer et développer l'expérience collaborateur. Dès lors, il s'agit d'une démarche intégralement tournée vers les clients de la fonction RH. La construction, l'opérationnalisation et la diffusion d'offres ressources humaines se font par la prise en compte des attentes des différents clients dans le but de réussir l'orientation-marché de l'organisation. Ce scénario considère que le marketing RH ne se limite pas à la communication de produits ou services RH mais constitue une politique d'efficience qui veille à la pertinence de ses propositions s'attachant au respect de certaines valeurs, à la prise en compte des diversités et au pilotage de réseaux internes et externes. Ainsi, ce scénario requiert le développement d'une stratégie de marketing RH et afin de valoriser l'image de l'entreprise à la fois en interne et en externe. Des compétences en communication notamment via les réseaux sociaux et la réputation (y compris la e-réputation) de l'entreprise constitueront des enjeux primordiaux demain en termes RH.

Par ailleurs, ce scénario implique les responsables RH et leurs équipes qui devront de plus en plus participer à la revalorisation de l'image d'une organisation, d'un secteur ou d'un métier auprès du personnel, des candidats potentiels et des institutions ; on parle ainsi de marque employeur. La marque employeur s'inscrit dans la prise en compte de la notion de client et constitue un outil tourné vers les objectifs stratégiques de la fonction RH. C'est un moyen d'action à prendre en considération dans une stratégie RH où le rôle des acteurs RH sera essentiel. Ces derniers doivent alors construire et développer une marque employeur ciblée, cohérente et durable destinée à l'ensemble de ses parties prenantes. Mais attention les promesses induites par les politiques RH ainsi mises en avant devront être cohérentes avec la réalité de ce qui se passe dans l'organisation.

La construction et le renforcement de l'image de marque employeur sont essentiels tant pour les parties prenantes internes qu'externes. En effet, à l'heure de la médiatisation et de l'information instantanée, la perception de l'image publique de l'entreprise constitue un enjeu fort pour sa pérennité et sa durabilité. Si le public ne constitue pas, à proprement parler, un client de la fonction RH, les actions entreprises en termes de GRH doivent veiller à la perception que pourraient avoir les individus au risque de ternir la réputation de l'organisation. L'offre RH doit ainsi être élaborée de manière à favoriser l'image de l'entreprise au mieux, ou à ne pas faire parler d'elle au pire. Pour cela, il sera alors possible de s'appuyer sur un pilotage de réseaux internes et externes ou bien encore être attentif aux tendances qui se dessinent en matière RH et engager une activité de veille à ce sujet.



INTERVIEW

L'innovation participative au cœur de l' DN du groupe Michelin

Jean-Michel GUILLON

Directeur du personnel du groupe Michelin, DRH de l'année 2018

Comment voyez-vous votre mission au sein de votre entreprise ?

Le développement des personnes est au cœur de la performance durable de l'entreprise. Nous tenons compte des femmes et des hommes qui la composent et nous nous adressons par conséquent à eux. C'est la raison pour laquelle nous avons conservé le vocable de directeur du personnel et je suis fier de ce titre. Ma mission est de les accompagner pour qu'ils puissent grandir en même temps que l'entreprise pour affronter les défis actuels. Qu'on le veuille ou non, le premier DRH de l'entreprise c'est le patron. La performance d'une organisation s'appuie avant tout sur le binôme DRH et DG.

Selon vous, performance et bienveillance ne sont pas antinomiques. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi ?

On a tendance à associer la bienveillance à « un monde de bisounours » car elle apparaît hors propos dans un monde dans lequel l'entreprise subit de nombreuses vicissitudes et vit de nombreux combats pour assurer sa survie. Or, la bienveillance permet de développer la responsabilisation au sein d'une entreprise et de permettre à tout un chacun de prendre des initiatives et de contribuer, ainsi, à son niveau, à la performance globale. Notre culture est centrée sur l'individu et notre slogan d'il y a 40 ans était déjà « Deviens ce que tu es ». Nous privilégions le développement personnel car il est au cœur de la performance durable de l'entreprise.

Vu la place que vous accordez à la responsabilisation des équipes et à leur autonomie, pensez-vous que l'industrie peut être propice à un nouveau genre d'entreprises dites « libérées » ?

Nous vivons une transformation culturelle mais nous ne parlons pas d'entreprise libérée mais d'entreprise responsabilisée. Nous avons remarqué que lorsqu'il y a une diminution du nombre de correspondants innovation sur nos sites, le nombre d'idées proposées était moindre. Nous avons mis en place un certain nombre de règles afin d'aider les uns et les autres à progresser et à se professionnaliser. Nous avons encore de nombreux progrès à faire pour que le top management soit plus proche de la réalité du terrain. Nous éliminons peu à peu les couches intermédiaires et manière à fluidifier les circuits d'information en interne. La notion d'équipe est aujourd'hui clairement privilégiée et nous avons mis en place des dispositifs de rémunérations collectifs. Nos usines vont devenir complètement digitalisées et le partage de l'information va devenir déterminant pour prendre les bonnes décisions.

Quel lien faites-vous entre l'innovation participative et votre R&D chez Michelin ?

Notre R&D est centralisée de manière à garder la main sur l'ensemble des projets développés. Elle est aujourd'hui devenue plus participative et s'appuie sur les différentes équipes. Nous avons cassé les silos et créé un complexe dédié à l'innovation qui accueille également d'autres entreprises et des start-up et qui favorise ainsi les échanges entre des personnes de tout horizon. Nous avons bâti cet écosystème afin de favoriser l'émergence des idées dans un monde en pleine mutation. Nous réfléchissons par exemple à la mobilité de demain

avec de nombreux acteurs issus ou non du secteur automobile. Nous avons créé à ce titre, en partenariat avec des groupes comme Safran ou encore Total, un Fab Lab pour partager le fruit de nos réflexions sur l'innovation et la recherche de demain.

Nous avons par ailleurs lancé un programme intitulé « Innovations Work » destiné à 110 000 personnes du groupe. Le message porté est fort car nos salariés, qui n'ont pas besoin d'appartenir à notre centre de R&D pour innover, se sentent pris en considération et valorisés.

Comment avez-vous fait évoluer le management en interne pour favoriser l'innovation participative ?

La question de la responsabilisation amène inéluctablement celles sur le management et le leadership. Qui prend la décision in fine ? Quelle posture managériale avoir pour favoriser l'émergence d'une intelligence collective ? Nos managers ont jusqu'à présent été promus dans un monde vertical dans lequel ils consacraient leur temps aux contrôles et reportings. Aujourd'hui, nous leur demandons d'avoir une posture de coach et d'aider les équipes à se développer. Il s'agit là d'une nouvelle façon de concevoir la posture managériale et cela prend du temps pour changer leur culture. La responsabilité du leader est de nos jours de donner le bon cap et du sens à l'action. Les managers font toujours des contrôles et du reporting mais nous donnons l'occasion aux équipes d'être plus autonomes dans l'accomplissement de leurs tâches. Par exemple, les équipes de travail de nuit ne sont plus supervisées par un supérieur hiérarchique et cela se passe très bien.

Que pensez-vous enfin de l'impact de la digitalisation sur l'emploi ?

Nous allons présenter à Paris l'usine digitale de demain. En mettant l'accent sur le numérique nous évitons ne nous faire « ubériser » à moyen ou long temps et sauvons notre industrie. L'intelligence artificielle va faire de nous des hommes et des femmes « augmentés », capables de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Nous n'envisageons pas de devenir des esclaves des machines. Il est vrai que certains métiers comme cariste ou vérificateur, vont disparaître, mais, en contrepartie, nous allons avoir besoin d'élargir le champ de nos compétences, notamment nos « soft skills », pour embrasser le changement. Nous sommes en train de développer dans nos usines des montres connectées et des lunettes en réalité augmentée, facilitatrices d'une nouvelle façon de travailler, moins pénible et plus créatrice de valeur. Quand on introduit de la robotique on améliore tout de suite les conditions de travail. Le stress diminue et cela engendre une augmentation de la capacité à résoudre les problèmes. D'ailleurs, les salariés de notre usine basée à Cholle nous demande d'aller plus vite ! Nous travaillons également avec de nombreux chercheurs en neurosciences pour faire avancer cette notion d'« homme augmenté ». Nous n'avons pas changé notre DN Il y a 100 ans le groupe aidait ses salariés à apprendre à lire et à écrire.

Aujourd'hui nous allons les accompagner pour les acculturer au numérique. L'entreprise a une responsabilité sociétale.

Propos recueillis par Christel L. MBOLEZ



Caroline H. QUET
DRH GroupeM

INTERVIEW

Revenons aux fondamentaux avant de faire des RH un paravent artificiel du bonheur en entreprise !

Beaucoup d'entreprises jouent à l'heure actuelle la carte du bonheur au travail pour renforcer leur attractivité auprès des jeunes générations.

Quel est votre avis sur la question ?

Il est très à la mode aujourd'hui de promouvoir de magnifiques cadre de vie professionnel avec de beaux décors, agrémentés de baby-foot, de jardin ou encore de bureaux designs, mais il ne faut pas être dupe, car cela ne peut être en rien ce qui motive réellement les salariés. J'ai pris de nouvelles fonctions au sein d'un véritable « éden », l'entreprise GroupM, qui appartient au groupe WPP leader mondial de la communication. Nous coérons toutes les cases de la fameuse QVT mais cela n'empêche pas l'entreprise de subir un taux de turnover important. Personne ne peut faire l'économie du sens.

Comment les DRH doivent-ils alors procéder pour être en adéquation avec les attentes des salariés ?

Pour commencer, les RH doivent être bien outillés afin de pouvoir s'appuyer sur des chiffres et des indicateurs précis sur l'environnement de travail. Ils doivent être en capacité de mieux sonder l'état d'esprit en interne et de cerner les réelles attentes des individus. Une politique RH attractive se base avant tout sur des propositions à forte valeur ajoutée, définies pour les femmes et les hommes qui la composent. Quel parcours propose-t-elle pour quelle employabilité ?

Le DRH doit bien entendu s'adapter au secteur d'activité dans lequel il évolue afin de mettre en place les outils appropriés au degré de maturité RH des organisations. Or, la culture d'entreprise est certainement la réalité la plus difficile à appréhender lors d'une prise de poste et je me garde bien d'essayer de dupliquer ce que j'avais pu mettre en place chez Mazars. Il ne faut pas se tromper dans les messages véhiculés et être force de proposition par rapport aux nécessités de l'entreprise pour laquelle on travaille.

Travailler sur l'attractivité ne se résume pas à un pur exercice de communication, et, je milite fortement pour que les DRH s'emparent du sujet et ne le laissent pas aux mains des directions communication, au risque de dériver vers une superficialité des discours et des actions mises en œuvre, en complète dissonance avec une réalité en interne souvent plus contrastée. Il ne faut pas passer à côté des fondamentaux RH qui constituent le ciment d'une bonne fidélisation des salariés.

Quelles sont alors les clés de la réussite d'une entreprise attractive ?

La réflexion autour de l'attractivité doit être basée sur une vraie analyse de sa promesse employeur à court ou moyen terme. L'entreprise doit mener une réflexion approfondie sur l'expérience collaborateur qu'elle a envie de faire vivre. L'alignement de l'entreprise avec ses valeurs et ce qu'elle promet est la clé de la réussite. Cela n'empêche pas les DRH d'y ajouter une dose d'originalité, de modernité et d'innovation, en contribuant à une vision plus en phase avec les attentes de nos nouvelles générations.

Les RH doivent suivre une véritable démarche marketing pour construire leur « offre » : bien connaître leurs « clients » qui sont les salariés, les services que la politique RH peut offrir et bien sûr le prix du marché, le packaging n'intervient qu'à la fin ! Elles doivent prendre de la hauteur et avoir une vision globale de leur action. Il faut absolument sortir du syndrome de Stockholm qui les enferme trop souvent dans une fonction trop administrative et contingente.

Vous êtes favorable à la bienveillance en entreprise mais dans une certaine limite. Pouvez-vous nous développer votre pensée ?

Je crois beaucoup à la bienveillance mais à condition qu'elle soit authentique et couplée à l'exigence. Cela ne peut être la justification du non-dit managérial qui peut générer de la souffrance au travail, du stress, et des conflits encore plus ancrés. Il y a toujours un effet pervers dans toutes les belles idées et il ne faut pas s'affranchir de toutes les règles. Un environnement mouvant, peu borné, ne convient pas à toutes les organisations.

Beaucoup de collaborateurs ont besoin de savoir pourquoi ils se lèvent le matin et quelles sont leurs missions et leur utilité au sein de leur entreprise. Ils ont aussi besoin de challenges pour apprendre et pour progresser. C'est leur principale attente, bien avant l'emballage cadeau ! Pour conclure, la politique RH doit être claire avec une promesse réaliste.

Quel rôle pour le DRH dans les années à venir ?

Le métier de DRH s'étend à 180 degrés. Je fais partie du Comité exécutif et mon rôle ne se limite pas à ma simple fonction mais bien de contribuer plus largement à la transformation de l'entreprise.

Les RH ont un positionnement stratégique à adopter et doivent monter dans l'échelle de valeurs. Aujourd'hui ils ont une fenêtre de tir pour affirmer leurs compétences dans un contexte de mutation des organisations. Ils possèdent les compétences pour embrasser le changement et y embarquer les salariés. Ils sont les interlocuteurs privilégiés pour les sujets concernant la transformation car ils connaissent profondément la nature humaine.

Propos recueillis par **Christel L. MBOLEZ**



Bertrand MENNECHET
DRH de DEKR Automotive France

DRH depuis 2008
(CCI France, Groupe Berri, Demos Weidong)
Membre du bureau national de l'ANDRH
(2010-2012) - Porte parole Président 2016 -
Membre cercle Humania

Publications : Capital compétences (2006)
Réussir sa période d'essai (2010),
Management (2012)

De l'organisation agile à l'organisation « responsive »

**VOLATILITÉ INCERTITUDE COMPLEXITÉ AMBIGUÏTÉ.
POUR RÉPONDRE À CES DÉFIS, LES DRH DOIVENT
CONTRIBUER À LA CONCEPTION DE NOUVEAUX
MODÈLES ORGANISATIONNELS.**

La notion d'organisation responsive tire sa source de l'anglais « responsive » que l'on pourrait traduire en français à la fois par réceptivité et réactivité.

Cette notion vulgarisée par le Web 2.0 connue sous le terme de « responsive web design » désigne la plasticité d'un contenu web sous différents supports média (tablette / smartphone) avec une modularité dynamique évitant le développement de

versions successives rendues obsolètes. Elle est aussi utilisée en médecine pour décrire la réaction du corps humain à un traitement thérapeutique.

Torben Juul Andersen, professeur de stratégie à la Copenhagen Business School en a identifié les principaux caractères dans son ouvrage « the responsive global organization⁽¹⁾ ».

Son intérêt est de marquer une certaine rupture dans la conception de l'organisation en sortant du paradigme de l'adaptation de la structure à l'environnement pour entrer dans une logique d'évolution endogène de l'organisation, littéralement qui prend son origine dans l'organisme.

Le défi n'est plus celui de la correction permanente de l'écart entre l'organisation interne et les besoins de l'environnement externe mais celui de la capacité de l'organisation à réunir et à produire les composantes d'une métamorphose (du grec « forme » & « changement ») par elle-même, qui n'est pas la recherche d'un comblement d'un écart mais la création d'une symbiose.

Torben Andersen indique précisément les caractères de l'organisation responsive :

- La puissance de la relation de réseau interne à l'organisation : la détection des compétences immédiatement mobilisables et activables et leur potentiel de combinaison.
- La fabrication d'une culture organisationnelle qui produit des références de nature culturelle, philosophique ou de société pour guider l'action quotidienne.

L'EXCELLENCE RELATIONNELLE ET LA CONFIANCE COMME VERTUS CLÉS

Le passage d'une rémunération de la performance à la performance de la rémunération.

Le mélange de processus courts décentralisés (permettant la remontée d'information captées de façon sensorielle) et de processus longs garantis par le siège central (strong central analytics).

La prédictivité des évolutions de marché (client et concurrence) pour agir à partir des données environnementales clés (techniques ou financières).

Pour la pratique RH ce type de conception se traduit par les éléments suivants :

- Une recherche de profils méta polyvalents : multiculturels et à potentiel de conduite de projets en sponsor ou en simple contributeur sans aucune référence de hiérarchie voire de frontière de fonction.
- La gestion de projet à travers une coalition de compétences plus que par groupe de travail tenant compte des frontières fonctionnelles. Celle-ci doit néanmoins être représentative des parties prenantes du projet considéré, et avoir une capacité de réponse directe à l'ensemble des enjeux posés.

Une nucléarisation de l'organisation se traduisant par la formation et la dislocation d'équipes de travail autour d'enjeux de business et d'innovation exigées par le marché ou les projets du moment.

L'alternance de processus « veineux » qui sont essentiels au fonctionnement des unités locales et de fonctionnement « artériels » qui irriguent de façon constante l'organisation sans idée de « top/down ».

L'abandon progressif des outils d'évaluation séquencés (entretiens annuels/plans cycliques) pour des outils de repérage permanents des talents permettant de décupler les occasions de collaboration.

La déclinaison de l'engagement à tous les niveaux avec une association élargie des collaborateurs aux décisions.

(1) The Responsive Global Organization: New Insights from Global Strategy and International Business - kindle publication



Laurence BRETON-KUENY, PhD
Directrice des ressources humaines
du Groupe fnor⁽¹⁾, membre du COMEX

Membre de la commission française
de normalisation management
des ressources humaines depuis 2011
et présidente depuis 2017 au titre de l' NDRH
dans le cadre de l'ISO TC 260.
Vice-Présidente de l' NDRH depuis 2017.

afnor
NORMALISATION

(1) L'association FNOR et ses filiales constituent le Groupe fnor, un groupe international au service de l'intérêt général et du développement économique. Il conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes volontaires, sources de progrès et de confiance. Il est organisé autour de 4 grands domaines de compétences : la normalisation, la certification, l'édition de solutions et services d'information technique et professionnelle et la formation. Le Groupe fnor exerce des activités à travers tout le territoire, et dans une centaine de pays via 40 implantations à l'international et des relations institutionnelles. Chiffre d'affaires de 152 millions d'euros en 2017 pour 1035 salariés en France sous convention collective de la métallurgie et 234 à l'étranger au 31/12/2017 et plus 1500 auditeurs et formateurs.

La normalisation comme facilitatrice d'un nouveau management des ressources humaines

Jamais le souci de l'humain n'a été plus présent au cœur des organisations. La motivation et l'implication des ressources humaines, que sont les femmes et hommes, au sein des organisations ne s'achètent pas. C'est pourquoi la valorisation du capital humain en tant qu'actif immatériel est si précieuse pour les DRH que nous sommes. Or dans un monde en transformation, le besoin d'agilité est nécessaire pour accompagner le changement et pour cela la mobilisation des ressources humaines joue un rôle central.

Utiliser les normes et la normalisation constitue une opportunité.

Comment et pourquoi les normes permettent d'anticiper, de découvrir des voies totalement nouvelles pour tirer profit des innovations sociales internationales accessibles à tous, c'est l'objet de cet article que de vous le faire découvrir au travers de la réponse à trois questions. Ces questions portent sur la gouvernance nécessaire pour transformer les ressources humaines, la manière dont les innovations sociales en management des ressources humaines ont lieu au niveau international et enfin la façon d'appréhender la thématique de la santé globale.

LES ENJEUX DE GOUVERNANCE DANS UN MONDE EN PLEINE TRANSFORMATION : COMPRENDRE L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS

Aborder le thème des enjeux de gouvernance dans un monde en pleine transformation est pertinent car les ressources humaines des organisations évoluent, mettant en avant la nécessité de réaliser des innovations sociales. Cette évolution apparaît tout d'abord sur le plan de leurs attentes et leurs besoins qu'il convient de prendre en compte tout en travaillant sur les compétences et les adaptations nécessaires pour les métiers / postes / activités dans ou en-dehors des organisations. Ensuite, il faut intégrer dans la réflexion les évolutions technologiques (numérique, robotique et intelligence artificielle), et les changements (croissance, restructuration, fusions et acquisitions, cession et fermeture) liés ou pas à l'ubérisation. D'ailleurs, il convient de rappeler que les ressources humaines ne concernent pas uniquement les salariés mais tous ceux qui fournissent un service ou un travail contribuant ainsi aux résultats de l'activité ou de l'organisation. Ces données sont parfaitement intégrées dans la norme **NF ISO 30409 Gestion prévisionnelle de la « main-d'œuvre »** qui s'inscrit dans l'économie mondiale du savoir, établit un lien entre la stratégie de l'organisation pour la décliner ensuite en plan d'actions ressources humaines, et jouer un rôle dans le management du changement.

Tout cela conduit de fait à accélérer l'évolution de la gouvernance des organisations. C'est la raison pour laquelle au lieu de parler de gouvernance qui désigne le système par lequel les organisations sont dirigées, contrôlées et tenues de rendre compte, le terme le plus adéquat dans le cadre de la transformation est celui de **gouvernance humaine**. La **gouvernance humaine** désigne un « système par lequel une organisation est dirigée et contrôlée et qui prend en compte les parties prenantes de ladite organisation, aussi bien que les facteurs humains et sociaux, tant au niveau le plus élevé qu'à tous les autres niveaux de prise de décision⁽²⁾ ». En tant que professionnels des ressources humaines, nous savons et démontrons chaque jour que l'actif immatériel, que sont les ressources humaines, constitue un élément aussi important que la gouvernance des actifs matériels ou du capital financier. L'objet de la norme **NF ISO 30 408 Lignes directrices sur la gouvernance humaine** portée par la France doit permettre à l'organisation d'atteindre durablement des résultats positifs pour l'ensemble de ses parties prenantes. Cela prend en compte la nécessité de travailler sur le management des risques RH notamment sur les études d'impacts des décisions stratégiques sur les ressources humaines de l'organisation à court, moyen et long terme. Prendre soin des ressources humaines de l'organisation, donner du sens, transmettre des valeurs constituent une manière de gouverner. In fine, cette norme permet de rappeler le rôle de chaque organe de gouvernance.

Cette norme **positionne donc l'humain** au cœur de l'organisation et c'est à nous, professionnels des ressources humaines, d'accompagner nos directions générales quelles qu'elles soient. C'est une belle opportunité de montrer la contribution de la fonction ressources humaines à la performance globale.

LES INNOVATIONS SOCIALES EN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ILLUSTRÉES PAR LES TRAVAUX DU COMITÉ TECHNIQUE ISO TC 260

À une époque où penser global et agir local est le maître mot des organisations, travailler sur un corpus de normes ISO au niveau international a du sens, pour créer des supports communs et partager des valeurs communes pour le management des ressources humaines de nos organisations. Ces normes peuvent être utiles aux personnes en charge des ressources humaines ou toutes parties prenantes qui travaillent dans le domaine des ressources humaines (prestataires, organisations syndicales, enseignants, étudiants, ...). Ces normes répondent à des besoins de montée en compétences, de partage de bonnes pratiques pour aller plus vite et plus loin pour des professionnels des RH du monde entier.

C'est l'histoire du comité technique ISO TC 260 Management des ressources humaines créée en 2011 à la demande de l'organisme de normalisation américain ANSI pour le compte de SHRM⁽³⁾. Le comité technique ISO/TC 260 comporte 25 membres participants⁽⁴⁾ dont la France avec son leadership américain avec l'ANSI. En 7 ans, 11 normes ISO ont été publiées et 9 projets de normes sont en cours, autant dire qu'il s'agit d'un TC actif. Ce corpus normatif, rappelons-le, relève de la soft law car les normes sont d'applications volontaires.

Les normes et les projets de normes internationales vont progressivement changer la vision des fonctions Ressources Humaines au sein des organisations. Précédemment il a été abordé 2 normes, celles sur la gouvernance humaine

et la Gestion prévisionnelle de la « main-d'œuvre » mais parmi toutes les normes, deux achevées et une en cours de publication doivent également retenir notre attention. Pour les deux normes achevées, il s'agit de la **NF ISO 30401 - Management des connaissances** et la future **NF ISO 30414 - Bilan du capital humain pour les parties prenantes internes et externes**, et les travaux en-cours concernent la future **norme sur la diversité et l'inclusion**. Rappelons-nous que le management des connaissances est important pour les professionnels des ressources humaines, car identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances des membres d'une organisation tout en étant tourné vers l'interne et l'externe (intelligence économique) permet de mieux gérer ses risques RH notamment en termes de mobilité interne et externe et d'intégration. S'occuper de la gestion des compétences ne doit pas occulter l'importance du management des connaissances. Quant à l'outil de reporting sur le capital humain, il permettra d'apporter des informations pertinentes aux questions que se posent les organisations sur le capital humain : coûts de la main-d'œuvre, nombre de salariés, configuration de main-d'œuvre, HRM-cycle-de-vie (attraction, sélection, engagement et retenue)... et de partager certaines d'entre elles avec les parties prenantes internes ou externes avec des indicateurs adaptés selon la taille de l'organisation voire son activité. Cette norme fait partie de mes préférées car porteuse d'avenir, elle montrera mieux notre contribution à la création de valeurs. Innovante dans certains de ces indicateurs inhabituels permettant ainsi de se comparer en interne et/ou externe, de se projeter tout en étant utile pour la gouvernance humaine. Ces normes internationales ont fait l'objet d'un consensus ce qui prouve que nous pouvons travailler sur un cadre global pour faire progresser nos organisations grâce à des innovations sociales.

De plus nous pouvons les appliquer de manière volontaire et participer à leur élaboration. Comment être innovant en participant aux normes de demain, c'est un appel pour rejoindre la commission de normalisation. Les Anglo-saxons l'ont bien compris comme les Allemands, très présents dans les travaux normatifs en management des ressources humaines.

ILLUSTRATION, UN FOCUS SUR LA SANTÉ GLOBALE DES RESSOURCES HUMAINES ET LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS

La santé globale des Ressources Humaines et le bien-être des salariés constituent l'un de nos défis pour les années à venir, pour obtenir la performance sociale de nos organisations, condition sine qua non de la performance globale à long terme. D'autant plus que l'allongement de la durée d'activité, qui s'aligne à celles chez nos homologues étrangers (65/67 ans), va nous confronter à l'espérance de vie en bonne santé situées aux alentours de 63 ans aujourd'hui, âge où nos collaborateurs partaient il y a peu à la retraite. Ce facteur exogène nécessite de prendre soin de nos ressources humaines pour garder les personnes en santé à la fois pour elles mais également pour nos organisations afin d'éviter une baisse de la performance liée à un accroissement de l'absentéisme et/ou du présentisme associé à une hausse des charges de prévoyance et mutuelle, un impact sur la productivité d'ensemble et enfin un impact sur les comptes de la nation.

Dans le cadre des travaux normatifs au niveau international, un TC s'occupe du management de la santé et sécurité au travail. Le comité technique (ISO/TC 283) comporte 71 membres participants dont la France avec son leadership

(2) Définition figurant dans la norme réalisée sous la présidence française par Izy Behar - NDRH

(3) La Society for Human Resource Management (SHRM) est la plus grande société professionnelle de RH au monde, représentant 285 000 membres dans plus de 165 pays.

(4) Les membres participants comme les membres observateurs ne sont pas des personnes mais les pays participants ou les pays observateurs, c'est-à-dire qui n'ont pas de commission de normalisation active dans leur pays mais qui sont intéressés par suivre les travaux.

anglais avec la BSI⁽⁵⁾. Une première norme intéressante pour nous DRH récemment publiée concerne la norme certifiable ISO 45001 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Cette norme met le collaborateur et ses représentants au cœur du système de management, et aide à mettre en place des outils pour une meilleure prévention et une protection de leur santé sans omettre la prise en compte de toutes les personnes contribuant à l'activité notamment les intérimaires et les sous-traitants. Bien entendu cette norme aborde également le besoin de procurer des lieux de travail surs et sains. Grâce à cette norme internationale, les organisations disposent d'une démarche structurée et formalisée qui va contribuer à promouvoir la santé et la sécurité au travail dans le monde entier. Dans ce TC, des travaux sur une future norme ont lieu sous l'impulsion du Canada concernant la santé et sécurité psychologique sur le lieu de travail qui prend notamment appui sur une norme canadienne⁽⁶⁾. Cette future norme permettra une aide à la prise en compte de la santé psychologique dans le cadre de la mise en œuvre de la norme ISO 45001. L'importance de la santé mentale apparaît à la fois dans les études du BIT et de l'OMS, notamment le fait qu'un cadre de travail négatif peut entraîner des problèmes de santé physique et mentale, l'usage nocif de substances ou d'alcool, l'absentéisme et une perte de productivité. « La dépression et les troubles de l'anxiété sont des problèmes courants de santé mentale qui agissent sur notre capacité à travailler et sur notre productivité », rappelle l'OMS dans un communiqué publié à l'occasion de la Journée

mondiale de la santé mentale 2017. Selon une étude récente menée par l'OMS, la dépression et les troubles de l'anxiété coûteraient à l'économie mondiale 1 000 milliards de dollars par an en perte de productivité. À titre de comparaison le PIB pour la France en 2017 fut de 2291 milliards d'euros. noter que les professionnels des ressources humaines ne sont guère présents dans ces travaux tant au niveau français ou international, ce qui est fort dommage, car il en résulte qu'aujourd'hui ces normes sont essentiellement construites par des préventeurs. D'ailleurs, le sujet de la santé est d'actualité dans les pays anglo-saxons avec notamment les anglais au travers de la publication en 2018 d'un P S⁽⁷⁾ sur les « Bonnes pratiques pour accroître la santé et le bien-être dans les organisations ».

Enfin, ma norme préférée en matière de santé globale et de bien-être demeure aujourd'hui une norme publiée en 2008 au Québec sur l'entreprise en santé, c'est celle que j'utilise depuis 2010 en tant que DRH. D'ailleurs, cette norme de management de la santé globale deviendra en 2019 une norme canadienne. Cela montre, si cela était encore nécessaire, l'avantage en terme de performance sociale de prendre soin des ressources humaines des organisations. Facteur de rétention et un facteur d'attraction de la main-d'œuvre, ce soin permet également l'amélioration de la santé des ressources humaines et contribue ainsi à la performance des organisations. L'avantage est mesurable, car il n'y a pas de progrès sans mesure, vision qui réconcilie à la fois le social et l'économique au profit de tous.

C'est quoi une norme volontaire ?

Une norme volontaire est un document de référence approuvé par un institut de normalisation reconnu tel qu' FNOR au niveau national et ISO (International Standards Organization) au niveau international. Elle définit des caractéristiques et des règles applicables aux activités de manière volontaire. Fruit du consensus entre l'ensemble des parties prenantes d'un marché ou d'un secteur d'activité, une norme volontaire permet de définir un langage commun entre les acteurs économiques-producteurs, utilisateurs et consommateurs, de clarifier, d'harmoniser les pratiques et de définir le niveau de qualité, de sécurité, de compatibilité, de moindre impact environnemental des produits, services et pratiques.

Les normes volontaires facilitent les échanges commerciaux, tant nationaux qu'internationaux, et contribuent à mieux structurer l'économie et à faciliter la vie quotidienne de chacun.

Forte de ces atouts, la normalisation est un accélérateur d'innovations. En amont, elle fournit des méthodes et des résultats de référence, constituant des bases solides et un gain de temps dans le process d'innovation. En aval, elle facilite la diffusion des idées d'avant-garde et des techniques de pointe. Elle crée un écosystème favorable au niveau des clients et partenaires et un climat de confiance en faveur des innovations chez l'utilisateur final.

Les normes permettent enfin de réaliser du benchmark et de la montée en compétences avec les normes volontaires européennes et internationales.

(5) Organisme de normalisation national anglais

(6) <https://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/sante-psychologique-au-travail.html>

(7) BSI P S 3002:2018 Code of practice on improving health and wellbeing within an organization



Véronique MONTMAT
Directrice Marketing et Communication
chez SOPRA HR SOFTWARE

près plus de 25 ans d'expertise dans
le domaine des SIRH, Véronique Montamat
est aujourd'hui Directrice Marketing et
Communication chez SOPRA HR SOFTWARE.

Consciente des nouveaux enjeux et des tendances
RH, Véronique suit de très près l'actualité
et les innovations RH.



L'entreprise communautaire tend à devenir la norme

Les nouvelles technologies ont fortement impacté l'organisation du travail et poussé l'entreprise à ouvrir ses frontières, jusqu'à devenir une entreprise « étendue » aux multiples facettes, qui établit des liens contractuels divers et variés avec les personnes qui travaillent pour elle.

Nous vivons une époque extraordinaire, peut-être la plus extraordinaire que l'entreprise n'ait jamais vécue. L'entreprise connue jusqu'à présent, avec son organisation en silos, une hiérarchie de cadres, employant un groupe bien délimité et recourant à des process standardisés dans une logique de division du travail, est un type d'organisation relativement jeune puisqu'il a émergé à la fin du XIXème siècle. Force est de constater que cette organisation du travail devient de plus en plus obsolète dans un monde globalisé, qui s'est complexifié au fil du temps, notamment avec l'impact du développement accéléré des nouvelles technologies.

Les entreprises sont entrées dans l'âge du faire, basé sur un partage accéléré des connaissances avec l'usage des réseaux et des plateformes digitales. On commercialise moins des produits seuls, dont les coûts de production diminuent et deviennent accessibles, et on crée davantage de services autour des produits. De nouveaux positionnements de marché sont à trouver et la compétitivité s'appuie dorénavant souvent sur des communautés étendues de talents.

DEVENIR UNE ENTREPRISE HYPER-OUVERTE

fin de continuer à rester des leaders dans leur domaine, les grands groupes ont décidé de s'ouvrir plus, en nouant par exemple des partenariats afin de créer des Fab labs. Ils font de plus en plus de prospective sur leur secteur d'activité, pour ne pas être dépassés et se projeter dans un avenir proche. Pour gagner la guerre de l'innovation, ils n'hésitent pas à faire appel aux start-up et aux pôles d'innovation. Les grands groupes ont également compris qu'il fallait qu'ils utilisent toutes les ressources nécessaires pour développer leur créativité et ont élargi le champ des compétences en s'ouvrant à tout type de talents qui gravitent dans leur écosystème. Ils font ainsi travailler de concert des personnes aux statuts variés comme les experts, les freelances, ou encore les auto-entrepreneurs. Le but est de fédérer les meilleurs pour être plus innovants tout en continuant à rester performants.

UN NOUVEAU CHALLENGE : FIDÉLISER LES PLURICACTIFS ET LES « JOB-ZIPPEURS »

Cette tendance de fond ne va pas s'arrêter, car on assiste en parallèle à un fort développement de la pluriactivité avec des relations entre employeurs et salariés raccourcies : aujourd'hui, un jeune salarié sur deux a un contrat à durée déterminée. Cela a un impact direct sur l'attractivité, le recrutement et la fidélisation des talents. Les candidats et salariés recherchent aujourd'hui un intérêt immédiat et attendent de l'entreprise qu'elle développe également leur employabilité. S'ils sont

nombreux à vouloir cumuler passions et revenus, la plupart des actifs qui optent pour la pluriactivité le font souvent pour des raisons pécuniaires, selon une étude du Salon des micro-entreprises réalisée en 2016. La pluriactivité n'est en tout cas pas un choix contraint et ils sont au contraire plus de 70 % de pluriactifs à avoir choisi une vie professionnelle diversifiée. L'INSEE estime ces slashers, terme qui fait référence au signe « / » pour « slash », à plus de 2 millions en France. De nombreux spécialistes pensent, qu'à l'instar de ce qui se passe aux États-Unis, cette tendance de fond pourrait finalement devenir la norme...

L'entreprise doit, par ailleurs, faire face à une génération de job-zappeurs. Les actifs français appartiennent aujourd'hui en effet à 40 % à la nouvelle génération, ou millenials, qualifiée souvent de génération de « job-zappeurs ». Il s'agit d'une population plus exigeante que leurs aînés. Née avec les nouvelles technologies, elle travaille en mode « zapping » et veut très vite bénéficier d'un retour sur investissement de son implication : promotion de carrière, hausse de la rémunération, responsabilités élargies, etc. Elle souhaite également une organisation du travail adaptée aux nouveaux modes de vie et qui préserve plus l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les millenials, appelés également Génération Y, GenY ou digital natives, n'hésitent pas à démissionner, si l'entreprise n'est pas en phase avec leurs valeurs ou ne répond pas à leurs attentes. Ils veulent s'investir sur des missions porteuses de sens et ont un œil très critique sur l'impact sociétal et environnemental des entreprises pour lesquelles ils travaillent. Ces dernières doivent créer une ambiance de confiance, d'équité et d'intégrité pour leur plaire !

DE NOUVELLES LOGIQUES D'ENTREPRISE ÉTENDUE OU « EXTENDED WORKFORCE »

De toute évidence, ces nouvelles revendications ont un fort impact sur l'organisation même des entreprises, qui doivent devenir plus souples et s'inscrire dans des logiques d'entreprise étendue, pour être certaines d'attirer tous ces talents. Les entreprises leaders de demain seront celles capables de fédérer cet ensemble de talents pour continuer à être performantes et répondre aux exigences de marchés en pleine mutation, qui exigent d'elles une adaptabilité accélérée par une remise en question permanente.

C'est pourquoi les RH vont devoir redéfinir leurs activités, pour prendre en compte la gestion de l'ensemble des populations. On voit d'ailleurs émerger des emplois de « Chief Talent Officer ». L'entreprise étendue semble être l'avenir, mais elle connaît encore quelques freins dans sa mise en application, notamment en matière d'encadrement du travail et de normes. Les mutations du travail engendrent en effet des souplesses nouvelles, mais en même temps des risques de dérives. Les plateformes digitales sont aujourd'hui un début de réponse, pour permettre de construire des équilibres fragiles entre sécurité et liberté et bâtir ce nouveau genre d'entreprises communautaires, qui font appel à un écosystème élargi de talents.

Les entreprises s'appuient ainsi sur des solutions qui utilisent de l'intelligence artificielle, pour développer des outils collaboratifs qui tiennent compte des volontés et attentes personnalisées des collaborateurs. On parle d'ailleurs désormais de « l'expérience collaborateur » pour signifier la symétrie des attentions, c'est-à-dire le même traitement entre les salariés, considérés comme des clients internes, et les clients externes de l'entreprise. Les plateformes permettent plus facilement de recueillir les avis des collaborateurs, de leur permettre d'avoir des feedbacks réguliers de la part de leur manager, de partager leurs connaissances et de déclarer par exemple des compétences non connues au sein de leur entreprise. Le management participatif est de plus en plus plébiscité et a pour avantage de permettre une meilleure agilité grâce à un partage des idées plus rapide, transparent et efficace !

De leur côté, les managers et équipes RH disposent de nouveaux outils capables de mieux gérer l'anticipation des besoins en terme de compétences et de mieux détecter ainsi les collaborateurs qui pourraient évoluer pour répondre aux besoins de diversification des activités ou de croissance. Ils peuvent aussi gérer des missions sur des temps courts, grâce à l'optimisation des outils de gestion des temps et des activités pour gérer les équipes hybrides ou pour mieux animer les équipes de freelances.

L'entreprise vit à l'heure actuelle le paradoxe de devoir satisfaire les attentes des candidats et collaborateurs sur un temps particulièrement court, tout en construisant une marque employeur forte sur un temps long, qui véhicule des valeurs en adéquation avec les souhaits des nouvelles générations d'une économie digitalisée et d'une société de l'information.

TRANSFORMER, C'EST CCOMP GNER

ccompagner c'est prendre soin des personnes dès le processus de recrutement et tout au long de leur vie professionnelle.

DES PISTES POUR VOIR UNE VISION RENOUVELÉE DU RECRUTEMENT

Depuis les années 2000, avec l'explosion de la bulle internet, les professionnels du recrutement disposent d'une multitude de moyens pour identifier, sélectionner et évaluer l'ensemble de leurs candidats. Ces années ont été un tournant historique dans l'évolution des modes de recrutement. L'arrivée des premières connexions internet a ouvert le champ des possibles pour les recruteurs mais aussi pour les recrutés. Plus d'annonces, mais aussi plus de candidatures à traiter et cela toujours plus rapidement. L'abolissement de l'annonce papier et la mise en exergue du e-recrutement a demandé une véritable mutation des techniques et des process. Ces mutations ont un impact aussi bien sur le métier de recruteur que sur les pratiques ou techniques mobilisées pour recruter une personne. La question qui peut se poser à terme est celle du vocabulaire associé au recrutement. Recruter signifie chercher à embaucher quelqu'un dans une organisation, à engager une personne dans une troupe (domaine militaire). La principale mutation liée au recrutement, dans une vision prospective est la suivante : le recrutement et les techniques associées avaient été pensé dans une logique d'emploi à vie et d'employeur unique. Aujourd'hui, les collaborateurs sont plus mobiles, changent d'employeurs plusieurs fois au cours d'une carrière professionnelle et ce dans un environnement de plus en plus numérique. L'accompagnement en matière de recrutement occupe alors une place centrale. Il convient avant tout de bien cerner les tendances de la mobilité.

CCOMP GNER, C'EST BIEN CERNER LES TENDANCES DE LA MOBILITÉ

Comme le démontre une enquête récente de l'IFOP⁽²⁾, la mobilité professionnelle est présente lors de multiples débats sociaux, souvent pour dire qu'elle est insuffisante en France et que c'est une faiblesse de l'économie française et pourtant les chiffres concrets de la mobilité vécue ou prévue des salariés remettent en cause ce postulat.

Les chiffres de la mobilité professionnelle selon l'IFOP (2017)

Une majorité de salariés a déjà vécu la mobilité : plus de la moitié (52 %) des actifs ont connu au moins 3 métiers dans leur parcours professionnel, y compris 38 % des très jeunes. Seuls 5 % n'ont connu aucun changement. Et si on se limite aux 5 dernières années, 43 % ont connu la mobilité, en nette progression sur un an : mobilité interne pour 16 %, externe pour 12 %, géographique pour 15 %. La mobilité externe a doublé dans l'année et est plus fréquente chez les très jeunes (19 %). La mobilité est plus forte chez les cadres (61 %), les actifs de 25 à 39 ans (51 %), et augmente avec la taille des entreprises. La mobilité est en majorité réussie : 62 % l'ont trouvée positive, 27 % mitigée, et les chiffres sont encore plus positifs chez les jeunes (respectivement 70 et 22 %). Seuls 11 % ont connu une mobilité aux résultats négatifs (8 % des très jeunes). Pourtant ce ne fut pas une opération simple pour eux : 51 % y ont rencontré un peu (37 %) ou beaucoup (14 %) de difficultés. De nombreux actifs ont des projets de mobilité dans les 2 ans : 40 % des actifs en effet envisagent une mobilité dans ce court laps de temps, à égalité entre mobilité interne (13 %), externe (14 %) et géographique (13 %), et même 46 % des très jeunes qui prévoient plus de mobilité externe (19 %) et interne (16 %). Trois motivations dominent : le salaire pour 59 %, l'équilibre entre vies privée et professionnelle (48 %) et le souhait de changement d'environnement de travail (47 %). Les motifs professionnels autres sont moins souvent cités (aspiration à un métier, 35 % ; acquisition de compétences nouvelles, 32 %...). Mais aussi 14 % pensent à une création d'activité ou d'entreprise, 25 % souhaitent partir dans une autre région et 14 % partir pour l'étranger.

Cette étude de l'IFOP montre que la mobilité semble encore difficile. En effet, si le contexte économique et politique semble un peu plus favorable en 2018 que l'année précédente, une nette majorité (62 %) des sondés le pensent encore défavorable, complètement (16 %) ou plutôt (46 %). Les jeunes sont un peu plus positifs, mais le jugement positif y reste minoritaire (42 %). Changer d'entreprise est difficile pour les 2/3 (65 %), changer de métier ou de secteur d'activité sont pensés encore plus

(2) Les Français et la mobilité professionnelle vague 2 (première vague en février 2017) - IFOP : http://www.ifop.com/media/poll/4020-1-study_file.pdf

difficiles pour les $\frac{3}{4}$ des actifs (respectivement 75 et 77 %), même si ces chiffres s'améliorent, fortement pour le changement d'entreprise (+9 points), légèrement pour le changement de métier ou de secteur (+4 et 3 points). Cela explique que les actifs ressentent d'abord la mobilité professionnelle comme un risque (45 %), avant une opportunité (35 %), ou une nécessité (20 %). Cependant, une reconversion professionnelle n'est pas impensable pour ces actifs en cas de ras-le-bol de leur travail actuel (46 %) ou d'envie de défi personnel (25 %). On voit ainsi une double réalité : un taux de mobilité vécue déjà important, des résultats en majorité positifs, des projets nombreux, mais toujours une représentation mitigée de la mobilité, de ses risques et de ses difficultés.

CCOMP GNER, C'EST BIEN PENSER L'INTÉGRATION DES NOUVELLES RECRUES

Comme le précise Fournier (2018), Selon une étude Society for Human Resource Management, moins de 20 % des entreprises ont une politique proactive réelle en matière d'intégration des nouveaux. Pourtant, cette phase, qu'on appelle en anglais l'*onboarding*, est cruciale ! En plus d'aider la nouvelle recrue à s'intégrer, elle pose les bases d'une relation plus solide, plus efficace et plus claire. Selon un sondage Korn Ferry, 98 % des exécutifs considèrent l'*onboarding* comme un facteur essentiel pour améliorer la rétention de leurs salariés. L'*onboarding* est un terme anglais qui signifie littéralement « embarquement ». Ce concept désigne les processus d'accueil qui sont mis en place par les organisations pour s'assurer que leurs nouveaux membres soient bien intégrés, qu'ils « embarquent » correctement dans la structure. L'*onboarding* est aussi parfois appelé « socialisation organisationnelle » par les experts du sujet, puisqu'il renvoie à tous les processus de socialisation qui permettent de s'intégrer à une organisation.

CCOMP GNER, C'EST BIEN PRÉHENDER LES INNOVATIONS NUMÉRIQUES LIÉES AUX TECHNIQUES DE RECRUTEMENT

D'après une étude de l'association Pour l'Emploi des Cadres (PEC) (2009), « le monde du recrutement a connu 2 vagues d'évolutions successives : « le e-recrutement » à partir de 1998 et, depuis 2007, « le recrutement 2.0 ». Cette étude PEC (Mars 2009) souligne également que : « le e-recrutement est aujourd'hui assez économe en moyens, il permet avec ciblage, souplesse et réactivité de conquérir et pré-qualifier des profils en

offrant de bons rendements quantitatifs ». Jusqu'au milieu de cette période, Internet avait simplement modifié les pratiques en transformant les annonces : de format papier, elles passaient à la rédaction sur le web.

Aucune grande évolution ne se faisait sentir. Cependant, avec l'arrivée des réseaux sociaux, facilitant la mise en relation et l'échange très rapide d'informations, l'étude PEC (Mars 2009) souligna que : « *le candidat devient de plus en plus proactif en étant acteur de son parcours professionnel* ». Celui-ci est en attente également de transparence, d'une bonne « expérience candidat » ainsi qu'une personnalisation de son processus de recrutement. En effet, dans un environnement professionnel de plus en plus personnalisé où les relations humaines sont facilitées par les réseaux sociaux ou les outils digitaux, le e-recrutement montre ses premiers signes de faiblesse. Aujourd'hui, période où le recrutement s'affirme comme un acte stratégique pour l'entreprise, on tend à voir apparaître de nouvelles techniques et de nouveaux outils sous les fondements des différentes aires du recrutement. Ces derniers permettent de réinventer les relations entre employeur et candidat, en favorisant selon l'étude PEC (2009) : « *une véritable interactivité via un modèle contributif* ».

Avec 49 % d'utilisation en 2017, les sites de réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo, Twitter, Facebook, etc.) enregistrent la plus forte progression, tous moyens de sourcing confondus (+13 points en un an). Cette progression leur permet de se hisser au 4^e rang des canaux les plus utilisés par les recruteurs devant la cooptation des salariés. Sans surprise, ce sont les entreprises des activités informatiques qui mobilisent le plus les sites de réseaux sociaux (69 %), suivies des entreprises du secteur des équipements électriques et électroniques (64 %) et celles de l'ingénierie-R&D (61 %).

Pour exemple, rien n'est plus facile désormais que de recommander des compétences professionnelles sur LinkedIn ou de proposer une candidature cooptée via son réseau professionnel. D'après une étude Pôle Emploi (2017), désormais, « 64 % des candidats consultent quotidiennement les sites d'emploi » et « 88 % des recruteurs déclarent déposer des offres d'emploi quotidiennement sur les sites dédiés ». Les nouvelles technologies sont un des facteurs qui ont considérablement modifié le recrutement, ses techniques et son environnement. Néanmoins, un certain essoufflement d'une partie de candidats se fait sentir, pouvant remettre en cause des processus de plus en plus déshumanisés. Ces nouveaux enjeux demandent à l'entreprise un

perpétuel questionnement et une résilience sur l'ensemble de leurs pratiques. Dans son ouvrage, Thomas Vilcot (2016) met en avant le fait que : « *le recruteur doit désormais faire preuve d'agilité et agir de manière à la fois proactive et interactive* ». Il s'agit ici du recrutement tel que nous le vivons à l'heure actuelle. Ce recrutement 3.0 introduit alors une notion qui n'avait encore jamais été utilisée en matière de recrutement : le marketing digital. En effet, tous les outils en lien avec le marketing se sont retrouvés exploités en phase de recrutement. On y retrouve l'utilisation des persona, des emails automatiques mais aussi la notion d'expérience candidat en lien direct avec la marque employeur de l'entreprise. Toutes ces notions se sont regroupées sous l'égide de l'Inbound Recruiting ou Inbound Recrutement.

Selon Guillaume Vignero (2017) : « *L'Inbound Recruiting permet une utilisation logique et cohérente à tous ces différents nouveaux outils utilisés par les recruteurs de maintenant* ». Ce recrutement 3.0 raisonne alors selon Thomas Vilcot (2016) sous trois mots d'ordre : « *connectivité, agilité, contrôle* ». Le Web 1.0 était : « *principalement centré sur les documents : portails et sites diffusant du contenu à caractère informatif* ». Le Web 2.0, lui, était : « *centré sur les utilisateurs : applications*

mobiles, blogs et contenus interactifs, réseaux sociaux ». Selon Vilcot (2016), il s'agit de : « *l'ère des sites qui nous laissent la parole : les réseaux sociaux pour publier les photos de ses vacances à l'autre bout du monde, les blogs pour écrire que son commerçant local est une personne formidable* ». Le Web 3.0, est aujourd'hui, selon Vilcot (2016) : « *centré sur les données, leur collecte, leur traitement, leur partage, leur analyse fine permise par de puissants moteurs de recherche sémantiques et autres « agents intelligents »* ». Vilcot (2016) souligne dans un autre point : « *l'émergence du cloud computing⁽⁴⁾, du big data n'en étant qu'une manifestation* ». On peut également parler de :

« *Web SoLoMo : « So » comme social, « Lo » comme local, « Mo » comme mobile* ». Selon Thomas Vilcot⁽⁵⁾ (2016) il s'agit ici d'un : « *Web basé sur la communauté, la géolocalisation, les applications mobiles et nomades* ».

Entre les évolutions de la mobilité, le développement de l'Onboarding et de l'Inbound recrutement, les pratiques et techniques évoluent. Suite à cette présentation des tendances et des ruptures liées aux techniques traditionnelles du recrutement, et selon une étude prospective⁽⁶⁾ réalisée en 2018, trois scénarii peuvent être mis en évidence.

SCÉNARIO

LE SCÉNARIO DE LA PERSONNALISATION AUGMENTÉE

Ce scénario sous-entend une prise en compte beaucoup plus importante de la personnalité du candidat dans le processus de sélection. Au regard des évolutions mentionnées précédemment – en particulier via la grille de lecture de Michel Maffesoli – cette approche renouvelée du recrutement met l'accent sur la personne bien plus que sur ses qualifications. Même si ces dernières joueront toujours un rôle dans la sélection, il convient d'envisager une valorisation plus importante du diplômé que du diplôme.

Ce scénario impliquera d'appréhender une orientation vers l'individu plutôt que vers le collectif et demandera de renforcer certaines compétences pour le recruteur : l'écoute, la bienveillance, la proactivité, la capacité d'adaptation. Ce scénario valorise la prise en compte des « *soft skills* ».

Etude réalisée dans le cadre du master RH en apprentissage de l'IEC Caen par Louison Olivier et dirigée par Céline Scouarnec.

SCÉNARIO

LE SCÉNARIO DE LA COOPTATION D'ÉPÉE

« La cooptation adaptée » aura pour objectif la mise en relation du réseau personnel du collaborateur au service de l'entreprise afin de répondre à un besoin en recrutement. Le profil coopté sera donc recommandé directement par les collaborateurs « ambassadeurs » et sera intégré dans un processus de recrutement spécifique. Ce scénario présente l'avantage de valoriser l'implication des collaborateurs. Cette cooptation sera un véritable levier de fidélisation des collaborateurs mais aussi du futur coopté. L'autre avantage est de construire un processus de recrutement économe en temps et en argent.

Etude réalisée dans le cadre du master RH en apprentissage de l'IE Caen par Louison Olivier et dirigée par Line Scouarnec.

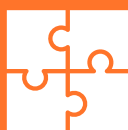
SCÉNARIO

LE SCÉNARIO DU MARKETING DE L'OFFRE DE RECRUTEMENT

Marketer l'offre de recrutement » impliquera demain, la mise en place d'outils marketing permettant à l'entreprise de proposer une offre de recrutement correspondant aux attentes du candidat. Se mettra alors en place un rapprochement de l'entreprise vers le candidat par l'anticipation de ses besoins. Ce ne sera donc plus le candidat qui s'adaptera à l'entreprise, mais l'entreprise qui mettra en œuvre une démarche de « séduction » afin de répondre au mieux aux attentes du futur postulant. Ce scénario présente l'avantage de développer une véritable « marque employeur ». Il offrira à l'entreprise une visibilité encore plus importante sur les différents canaux de communication. Elle pourra bénéficier d'une véritable vitrine de ses pratiques et valeurs. Cette marque employeur aura pour effet d'attirer les potentiels talents.

Etude réalisée dans le cadre du master RH en apprentissage de l'IE Caen par Louison Olivier et dirigée par Line Scouarnec.

Dans une étude menée dans 15 pays, le World Economic Forum a identifié les soft skills que les salariés estiment indispensables de posséder en 2020. Le top 10 de ces soft skills de plus en plus discriminantes dans le processus de recrutement et plus globalement dans le monde du travail sont les suivantes :



Résolution
de problèmes
complexes



Pensée critique



Créativité



Gestion
des équipes



Coordination



Intelligence
émotionnelle



Jugement
et prise de
décision



Souci du
service client



Négociation



Souplesse
cognitive

CCOMP GNER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET CO-CONSTRUIRE DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES NOUVELLES

accompagner, c'est également repenser l'accompagnement des personnes tout au long de leur vie professionnelle.

Le modèle fordiste de la grande entreprise dans lequel prônaient la sécurité du travail et les possibilités d'évolution au sein de l'organisation, soit une carrière, est terminé. Comme le disait Cerdin (2000), « Traditionnellement, les entreprises avaient la charge de développer la carrière de ses collaborateurs. Il s'agissait de trouver l'équilibre entre les attentes des salariés et celles de l'entreprise ». Cependant, le passage de l'ère de la modernité à celui de post ou hyper modernité (Jourde, 2006) n'est pas encore totalement ancré dans les représentations individuelles et collectives. « Le schéma sécuritaire de l'emploi à vie » (Scouarnec, 2009) n'est pas accepté par la plupart des collaborateurs. Dans ce sens, comment anticiper d'éventuelles ruptures de contrat de travail ? À présent, des exigences de flexibilité, de réactivité et de concurrence toujours plus croissante, viennent entraver cette vision. Hall a revu ses positions et décrit la carrière comme une succession de courts cycles d'apprentissage et de changements identitaires. Plusieurs auteurs s'accordent à dire que les responsabilités et les risques de l'emploi se déplacent de l'entreprise vers le salarié.

Dans ce contexte, il faut revoir la définition de la **transition**. En effet, il ne faut plus la consi-

dérer comme une simple période entre deux étapes, avec un avant et un après délimités. La transition est « devenue le quotidien du cycle du changement lui-même, avec un temps de préparation, suivi d'une phase d'ajustement, un bref moment de stabilisation qui précède un nouveau temps de préparation » (Scouarnec, 2000). Elle est à présent une condition du maintien et de l'accès à l'emploi (Scouarnec, 2009). On retrouve ici l'idée d'un salarié qui doit être autonome, responsable et prendre en charge sa vie professionnelle afin d'en devenir acteur. Au travers de notre étude, nous parlerons de transition professionnelle entre deux métiers.

Nous pouvons également reprendre ici le modèle des « nouveaux marchands » développé par Scouarnec et Boyer (1999). Les salariés seront de plus en plus amenés à se vendre comme un produit, à prendre en main leur vie professionnelle et à être attirés par le nomadisme, la « boundaryless career » (Arthur et Rousseau, 1996). La fin de la grande entreprise peut paraître comme une opportunité pour certains alors que pour d'autres, elle peut être perçue comme une menace.

Le tableau ci-dessous dressait déjà en 1999 un panorama des évolutions en cours. Ce tableau peut être considéré aujourd'hui comme précurseur au regard de « l'ubérisation » en marche.

Aujourd'hui, les trajectoires professionnelles sont multiples et les trois fondements classiques du salariat à savoir unicité de temps, unicité de lieu et unicité d'espace sont remis en cause.

ÉVOLUTION DANS LE TEMPS DES TYPES DE RELATIONS Source : Boyer, Scouarnec 1999, p. 104

Types de relations	Hier	Aujourd'hui
Relation à l'entreprise	• CDI • Logique de poste • Rémunération : salaire en fonction d'un poste • Horaires fixes	• Variété des types de contrats : CDI, CDD, mission, intérim, stages, etc. • Logique de compétence • Rémunération : salarie en fonction de ses compétences et formes variées d'intéressement • Horaires varié et évolutifs
Relation au temps	• Un temps pour tout : priorité accordée au temps de travail	• Tout, tout le temps : entremêlement des différents temps de travail, de repos, de loisirs, etc.
Relation à l'espace	• Une activité, un lieu	• N'importe quelle activité, n'importe où : occupation maximale de tous les espaces
Relation au savoir	• Acquis lors de la formation initiale : essentiellement	• Apprentissage permanent : la compétence sert à vendre
Relation à l'argent	• Pour gagner sa vie	• Pour se réaliser personnellement
Relation vie professionnelle / vie privée	• Dissociée	• Interdépendante
Relation à la consommation	• Fidélité à des marques • Distinction des types de consommations par statut • Distinction entre les producteurs et les consommateurs	• Volatilité des consommateurs • Tout s'achète, tout se vend • N'importe qui peut acheter n'importe quoi • Chaque consommateur est aussi producteur et inversement

C'est dans cet esprit que s'intègre la loi du 5 septembre 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel. Dans la continuité des lois de modernisation sociale depuis 2005, le droit individuel à la formation, etc.

Pour la Ministre du Travail, Muriel Pénicaud* : « cette loi est une grande transformation pour nos concitoyens dans l'accès à la connaissance et aux compétences, véritable enjeu du XIX^{ème} siècle. Elle permet d'établir une société de l'émancipation par le travail et la formation qui donnera à chacun, jeunes, salariés et demandeurs d'emploi, la capacité de se projeter sereinement dans l'avenir, de se réaliser dans sa vie professionnelle grâce à des droits nouveaux, garantis par des protections collectives adaptées aux enjeux présents et à venir, et aux entreprises sur nos territoires de trouver les compétences nécessaires à leur développement. Il appartient désormais à tous les acteurs de se mobiliser, c'est avec l'engagement de tous que nous remporterons la bataille mondiale des compétences, pour la performance économique et le progrès social de notre pays »

Ce texte s'inscrit dans un vaste projet de réforme social de portée systémique, dont il marque l'acte II. Avec l'acte I, les ordonnances pour le renforcement du dialogue social, le gouvernement a souhaité faire converger, par la décentralisation du dialogue social, l'impératif de performance économique avec celui de progrès social et faire des compétences un enjeu majeur. L'acte II, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, porte l'ambition de l'émancipation sociale par le travail et la formation et d'un accès plus simple, plus rapide et plus juste à l'atout majeur du XXI^{ème} siècle : les compétences. Plusieurs saisines du Conseil constitutionnel sont toutefois d'ores et déjà annoncées : elles auront pour effet de suspendre le délai de promulgation de la loi à la réponse des Sages. Une centaine de textes d'application seront nécessaires pour une entrée en application effective du texte. Cependant, il est probable que tous ne soient

pas pris avant le 31 décembre 2018 : en effet, l'entrée en application des dispositions sur le titre I, consacré à la réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage, s'étale jusqu'au 31 décembre 2021.

Pour gérer les transitions professionnelles, il est possible d'associer aux démarches de GPEC, une réflexion prospective. Sans vouloir répéter ce que nous avons développé en première partie, nous dirons simplement que mener une discussion autour de la prospective des métiers permettrait à l'entreprise d'éviter de tomber dans le modèle de la pénurie (Scouarnec, 2008), mais également proposer à ses collaborateurs différents scénarii d'évolutions professionnelles. Enfin, cette prospective des métiers doit s'associer à une prospective de soi menée par le salarié afin qu'il puisse « prendre conscience des risques d'exclusion et de se préparer à une nouvelle posture » (Scouarnec, 2009). Il s'agit alors de dépasser le simple champ du projet professionnel et de réfléchir à l'ensemble de ses possibles, en s'éloignant des préjugés culturels et identitaires qui pourraient freiner la construction du champ des possibles.

Comme le précise Glée (2009), « on peut concevoir la construction de son parcours professionnel autrement que dans une perspective solitaire ». On s'éloigne donc ici du modèle des *boundaryless careers* défini précédemment. Dans une perspective de construction de parcours professionnels « durables », Glée avance l'idée d'un « agir ensemble ». Un parcours durable est selon elle, un parcours qui « permet un développement de l'individu dans sa vie professionnelle mais aussi dans sa vie privée, ainsi qu'un développement social et sociétal pérenne ».

fin de valoriser cette tendance à la prospective de soi, il convient donc de repenser les modalités d'accompagnement et le scénario du RH « conseiller personnel » trouve alors tout son sens.

* <https://www.centre-info.fr/a-la-une-6/actualites-2018/adoption-de-la-loi-pour-la-liberte-de-choisir-son-avenir-professionnel.html>

SCÉNARIO

RH "CONSEILLER PERSONNEL" OÙ L' ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES ET DE LEUR TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE.

Depuis quelques années, le thème de l'accompagnement des personnes et de leurs trajectoires professionnelles vient, au moins dans les discours, re-générer les approches dites « classiques » de gestion des carrières. En 2005, la Dares avait organisé un séminaire portant sur le thème de « la sécurisation des trajectoires professionnelles ». Le choix du thème a été dicté par le constat suivant :

« Il existe aujourd'hui un consensus sur la nécessité de concilier les besoins de flexibilité des entreprises et la demande de protection des salariés. Un compromis possible entre ces deux exigences semble se cristalliser sur l'idée **d'une « sécurité sociale professionnelle »** capable de prendre en charge les risques liés aux transitions - essentiellement les risques d'enfermement dans l'emploi précaire et les risques de chômage de longue durée - , dans une double dimension préventive (éviter le passage par le chômage) et curative (permettre la sortie la plus rapide possible du chômage). [...]

Pour autant, et en dépit, d'une part, d'un corpus théorique à la fois ancien et vaste et, d'autre part, de la mise en œuvre de dispositifs visant à doter les salariés de droits transférables, la construction d'un véritable droit à la mobilité professionnelle attaché à l'individu reste aujourd'hui embryonnaire. **La sécurisation des trajectoires professionnelles** semble ainsi peiner à franchir le cap de la réflexion théorique pour s'inscrire dans une démarche à visée opérationnelle, alors même que la France dispose de la plupart des outils mobilisés dans les pays voisins pour concilier flexibilité et sécurité. »

Le scénario du conseil aux personnes requiert une posture nouvelle de l'ensemble des acteurs. Les équipes RH, les managers de proximité, les coachs ou prestataires externes, les partenaires de l'emploi et de la formation, etc. De plus, la coordination et la coopération de tous est indispensable pour mettre en place des solutions RH adaptées pour faciliter la mobilité interne, aider les salariés à développer et maintenir leurs compétences, et les accompagner tout au long de leur trajectoire professionnelle. Cet accompagnement peut démarrer avant leur intégration dans l'organisation et se prolonger après leur départ, notamment pour effectuer des démarches administratives liées à une reconversion professionnelle.

Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017

L'enjeu de ce scénario est à décliner pour les acteurs de la fonction RH. En effet, il est à considérer comme une base de redéfinition du métier de gestionnaire de carrière et de responsable formation. De nouvelles appellations de métier sont donc à envisager permettant de valoriser des missions d'accompagnement du développement des compétences tout au long de la vie. Au regard de la réforme de la formation continue, les acteurs de la fonction RH doivent trouver ou retrouver un positionnement leur permettant d'être des acteurs incontournables dans l'accompagnement des trajectoires professionnelles. Les OPC , devenant des OPCO

seront également des partenaires importants, mais en interne, les compétences RH attendues en la matière seront indispensables pour faire en sorte que les collaborateurs maintiennent, voire développent les compétences en phase avec les évolutions du Business, dans un contexte de concurrence accrue. Un esprit de services global se développe de plus en plus et la symétrie des attentions client-collaborateur prendra de plus en plus d'importance. Ce besoin d'accompagnement est à envisager en cohérence avec le besoin d'anticipation et de construction présentés précédemment.



INTERVIEW

GRDF transforme ses métiers pour assurer la transition énergétique

Patrick BONNE U

Directeur des Ressources Humaines et de la Transformation chez GRDF

Quels sont à l'heure actuelle vos principaux enjeux métiers ?

Nous avons dû faire face à un regroupement de deux activités techniques, de réseaux et de clientèle, qui concernait 5 000 salariés sur 11 300. Notre projet a démarré en 2014 par des études puis une phase pilote de tests de nos outils applicatifs. En 2018, nos équipes étaient en place. Nous devons encore développer les compétences dans certaines zones. Nous avons consacré beaucoup de temps aux échanges afin de mieux faire comprendre à nos salariés les défis auxquels nous étions confrontés. La transition énergétique a réorienté en profondeur la politique française pour une croissance verte. Nous devons nous adapter en repositionnant nos métiers pour une meilleure prise en charge globale de nos clients.

Comment s'accompagne la transformation digitale au sein de GRDF ?

Je suis convaincu que les RH doivent aller au-delà de leurs fonctions classiques et contribuer à mobiliser un collectif de travail afin d'accompagner les mutations actuelles. Nous avons mis en place des programmes spécifiques afin de sensibiliser les managers et de les former afin de favoriser la mutation de nos métiers grâce à un accompagnement efficace des équipes sur le terrain. Les managers nous permettent aujourd'hui d'assurer une transformation digitale structurée et on a défini avec eux plusieurs grands axes. Désormais, tous nos métiers techniques sont digitalisés et nous devons développer les compétences des salariés en leur proposant des outils d'acculturation au numérique.

fin d'amplifier le mouvement, nous avons commencé par équiper nos collaborateurs de Smartphones et mis en place un Passeport digital qui permet l'accessibilité à plusieurs outils pour sensibiliser, former, et coacher les individus à la transition numérique. Cela nous a permis de développer les usages et pratiques du numérique et aujourd'hui nous allons plus loin encore puisque tous nos collaborateurs sont équipés de tablettes afin d'avoir un accès direct à toutes les applications. Ils peuvent ainsi s'informer sur la programmation de leurs activités mais également consulter les modes opératoires pour exercer leurs métiers et échanger avec leurs pairs ou supérieurs hiérarchiques lorsqu'ils sont en mission et confrontés à un problème sur le terrain.

Nous avons, bien évidemment, mis en place également des formations en e-learning afin d'asseoir leurs compétences et lancé des Moocs en collaboration avec trois autres entreprises du secteur pour permettre de mieux faire comprendre les enjeux liés à l'évolution du gaz. Nos formations sont essentiellement basées sur la simulation et la mise en situation. On simule par exemple des incidents afin de mettre nos collaborateurs de résoudre une situation délicate. Nous avons également développé des Serious games et travaillons à l'heure actuelle sur des modules de formation en Réalité augmentée, technologie qui permet de mieux visualiser les appareils.

Quels ont été les moyens alloués aux RH pour cette transformation ?

Les RH ont eu un gros challenge en matière d'accompagnement au changement car nous avons dû faire de l'ingénierie de compétences et former nos salariés afin de développer leur polyvalence dans le

but d'améliorer la satisfaction client. Nous avons alloué un budget de 100 millions d'euros pour relever le défi de la transformation. On s'attache à développer au mieux les compétences des uns et des autres dans le repositionnement de notre activité. Avec le déploiement des compteurs communicants, nos salariés doivent s'adapter aux mutations technologiques et développer de nouvelles compétences. Leur métier est enrichi puisqu'ils doivent aujourd'hui appréhender les enjeux de nos clients. Nous élargissons ainsi la palette professionnelle. Notre maillage territorial est étendu puisque nous desservons en gaz près de 9 500 communes et ils doivent intervenir dans l'heure en cas d'incidents. Nous avons mis en place une prime pour les salariés concernés pour se repositionnement d'emploi.

Comment avez-vous fait pour remporter l'adhésion ?

En 2018, nous avons réalisé une grande enquête d'observation sociale et les deux tiers des salariés ont mesuré l'évolution de leur métier. Notre volonté a été d'associer les collaborateurs à cette opération d'envergure. Notre projet d'entreprise leur a plu et ils ont choisi de se mettre au service du gaz vert et de la transition énergétique. Nous sommes aujourd'hui capables de faire transiter dans le réseau français la totalité du gaz consommé produit en France. Nos enjeux en termes d'environnement et d'économie circulaire sont colossaux et la totalité de nos collaborateurs adhèrent à notre projet d'entreprise et s'engagent. Nous avons démocratisé l'accès à la formation et mis en place la technologie Chatbot pour automatiser en ligne les actions qui les concernent et faciliter ainsi l'accessibilité aux outils.

Comment faites-vous aujourd'hui pour anticiper les trajectoires professionnelles ?

Nos outils de gestion RH étaient historiquement partagés avec le groupe EDF. Notre volonté a été de nous doter de notre propre SIRH et d'avoir ainsi la maîtrise de nos données. Cela nous permet de mettre en place une gestion prédictive des besoins en compétences en anticipant par exemple les départs à la retraite de nos collaborateurs. L'analyse des données nous permet également de constituer des équipes projet en fonction de nos besoins et de rendre accessible à nos salariés les opportunités en termes de missions et favoriser la mobilité interne grâce à un appel à candidatures. Les collaborateurs ont la possibilité de renseigner nos outils pour déclarer telle ou telle compétence.

Nous veillons à avoir une entière transparence dans le respect du RGPD. Nous favorisons les outils d'immersion professionnelle car cela permet de transformer en interne les regards portés sur les parcours professionnels et la mobilité. Notre projet de mobilité fonctionnelle est promu en interne car nous souhaitons que nos collaborateurs pensent à la globalité de leur parcours et deviennent acteurs de leur propre évolution professionnelle.

Propos recueillis par **Christel L MBOLEZ**



Frédéric MISCHLER

Blogueur, Conférencier, Formateur
et Consultant dans les domaines de
l'Innovation et de la Transformation RH.

Il a exercé durant 13 ans des responsabilités RH
dans des groupes comme TRW ou
STMicroelectronics.

Il a fondé Humaineo en 2013, dont la vocation
est d'accompagner le Développement des
Réussites Humaines, et d'aider en pratique
les entreprises dans leurs transformations
et démarches d'innovations RH.

Un écosystème au service de l'« apprenance »

Dans un monde professionnel régi par la vitesse et l'accélération des évolutions de toutes natures, les enjeux pour les Responsables RH et Responsables Formation sont de plus en plus cruciaux : Comment aider les collaborateurs à maintenir leurs connaissances et compétences à jour dans une dynamique accrue d'obsolescence accélérée des savoirs et savoir-faire ? Comment aider les collaborateurs à acquérir et développer les nouvelles compétences au bon moment, et dans le bon timing ?

Dans ce contexte de changements incessants et de complexité accrue, l'approche consistant à se former par « à-coups » en présentiel, sur des temps collectifs concentrés sur plusieurs heures, plusieurs journées, voire semaines, rencontre inexorablement et de plus en plus ses limites. Signe des temps, la réforme de la formation professionnelle actuellement à l'œuvre, et matérialisée par la loi « avenir professionnel » du 5 septembre 2018, introduit à ce titre une transition notable. Celle consistant à passer de la notion de plan de formation qui prévalait jusque-là depuis plusieurs décennies, à celle de plan de développement des compétences. Ceci ouvrant ainsi enfin plus largement le monde de la formation professionnelle en entreprise, à une pluralité de leviers et de modalités d'actions de

développement, au-delà des attendus en termes de programmes rigides de formations, dispensés dans un temps strictement défini.

Dès lors, face à ces nouvelles réalités de plus en plus prégnantes, quelles évolutions, quelles révolutions pour les missions des RH et des Responsables Formation ? Que faire ? Comment faire ? Comment dépasser les pratiques encore très largement usitées et qui s'appuient généralement au mieux, sur la mise en œuvre de dispositifs de blended learning ?

Pour aller droit au but, l'ambition qu'il s'agit aujourd'hui de porter au niveau RH, réside dans la création d'un écosystème pour les collaborateurs de l'entreprise, le plus propice possible, au développement de l'apprenance. Ceci impliquant en tout premier lieu de passer d'une posture de stricte mise en œuvre d'actions de formations, à celle d'animation de communautés d'apprentissages et de design de solutions et dispositifs d'apprentissages expérientiels. L'idée de fond étant dès lors de chercher à proposer dans une plus large mesure, des approches de développement des compétences, en mode « social learning » facilité. En la matière, il s'agit notamment d'aider les collaborateurs à ce qu'ils s'inscrivent dans des dynamiques de temps de partages et d'apprentissages à la fois plus informels et fluides, tout en s'appuyant sur des pratiques collaboratives de consolidation et de structuration des connaissances, permettant la formalisation et la mémorisation individuelle et collective des acquis dans le temps. Et en cela, les multiples solutions digitales collaboratives proposant aux personnes d'interagir en temps réel, constituent de précieux supports, dès lors que leurs usages et appropriations sont véritablement facilités et accompagnés.

Pour autant, ne nous y trompons pas, s'extraire des habitudes formatives et porter une démarche d'accompagnement des collaborateurs dans leur capacité à « apprendre à apprendre », n'est pas chose aisée. Le fait de privilégier par exemple des temps de formation plus courts, plus récurrents et distribués dans le temps par le biais d'outils de diffusion digitaux, plutôt que des sessions en présentiel de durées de plusieurs heures, apparaît aujourd'hui comme plus pragmatique et s'inscrit dans des principes d'apprentissages issus des enseignements des neurosciences. Il n'en n'est toutefois pas nécessairement du goût de tous les collaborateurs, tant ils sont accoutumés aux formats classiques. Ceci nécessite dès lors pour les Responsables RH et Responsables Formation de faire montre de persévérance, d'intelligence émotionnelle, de capacités à susciter et encourager la curiosité naturelle des collaborateurs et leur envie d'apprendre autrement, pour mieux apprendre. En outre, il s'agit de porter dans cette perspective et d'un point de vue RH, une vigilance toute particulière aux conditions d'apprentissages proposées aux collaborateurs : Comment est-ce ce que des « temps d'attention », des « bulles anti-distractions » leurs sont par exemple octroyés et accessibles ?

Il convient également de garder à l'esprit que la forme en matière de modalités de formation, n'est à déterminer qu'en tant que vecteur au service d'une meilleure acquisition des connaissances et des compétences. Commencer par exemple, par imaginer recourir à de la réalité virtuelle parce que c'est dans l'air du temps n'est en tout état de cause pas la façon la plus opportune de procéder. Il s'agit en effet de considérer les solutions technologiques pour ce qu'elles sont : ni plus ni moins que des moyens au service de finalités. L'enjeu consiste donc avant toutes choses, à être au clair sur les objectifs visés en matière de compétences à acquérir ou à développer. Ceci pour travailler sur une pluralité de modes d'apprentissages, et pour identifier alors les meilleures approches et les moyens les plus pertinents et efficaces à mettre en œuvre.

De la sorte et dans cette perspective, il est également possible de dépasser aujourd'hui les solutions formatives habituellement proposées, en format collectif intra-entreprise lorsqu'il s'agit de former un groupe, ou en format inter-entreprises lorsqu'il s'agit de former une ou deux personnes. Pour se faire, s'ouvrir et contribuer à un écosystème d'apprentissage plus étendu, au-delà des seuls murs de l'entreprise, ou de ceux d'un organisme de formation, s'avère ainsi être également une approche intéressante et inspirante à investiguer, au service de meilleures dynamiques formatives et de développement des compétences.



myne BERR D
Fondateur de Yatedo

myne est titulaire d'un Master en sciences informatiques de l'Epitech et d'un Master en recherche et traitement du langage naturel de l'Université de Chongqing (Chine). Expert en technologie sémantique, myne se lance rapidement dans l'aventure entrepreneuriale, au cours de ses études supérieures. Il co-fonde la société « OneShot'com » en 2005 : développement et gestion de 3 sites web dédiés à la vie étudiante sur l'agglomération de Toulouse (actualités / événements / blog). Il développe « Ouverture » en 2006, un progiciel de gestion pour le comité d'entreprise de la SNCF, toujours utilisé aujourd'hui dans plus de 13 villes en France. Il est ensuite nommé directeur de la technologie de l'information de Leaders League en 2010. Sa passion pour l'entrepreneuriat l'entraîne dans une nouvelle aventure. Il met au point les fondements technologiques du moteur de recherche Yatedo et de sa technologie sémantique, écrivant ainsi premières lignes de l'histoire de Yatedo, la solution d'Intelligence rtificielle pour le recrutement et l'emploi.

Oui, l'Intelligence rtificielle va vous transformer en Super-Recruteur et non prendre votre place !

Vous le savez bien : le sourcing est un processus critique, subjectif et chronophage. S'il est raté, la valeur ajoutée du recruteur devient nulle. La vocation initiale du recrutement, l'humain, perd sa place au profit de l'administratif. Chaque année les recruteurs doivent recruter davantage, plus vite et mieux. Mais toujours avec le même budget et sur un marché du travail où les talents sont rares, sur-sollicités, pénuriques ... Cependant, le sourcing est un processus critique. S'il est raté, la valeur ajoutée du recruteur devient nulle. C'est un tableau sombre, mais pas si loin de la réalité.

LE PROBLÈME : LE TEMPS

L SOLUTION : L' UTOM TIS TION GRÂCE À L'INTELLIGENCE RTIFICIELLE

Le métier de recruteur est d'ores et déjà en train de radicalement se transformer. Toute la partie sourcing a vocation à être complètement automatisée. Même la prise de rendez-vous avec les candidats sera à terme gérée par l'intelligence artificielle. Ces fameux chatbots, dont on parle tant pour les plateformes e-commerce, seront chargés d'enclencher les premiers échanges avec les candidats. Dans le même temps, le tri des CV et l'animation de la CVthèque seront optimisés par les outils, permettant au recruteur de se libérer des tâches administratives et donc de se concentrer sur deux missions prioritaires : faire passer des entretiens d'embauche, évaluer les compétences et prendre la décision finale !

vec l'I , on parle d'automatisation de la sélection des CV, d'un sourcing sans limites et d'analyse prédictive pour prendre des décisions éclairées et anticipées sur le long terme. On parle de transformer le web en vivier de candidats.

ujourd'hui, il est clairement préférable de confier le sourcing à des algorithmes ; et ce pour une raison simple : une intelligence artificielle est une technologie, développée par l'homme, pouvant raisonner comme un être humain. Pour en retirer de réels bénéfices, le recruteur doit se laisser guider par l'outil, car c'est bien l'I qui va lui fournir son profil idéal.

Pour Philippe Burger, associé responsable Capital Humain chez Deloitte « *Face à la transformation massive qui est à l'œuvre dans les organisations, l'acquisition de talents est devenue stratégique. Insérer l'I dans la démarche offre aux directions des ressources humaines (DRH) une réelle création de valeur.* »

L'I EST UNE OPPORTUNITÉ M JEURE POUR LE RECRUTEMENT

Big Data, nalytics, recrutement prédictif... Ces mots font désormais partie du vocabulaire des recruteurs. Je préfère parler d'Intelligence rtificielle au service du recrutement et de l'emploi ! D'une nouvelle manière de libérer le recruteur des tâches à faible valeur ajoutée en mettant entre ses mains expertes des outils simples et éprouvés à son service.

En outre, l'I réduit les erreurs de casting mais surtout trouve les meilleurs talents, pas les moins mauvais. Elle lutte contre les stéréotypes, offre plus d'objectivité, augmente significativement l'expérience candidat, explore l'ensemble des profils disponibles, utilise les indicateurs prédictifs pour identifier les facteurs cachés...

u final, elle offre des standards inégalés en matière de sourcing ! C'est encore plus impactant lorsque l'on sait que 39% des décisions d'embauche hors intelligence artificielle sont des regrets (IBM Smarter Workforce Institute).

vec l'Intelligence rtificielle, non seulement le recruteur gagne du temps, mais il gagne aussi en qualité ! Car même chez les recruteurs les plus expérimentés qui ont constitué au fil des ans un carnet d'adresses impressionnant, leur performance en sourcing n'arrive pas à la cheville des capacités d'une intelligence artificielle !

En effet, quand un bon recruteur active un réseau susceptible de toucher plusieurs milliers de candidats, l'outil gère lui des dizaines de millions de profils. Pour autant, la quantité est-elle forcément synonyme de qualité ? Si on utilise le bon outil avec le bon modèle, alors oui !

F ISONS LE TEST D'UNE RECHERCHE DE T LENT GRÂCE À L'I

Prenons un exemple. Je souhaite recruter un responsable marketing. Je vais demander à mon outil d'intelligence artificielle d'identifier le profil le plus à même de réaliser ce job. Scannant des centaines de millions de données (disponibles sur le web, les réseaux sociaux, les blogs, forums, ...), l'outil analyse les parcours, les compétences et les diplômes de centaines de milliers de responsables marketing (mais aussi d'autres professionnels du marketing dont les titres sont différents mais les missions relativement semblables). Suite à cette analyse, l'outil va définir ce qui constitue l'essence d'un responsable marketing : il a telles compétences, il a connu tel parcours professionnel, il a fait ce type d'études, est intéressé par tel sujet ... Grâce à ces informations, je visualise nettement à quoi ressemble la perle rare.

Il faut maintenant affiner ce profil en fonction de certains critères qui me sont propres. Par exemple, je souhaite que le candidat évolue dans telle région ou dispose de telle certification. De plus, je cherche quelqu'un ayant un fort potentiel (donc une personne qui a connu une évolution de carrière rapide) et plutôt passionné (donc une personne menant des projets en dehors de son travail pour acquérir de nouvelles compétences). Ce travail d'affinage permet alors d'établir une short-list de candidats réellement pertinente.

Pour aller plus loin dans la « digitalisation » du sourcing, on peut également injecter de l'intelligence prédictive. Choisir le bon modèle de recrutement prédictif... C'est un peu ça le problème...

Les apôtres du recrutement prédictif utilisent des modèles assez douteux. En gros, voici leur pitch : « *Pour trouver le talent dont votre entreprise a besoin, nous allons établir un profil idéal à partir du croisement de milliers de données internes et externes. Puis, nous allons rechercher et sélectionner des candidats qui matchent avec ce profil.* ».

utrement dit, ils ne font que répéter les bons vieux usages : « *Dans mon entreprise, les diplômés HEC ont très bien réussi donc je ne vais recruter que des diplômés HEC.* ».

u final, la stratégie de recrutement est celle du clonage et des préjugés. Dans un monde qui évolue vite et où chaque entreprise peut se faire ubériser en l'espace de 6 mois, cette stratégie est vouée à l'échec !

Si le modèle du recrutement prédictif est séduisant intellectuellement (je recrute des profils identiques à ceux qui ont réussi dans mon entreprise), il est faux.

Pourquoi ? Parce qu'il trouve son origine dans les préjugés des recruteurs (lesquels choisissent des critères selon leur propre expérience personnelle) et selon l'idée que les recettes d'hier vont fonctionner demain.

L'I , L'EXTINCTION DU RECRUTEUR ?

C'est la plus grande crainte des salariés et des recruteurs : être remplacés par des robots. L'Intelligence rtificielle est-elle synonyme de l'extinction de l'humain au travail ? Non ! Les emplois ne seront pas supprimés, ils vont évoluer. D'autres seront créés.

Concernant le métier de recruteur, l'I effectue un travail titanesque et rébarbatif en triant des centaines de milliers de données (CV). C'est un domaine où elle excelle car elle agit extrêmement vite, tout en apportant une profondeur d'analyse inatteignable par l'Homme. Ce travail libère du temps et le recruteur retrouve sa fonction première : l'HUM IN.

Ne l'oublions pas, l'I dépend de l'humain ! C'est lui qui crée ses fondations, qui installe ses données. Et le plus important : la décision finale appartient toujours à l'humain. L'I a pour seul but de suppléer l'humain, pas de le remplacer.

Pour dire les choses sans peur, l'Intelligence rtificielle facilite notre quotidien, en nous assistant dans diverses activités que nous acceptons d'ailleurs bien volontiers de confier à plus efficace et plus technique que nous pour les réaliser. Si les ruptures technologiques nous font peur autant qu'elles nous fascinent, nous avons la certitude que l'humain restera dominant parce qu'il est capable d'anticiper et d'évoluer au même rythme que l'Intelligence rtificielle.

Pour conclure, il s'agit de redonner le pouvoir aux recruteurs en utilisant l'I pour connecter les Hommes entre eux.



Johan MICHEL
Directeur Général de Speexx

Johan Michel est Directeur Général de Speexx France depuis 2014. Docteur en informatique et auteur d'une thèse sur l'enseignement des langues assisté par ordinateur, il a été expert auprès des clients de Speexx pendant 7 ans avant de prendre la tête de la filiale française.

speexx
empowering communication

Entre réformes et révolutions technologiques, l'avenir du responsable formation

COMMENT VOYEZ-VOUS LE FUTUR DES RESPONSABLES FORMATIONS ?

Brillant ! Fortement coloré par la technologie, la pédagogie et moins par les habiletés de montage financier, l'apport des technologies va lui permettre de se recentrer sur l'humain, sur la pédagogie et la création de véritables écosystèmes qu'on pourra nommer entreprises apprenantes. La fonction responsable formation se pare de plus en plus de créativité et se retire de l'état administratif. Un métier de plus en plus transverse aussi qui se détachera de la sphère RH pure pour dialoguer encore plus avec les multiples autres fonctions de l'entreprise.

IDENTIFIEZ-VOUS DE NOUVELLES FONCTIONS ET TÂCHES ? ET QUELLES SONT LES TÂCHES QUI VONT DISPARAITRE SELON VOUS ?

Le marketing est un des premiers éléments qui me vient. Le responsable formation a de plus en plus de tâches marketing pour séduire et donner l'envie à l'apprenant de participer aux formations. Ce qui guide aussi son choix de prestataires qui peuvent le suivre dans cette démarche. Dans le fourmillement des tâches d'aujourd'hui du collaborateur, arriver à créer l'adhésion sur les formations est un objectif majeur pour pouvoir aider à l'amélioration de ses compétences. Pour capter l'attention, susciter la motivation, les connaissances et habiletés en marketing et communication deviennent obligatoires.

La manipulation et l'interprétation des data sera un point crucial. Les machines sont là aujourd'hui pour nous proposer des rapprochements, permettre de créer des profils, permettre de mieux appréhender comment une personne apprend. Ce qui va permettre au responsable formation d'aller plus loin que juxtaposer des éléments dans un catalogue mais créer des parcours par rapport aux data qui remontent. Les machines ici transforment le one size fits all pour venir à une approche plus personnalisée.

Dans la droite ligne de cet axe de marketing/communication et de la manipulation des data, il se voit aussi animateur de communauté apprenante et aussi « sachante ». Il y identifie les besoins émergents des apprenants et il peut utiliser le crowd-sourcing pour trouver en interne les experts. Il se fait alors architecte de la transmission de la connaissance, architecte des relations humaines au travers de nouvelles technologies, créateur et animateur de dynamiques d'apprentissage. Ce qui le projette aussi dans le domaine de la compétence relationnelle, le responsable formation est aussi celui qui est à l'écoute des autres départements et peut aussi les solliciter : l'identification de personnes clés dans l'organisation et sa capacité à maintenir le dialogue avec eux sont primordiales. Il se fait interlocuteur avec le département communication, l'IT, production, R&D... et s'intéresse à ce qui fait

ces départements, sinon ceux-ci et on l'observe déjà, prennent la main sur la formation de leurs collaborateurs et le département formation se retrouve à la traîne de l'évolution de l'organisation. La démocratisation des technologies immersives, la généralisation des outils mobiles de très bonne qualité, les avancées en neurosciences, l'appropriation des réseaux sociaux ouvrent la porte à de multiples applications qui ont le pouvoir de donner à l'apprenant de nouvelles expériences d'apprentissage. Ceci amène le responsable formation à se devoir d'une veille active pour comprendre et pouvoir s'approprier les nouveaux concepts, les nouvelles technologies. Il se forme lui aussi.

QUEL POINT ESTIMEZ-VOUS QUE LA RÉFORME DE LA FORMATION JOUE UN RÔLE D'ACCÉLÉRATEUR DE CES CHANGEMENTS ?

Le changement de la définition de l'action de formation modifie déjà la nature de ce qu'est une formation. Avec l'avènement du CPF totalement individualisé, le responsable formation est le consultant en évolution de la personne : dans la jungle des formations qui existent, le responsable formation se devra d'être un guide et référent pour l'apprenant. Ceci est bénéfique pour les deux : l'apprenant sait qu'il sera entre de bonnes mains et le responsable formation que la formation dispensée portera ses fruits, aidant à l'amélioration globale de l'organisation. Le salarié est certes maître de sa formation mais a besoin d'être guidé pour identifier les formations de qualité et celles utiles pour son évolution. Il est à voir aussi comment se matérialisera effectivement cette visibilité dans les outils dédiés créés par le ministère du Travail.

UN MONDE D'EXPÉRIMENTATION S'OUVRE DONC AUJOURD'HUI DANS LA FORMATION. SUR QUELS INDICATEURS VOTR-IL SE REPOSER DÉSORMAIS POUR EXPÉRIMENTER EN FORMATION ?

L'indicateur classique est le nombre d'heures, mais sa pertinence est questionnée : ce n'est pas parce qu'on a passé du temps que les compétences sont intégrées. On peut utiliser les scores NPS, Net Promoteur Score, qui est l'indicateur de la propension ou probabilité de recommandation d'un produit, marque ou service par ses clients ou utilisateurs. Cet indicateur va par l'appel à la communauté apprenante de déterminer l'attrait des formations : « recommanderiez-vous cette formation à un autre collaborateur ? ». La généralisation des quizz ou test finaux, le suivi du visionnage de vidéos et de l'utilisation de modules permet aussi de recueillir des données. Ceci marque aussi le besoin d'outils d'analyse de toutes ces data pour pouvoir en faire sens et aider à réajuster, diversifier les éléments de l'écosystème d'apprentissage. Le pilotage peut aller jusqu'à la création du planning des formations pour une personne avec un budget intégré à court terme, et idéalement à long terme de s'inscrire dans la démarche de GPEC.

EN TERME DE PARADIGME PÉDAGOGIQUE, LES NEUROSCIENCES INFLUENT-ELLES PLUS SUR LA CONCEPTION DES ENVIRONNEMENTS D'APPRENTISSAGE ?

Le premier point apporté depuis déjà longtemps est que l'attention et la répétition favorisent la mémorisation, le combat de la fameuse courbe de l'oubli, se fait par l'accumulation espacée par petites touches d'une connaissance, d'une compétence pour faire en sorte que cette connaissance ne soit pas oubliée.

L'observation, la visualisation, l'expérimentation jouent avec les neurones miroirs, ces neurones miroir ont un rôle primordial en

matière d'apprentissage. Ils s'activent lorsque le sujet observe mais également expérimente. Le formateur devra par conséquent favoriser « la formation action » qui met en situation l'apprenant pour la résolution de problèmes opérationnels.

L'émotion et le réveil des sens : Les expériences multisensorielles facilitent la mémorisation parce qu'entrent en jeu « les circuits de récompense ». *contrario*, trop de compétition et d'échecs peuvent stimuler « les circuits de punition » ! Le formateur doit donc s'attacher à faire vivre aux apprenants des émotions agréables pour susciter l'envie d'apprendre !

Le social learning ou l'apprentissage social qui favorise le partage de connaissance par la communication avec les pairs peut permettre de booster les apprentissages. La construction avec des pairs de connaissance permet le conflit cognitif qui interpelle et crée la connaissance. L'avènement et bonne utilisation des réseaux sociaux permet une diffusion large et intéressante des connaissances. Néanmoins, les réseaux sociaux ont besoin de bons community managers qui peuvent porter le projet.

SI C'EST SÛRÉMENT UN BÉNÉFICE POUR L'APPRENTISSAGE EST-CE AUSSI UN GAIN DE TEMPS, POUR LES RESPONSABLES FORMATION OU BIEN EST-CE ENCORE UN ACCROISSEMENT DE LEUR CHARGE DE TRAVAIL ?

Le temps sauvé à un endroit peut être alloué à un autre plus stratégique ou à ces autres tâches qui vont apparaître comme on le disait plus haut. Le côté administratif s'estompe par l'arrivée des outils de suivi intégrés au formation digital learning ou par les portails d'enregistrement formation, par exemple, qui permettent aussi gagner du temps : il n'y a plus qu'une validation à faire dans un SIRH, alors qu'avant circulaient des fichiers d'inscriptions. L'interconnexion entre outils RH, formation, et aussi du prestataire peuvent déclencher en quelques instant le démarrage d'une formation, là où des échanges sans valeur ajoutée prenaient place. Un meilleur contrôle des budgets sera aussi possible ; donc gain de temps, d'argent et d'efficacité

AVEC TOUTES CES ÉVOLUTIONS COMMENT LES RESPONSABLES FORMATION ET LES APPRENANTS PEUVENT S'Y RETROUVER DEVANT LA DIVERSITÉ DE L'OFFRE ? FUT-IL ENVISAGER DES SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT OU DE CONSEIL ?

Les NPS vu plus haut où l'avis des autres guident l'apprenant dans ses choix de formation, ils permettent aussi au responsable formation de voir les contenus et parcours qui suscitent de l'intérêt et sont appréciés et ceux qui ne le sont pas, lui permettant de repenser son catalogue. Les moteurs d'intelligence artificielle qui analysent les data aident l'apprenant en poussant vers lui des contenus et des parcours qui correspondent à vos besoins, envies et méthodes de travail. De même, ces data permettent au responsable formation de voir évoluer ces modules et parcours en termes d'usage : les connaissances évoluent vite et se périment parfois, le RESPONSABLE FORMATION pourra voir aussi des courbes de vie de certains modules et réajuster son offre. Le bouche à oreille dans les réseaux sociaux et forums des organisations vont aussi permettre aux collaborateurs de s'y retrouver et au responsable formation de détecter des tendances nouvelles dans la façon de travailler et apprécier les éléments de formation.

La fonction responsable formation peut profiter aujourd'hui de grands changements technologiques, pédagogiques et légaux pour entrer dans une nouvelle ère, plus proche des besoins en temps réel des apprenants pour une performance accrue des organisations.

TRANSFORMER, C'EST COMMUNIQUER

Dans un monde dominé par les technologies de l'information et de la communication, les enjeux de communication pour les équipes RH sont nombreux. Communiquer en RH ne va pas forcément de soi. En 2004, dans notre étude sur la prospective de la fonction RH, un scénario était lié à la communication :

La fonction RH devra de plus en plus savoir gérer son image (en interne et en externe). Les politiques et outils de communication devront veiller à la diversité culturelle. Convergence de points de vue : le DRH et son équipe devront développer leurs compétences en matière de communication. Compte tenu des évolutions en cours, un effort de communication interne efficace semble de plus en plus nécessaire. Dans cette logique, la DRH devra aussi savoir gérer son image vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Par contre, les avis sont plus partagés quant au rôle de communication externe, presque institutionnelle que la fonction pourrait avoir à jouer. Une compétence de pédagogie est apparue comme nécessaire afin de favoriser la circulation des informations au sein des organisations (86,2 %), et une nécessaire prise en compte de la diversité culturelle dans tous les outils ou pratiques de communication.

Le DRH de demain sera un communicateur, Etude prospective de 2004 (Boyer et Scouarnec)

Le besoin de communiquer en RH est lié aux évolutions sociétales. Les discours récents sur l'entreprise dite libérée ou l'actualité des gilets jaunes révèlent un besoin de participation et d'écoute renouvelée. C'est finalement le questionnement sur un besoin de démocratie actualisée qui est en jeu dans le monde du travail. Pour les équipes RH, ces évolutions font apparaître des postures nouvelles liées à une plus grande proximité, à des modalités de pilotage des transformations plus co-construites avec les intéressés, à des façons de reconnaître chacun différentes d'hier.

COMMUNIQUER, C'EST ÉCOUTER

Les équipes RH se doivent de plus en plus de développer des capacités de communication et en particulier de l'empathie. L'**empathie**, c'est cette capacité à ressentir une émotion qui est appropriée, en réponse à celle qui est exprimée par autrui. En plus de ce ressenti de l'émotion de l'autre, il faut être capable de dissocier soi de l'autre, et de réguler ses propres réponses émotionnelles. C'est ainsi une source de connaissance de l'état

psychologique de l'autre. Carl Rogers (1902-1987), psychologue humaniste américain, est peut-être celui qui a le plus travaillé sur ce concept. L'aspect verbal de la situation a le plus attiré son attention. Pour lui, « l'empathie consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une personne avec précision et avec ses composantes et significations émotionnelles de façon à les ressentir comme si l'on était cette personne, mais cependant sans jamais oublier le - comme si - ». C'est « un processus d'entrée dans le monde perceptif d'autrui qui permet de devenir sensible à tous les mouvements des affects qui se produisent en lui ».

Aujourd'hui, le besoin d'écoute s'intègre dans une vision du développement des relations humaines dans l'organisation. Les équipes RH auront de plus en plus à développer le scénario du RH dynamiseur des relations humaines.

SCÉNARIO LE RH DYNAMISSEUR

Ce scénario positionne les équipes RH dans une position d'accompagnement individualisé et bienveillant des salariés, tout au long de leur vie professionnelle. En plus de ce management de proximité, les équipes RH favorisent la création de liens entre tous les collaborateurs. Les équipes RH font face à une accélération de l'évolution du comportement des salariés. Avec ces évolutions, on passe d'un management des générations (classification des générations : génération baby-boomers, génération X, génération Y et génération Z) à un **management intergénérationnel**. L'objectif de ce nouveau style de management est de déceler les apports des différentes générations et de les mutualiser dans un but collectif. Or, malheureusement les différences intergénérationnelles sont généralement la source de conflits liés aux visions divergentes entre les différentes générations. Le rôle du service RH est donc d'appréhender ces nouvelles générations et de comprendre leur comportement et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et de son fonctionnement.

Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017

L'actualité du **management bienveillant**, de l'apport des **neurosciences**, etc. donnent des perspectives nouvelles aux équipes RH. La compréhension de l'autre, de ses attentes nécessite des approches RH nouvelles valorisant la singularité de chacun. Finie la GRH de masse, il faut personnaliser les solutions RH.

COMMUNIQUER, C'EST RECONNAÎTRE

Dans la continuité des propos précédents, communiquer, c'est aussi repenser les formes historiques de la reconnaissance. La reconnaissance au travail est l'une des attentes les plus exprimées par les individus quel que soit le type d'organisation pour laquelle ils travaillent selon une enquête TNS-Sofres/ nact réalisée en 2013. « La reconnaissance peut se pratiquer sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle ; elle peut se manifester de manière officielle ou non officielle ; elle peut s'octroyer sur une base individuelle ou collective ; elle peut s'accorder en privé ou en public ; elle peut être pécuniaire ou non pécuniaire ; enfin, elle peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou pécuniaire pour la personne qui la reçoit » (St-Onge et al., 2005). Insi, les moyens de reconnaître les collaborateurs sont nombreux.

Brillet, Coutelle et Hulin (2013) ont élaboré une échelle de mesure de la reconnaissance au travail. Cette échelle recense les différents moyens, à la disposition d'une organisation, pour reconnaître le travail des collaborateurs. Cette échelle comporte quatre dimensions :

- les moyens de reconnaissance associés à la justice distributive financière (rémunération, primes, avantages en nature) ;
- les moyens de reconnaissance associés à la justice distributive non financière (respect, remerciements, autonomie) ;
- les moyens de reconnaissance associés à la justice procédurale (perspectives d'évolution, formation, possibilité de participer aux décisions) ;
- les moyens de reconnaissance associés à la justice interactionnelle (échanges aisés entre les collaborateurs, soutien, conciliation vie privée-vie professionnelle).

Ces quatre dimensions rendent bien compte du fait que le salarié a des attentes variées en termes de reconnaissance. Il attend que l'organisation lui produise des récompenses financières à la hauteur de ses efforts, il attend également

SCÉNARIO

LE RH G R NT DE L S NTÉ ET L SÉCURITÉ UTR V IL

Ce scénario met la santé et la sécurité au travail de plus en plus au cœur des préoccupations RH. Le bien-être au travail est un enjeu majeur, tant de la part des salariés, que des entreprises qui recherchent leur fidélisation.

Ce scénario positionne l'individu au cœur de la structure ; sa place est donc centrale et il ne s'agit plus d'adapter l'individu à son travail mais l'inverse. Pour cela, l'organisation accordera une attention particulière aux questions d'ergonomie : il s'agit de repenser les techniques et moyens de production pour améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité au travail, et diminuer les accidents du travail.

Santé et sécurité deviennent des enjeux stratégiques. Ces problématiques trouveront sens dans une approche plus large autour de la **qualité de vie au travail (QVT)**, ce qui n'est pas neutre en matière d'organisation et de management de la qualité par les RH. Dans les organisations dont la stratégie de développement s'inscrit dans une logique de différenciation par la qualité, le regroupement des pratiques de GRH visera le développement de l'implication et l'engagement des individus qui se reconnaissent dans les buts de l'organisation.

Insi, c'est un changement de posture qui est alors induit car il s'agit ici d'envisager une approche plus large du travail que celle des **risques psycho-sociaux** qui s'avère insatisfaisante pour répondre aux enjeux complexes du monde du travail, plaçant alors les collaborateurs, dans des attentes conjointes et paradoxales d'autonomisation et de rationalisation du travail. On met ici en lien la **santé psychologique au travail** et la **performance**, considérant que la question des conditions de travail dépasse la seule vision du travail, vu comme un coût et un ensemble de risques. L'organisation se doit alors d'intégrer les dimensions positives du travail dans son approche, de manière à générer à la fois de la valeur pour l'entreprise et un équilibre pour les salariés.

C'est une forme d'institutionnalisation de la QVT, qui se fonde sur une approche du travail non seulement, comme un ensemble de risques (pénibilité du travail), mais aussi comme un espace de ressources (dimension positive du travail).

que lui soit donnée l'opportunité de se former, de progresser mais également que lui soit donnée la possibilité d'avoir de bonnes relations sur son lieu de travail. L'organisation doit prendre en compte toutes ces dimensions si elle souhaite reconnaître véritablement ses collaborateurs.

Dans une logique prospective, les équipes RH seront conduites à reconnaître et valoriser les personnes selon des approches innovantes. Les stratégies de rémunération entre autres sont à repenser dans un contexte d'attentes nouvelles globalement et surtout plus personnalisées : en fonction des responsabilités, des missions, des âges, des situations familiales, etc.

La reconnaissance passe aussi par une meilleure prise en compte de la santé au travail et des conditions de travail.

COMMUNIQUER, C'EST DI LOGUER

L'histoire des relations sociales est riche d'enseignement. Des relations industrielles en 1850 environ, aux relations sociales, puis au dialogue social, les mots utilisés pour parler des relations entre les équipes de direction, les salariés et leurs représentants sont significatifs. u-

jourd'hui, le contexte social, les revendications directes des gilets jaunes laissent présager d'un printemps arabe organisationnel et vont conduire les équipes RH à anticiper les attentes du corps social beaucoup plus qu'hier et à envisager de nouvelles modalités de dialogue : plus directe et en fonction de segmentations des populations repensées.

L' PPROCHE P R LES COMMUN UTÉS, UNE PISTE INTÉRESS NTE

Le rapport rédigé par le Conseil national du renseignement américain « *Global trends 2030* » imagine trois scénarios possibles le monde de demain (Tertrais, 2017) : le troisième scénario qui s'intéresse aux « Communautés ». Ce dernier met en avant la naissance d'un monde dans lequel les États auront moins de pouvoir contrairement aux entreprises, réseaux sociaux, et autres groupes locaux (églises, associations, etc.). En effet, le manque de confiance grandissant des populations envers leurs institutions et dirigeants pousserait les groupes locaux à prendre le pas sur les gouvernements nationaux. Les entreprises s'impliqueraient de plus en plus dans la vie de leurs employés.

SCÉN RIO

LE RH PILOTE DE COMMUN UTÉS

Le scénario du pilotage de réseaux internes et externes considère que la construction de réseaux d'entreprises est clé pour favoriser une dynamique territoriale de l'emploi, gestion des carrières, etc. Le DRH / RRH devra donc construire autour de lui un réseau d'acteurs RH, de l'emploi et de la formation.

De même, les responsables RH travailleront de plus en plus en interconnexions entre eux pour mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences -GPEEC- efficace (et agile).

Le dispositif de GPEEC est ici envisagé comme une véritable démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon prévisionnelle, anticipée et prospective, les écarts entre les besoins et les ressources de l'organisation, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Dans ce scénario, le concept de compétence et de l'introduction d'un dispositif d'anticipation RH sont essentiels pour faire face à des situations et des environnements de plus en plus complexes qui demandent l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et de comportements nouveaux. Pour cela, il sera nécessaire de mobiliser tout un réseau composé de multiples communautés ; communautés rassemblées autour d'acteurs du marché du travail et de l'emploi. La compétence possède ainsi simultanément un double caractère collectif et social ; elle n'existe que par le regard d'autrui supposant un jugement social qui la légitime. C'est pourquoi son existence, sa légitimité et son appropriation passera par tout un réseau de communautés mobilisant ainsi nombre d'acteurs.

NTICIPER LES RISQUES ET LES MEN CES

Communiquer, c'est aussi savoir gérer des risques, des menaces, des crises liés à des événements délicats ; Il en va de la responsabilité des équipes RH de prendre en compte ces nouvelles compétences et de développer des approches issues de l'intelligence économique, de la criminologie ou de la cyber-criminologie.

Pour toute autre typologie de crise (crise pandémique, sécuritaire, cyberattaques, défaillance des infrastructures nationales...), les entreprises se doivent d'assurer leur résilience. L'enjeu : limiter au mieux la perte de chiffre d'affaires lors de cette période trouble afin d'assurer leur pérennité. Pourtant, selon une récente étude réalisée par DRI International, 43 % des entreprises ferment suite à un sinistre sans y être préparées, tandis que 29 % de celles qui ont survécu disparaissent dans les deux ans qui suivent cet événement. Pour répondre à ces enjeux, les Ressources Humaines ont un rôle majeur à jouer en termes de préparation, de gestion et de suivi des crises susceptibles de survenir en entre-

prise : Risques RH, Plan de Continuité d'activité et Gestion de crise.

Les risques concernant les RH sont principalement de deux ordres :

- Les risques inhérents à la disponibilité des Hommes dans le cadre d'une situation d'absentéisme majeur (indisponibilité des locaux, épidémie, conflit social interne ou externe...)
- Les risques affectant directement les RH et susceptibles d'entraîner une crise (indisponibilité des systèmes d'information RH, perte ou corruption des datas, etc.)

Le Plan de Continuité d'activité (PC) représente l'ensemble des mesures permettant d'assurer le maintien, même en mode dégradé, de prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités. La gestion de crise permet, quant à elle, la conduite en temps réel d'actions afin de résoudre les crises et de diminuer leurs impacts (internes et externes). Elle requiert de la mise à disposition de moyens et de personnes.

SCÉN RIO LE RH CRIMINOLOGUE

Comme le précise Bauer (2017), l'impact médiatique du terrorisme ne doit pas occulter la montée en puissance des nouvelles menaces criminelles qui visent les forces vives de nos territoires, au premier rang desquelles les petites et moyennes entreprises. Dans l'entreprise, il en va de même. Globalement, les directeurs de sécurité des grands groupes sont maintenant bien formés. Il faut donc désormais amplifier ce cercle vertueux en direction des ETI et des PME, au cœur des territoires. C'est là qu'il nous incombe de former et de sensibiliser des cadres dont la sécurité ne sera pas la tâche principale, mais qui auront cette compétence dans leur spectre d'activité, et donc une capacité d'alerte et de vigilance...

Face à cette diversité, les dirigeants commencent à prendre conscience de l'enjeu sécuritaire et placent à leurs côtés une direction en charge de gérer ces problèmes. « La criminologie trouve des expressions nouvelles avec les cyber-attaques. En pleine recrudescence, de nombreuses attaques ciblent les particuliers mais aussi les entreprises et les administrations. Elles visent à obtenir des informations personnelles afin de les exploiter ou de les revendre (données bancaires, identifiants de connexion à des sites marchands, etc.). Hameçonnage (phishing) et « Rançongiciel » (ransomware) sont des exemples connus d'actes malveillants portant préjudices aux internautes. Pour s'en prémunir, des réflexes simples existent. L'implication conjointe du service juridique, de la DSI et de la DRH est indispensable face aux actes de malveillance, piratages de données, utilisations abusive de droits... La cyber-sécurité devient aussi un sujet RH.

Etude sur les métiers RH 7.0, GRH- NDRH, 2017

L'enjeu des équipes RH et du DRH en particulier est de maîtriser au mieux tout le système d'information de l'organisation : l'accès, la diffusion, la création d'information deviennent des données

stratégiques et le DRH doit en être un des acteurs clés. Le DRH doit jouer en quelque sorte un rôle de vigie des risques, de gestionnaire de crises et de prévention des dérives criminologiques.



INTERVIEW

Manager au XXI^{ème} siècle c'est savoir transgresser intelligemment les règles

Pascal BERN RD

Ex-directeur de l'innovation sociale de la branche Services-Courrier-Colis du groupe La Poste, actuellement DRH au secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales et président de l' NDRH Île-de-France.

Les métiers sont en forte mutation et vous avez connu le cas particulier de La Poste. Quels types de compétences sont nécessaires aujourd'hui pour embrasser le changement ?

La compétence qui devient la plus importante est l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire la capacité de maîtriser ses émotions et d'avoir suffisamment d'empathie pour comprendre l'autre et avoir le geste qui convient dans une situation donnée.

On a développé au sein de La Poste un vaste programme de formation destiné à développer l'intelligence collective et le quotient émotionnel des équipes. Ce programme a été intitulé «Excellence opérationnelle» et visait à permettre aux managers et facteurs d'être le plus proches possible de l'ensemble des catégories socio-professionnelles en France. Il me semble qu'il serait bon d'étendre ces programmes au plus grand nombre.

vec le développement des machines et de l'intelligence artificielle, la valeur ajoutée de l'être humain sera ses qualités émotionnelles d'analyse et de discernement. Je pense qu'au XXI^{ème} siècle c'est sa capacité à développer des relations de proximité et à comprendre les évolutions des environnements professionnels qui va être déterminante pour affronter les mutations profondes des métiers et des organisations. Nous sommes favorables à l' NDRH à la réforme de l'apprentissage et à celle de la formation qui induisent de nouvelles façons d'appréhender ses métiers et ses trajectoires professionnelles en s'inscrivant dans une démarche de remise en question et de progression permanente.

Comment rendre le management plus efficace de nos jours ?

La pression du groupe est toujours plus forte que la pression de la hiérarchie. Les militaires par exemple savent très bien que c'est la cohésion du groupe qui permet d'avancer. La solidarité l'emporte sur l'obéissance aveugle en une hiérarchie éloignée du terrain.

L'exemple des armées peut être transposé au sein même d'une entreprise privée ou publique. u sein du groupe La Poste, nous étions très attentifs aux évolutions des méthodes managériales orientées vers l'écoute et la prise en compte des collaborateurs. Le groupe Michelin qui a mis en place l'innovation participative est une belle réussite d'évolution du management, de ce qui peut se faire à l'heure actuelle. fin de mieux responsabiliser les individus, nous avons permis à La Poste qu'une équipe définisse ses propres règles du jeu. Le dirigeant ou manager est là pour donner un cap, des objectifs à atteindre, mais laisse les équipes libres de déterminer les façons d'atteindre les résultats attendus. Il faut également laisser une capacité à transgresser intelligemment les règles.

On sent à l'heure actuelle une résistance à toute forme d'autorité ...

La crise de l'autorité n'est pas nouvelle. On avait déjà organisé un colloque sur ce thème à l'Ecole militaire en 2016. En période de crise, les résistances face à l'autorité reprennent leur force. Or, l'autorité ne peut se maintenir que si l'on croit en son chef. Pour cela, ce dernier

doit rester proche du terrain, être exemplaire, et apporter une valeur ajoutée par rapport à la chaîne de commandement. En clair, il doit savoir transgresser intelligemment les règles. Je m'appuie sur l'ouvrage de Stephen mbrose dont l'ouvrage « Une histoire de la guerre - Du XIX^e siècle à nos jours ».

Pouvez-vous expliquer pourquoi, selon vous, il est primordial aujourd'hui de considérer toutes les compétences de ses collaborateurs ?

L'entreprise n'est plus une forteresse coupée du monde. Les salariés deviennent de plus en plus mobiles et s'ouvrent vers l'extérieur. Beaucoup d'entre eux participent à d'autres structures issues de l'économie sociale et solidaire, et, y développent de nouvelles compétences. Si le salarié ne se sent pas en phase avec son entreprise, il partira. Ou pire, il s'investira et s'épanouira ailleurs et restera uniquement pour des raisons pécuniaires.

On constate que les entreprises qui font des efforts pour considérer leurs salariés et reconnaître leurs valeurs sont des entreprises gagnantes car ils y sont plus fortement impliqués. Les DRH ont une carte à jouer pour promouvoir les qualités des uns et des autres, notamment en constituant des banques de compétences qui tiennent compte des « hard skills » et des « soft skills ». Les salariés sont souvent très contents de pouvoir s'exprimer sur leurs expériences ou passions et l'entreprise peut mieux cerner les qualités qu'ils auraient développées en dehors de sa sphère. Connaître l'ensemble des potentiels des salariés permet de mieux bâtir une politique de gestion des compétences et de trouver des solutions en cas de reconversion, notamment grâce à la mobilité foncionnelle. Qu'on se le dise : l'entreprise n'est aujourd'hui plus l'unique lieu d'acquisition des compétences.

L'organisation du travail est aussi en pleine métamorphose. Quid de la fonction RH ?

L'entreprise va fortement évoluer et n'existera plus sous sa forme actuelle. Beaucoup de frontières vont sauter et on parle déjà beaucoup d'entreprises plateformes. u sein du groupe La Poste, il y a beaucoup de personnes qui veulent travailler à temps partiel et favoriser les multi-activités pour nourrir leurs passions. Il va falloir organiser le travail différemment pour assurer une sécurité et des minima sociaux aux personnes qui vont opter pour de nouvelles formes contractuelles que nous ne connaissons peut-être pas encore. On voit déjà poindre des solutions pour organiser les nouveaux rapports de travail entre les entreprises et leur écosystème de talents.

La fonction RH va beaucoup plus évoluer dans les 10 années à venir qu'elle ne l'a fait dans le siècle passé afin de pouvoir accompagner ce mouvement. Le RSE et la RH sont des domaines qui vont se rejoindre à un moment donné pour favoriser l'engagement des salariés grâce à une organisation agile et souple. Les associations professionnelles sont également vouées à évoluer profondément pour œuvrer ensemble.

Propos recueillis par **Christel L MBOLEZ**



ude M. RRURTU
DRH Itelios

INTERVIEW

Nous sommes dans l'ère de la personnalisation de l'expérience collaborateur et de l'équilibre

Vous avez axé votre politique RH sur l'humain. Pouvez-vous nous dire comment vous favorisez l'épanouissement au travail ?

Itelios est passé de 100 à 250 collaborateurs en France en 3 ans et j'ai construit la fonction RH en la renommant « Head of People & Culture Development » pour insister sur l'importance que l'on accorde à nos collaborateurs et la qualité de vie au travail. Nous voulons que nos salariés, appelés trop communément « ressources » dans le milieu IT, grandissent et s'épanouissent et pour cela j'ai une méthode révolutionnaire : être à l'écoute ! Je reste à la disposition des collaborateurs et, comme je n'ai pas le don d'ubiquité, j'ai mis en place un échelon intermédiaire constitué de managers RH en charge de 4/5 collaborateurs pour les suivre dans leur parcours de carrière. Je travaille également beaucoup avec les délégués du personnel car notre structure, du fait de sa taille, ne possède pas de syndicat. Nous réalisons beaucoup d'enquêtes et de baromètres en interne afin de sonder ce que pensent vraiment les collaborateurs et disposer du reflet réel de la réalité. Nous voulons un taux de participation de 75% pour être sûrs que les résultats soient au plus près des préoccupations.

Ces enquêtes de terrain nous permettent de mettre en place de nombreuses actions destinées à personnaliser notre relation avec les collaborateurs. Ils se sentent ainsi mieux compris et davantage pris en considération.

La réussite collective s'appuie aussi selon vous sur la prise en compte des besoins personnels en terme d'organisation du travail. Qu'avez-vous mis en place en matière de télétravail ou temps partiel ?

Nous avons opté pour le télétravail pour tous sans conditions ! Il concerne aujourd'hui 60% de nos collaborateurs. Le temps partiel s'est quant à lui complètement généralisé dans l'entreprise et les demandes explosent depuis la rentrée de septembre 2018. Nous avons même des personnes du Comité de direction qui ont choisi de travailler à temps partiel. Le rythme est variable : cela peut être un à deux jours par semaine ou une semaine de congé supplémentaire à chaque vacances scolaires. Les motifs sont extrêmement variables ; ils peuvent être d'ordre familial ou personnel. On accepte toutes les demandes et c'est même encouragé par la direction. C'est sûr que pour les DRH c'est un peu un casse-tête en terme d'organisation du travail.

Comment veillez-vous à l'équilibre vie privée-vie professionnelle ?

fin de veiller au respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, nous sommes très vigilants sur le nombre d'heures de travail effectuées pour qu'il soit en adéquation avec ce qui avait été stipulé dans le contrat de travail.

Nous n'hésitons pas à couper les connexions internet afin d'éviter les surcharges de travail en soirée ou pendant le week-end. On a des « multirécidivistes », ces profils trop engagés qui se sentent

investis d'une mission et n'arrivent pas à « décrocher ». Il m'est même arrivé d'aller voir le lundi matin toutes les personnes qui avaient envoyé des mails durant le week-end pur leur signifier d'arrêter.

Les pauses pendant les journées de travail sont considérées très importantes chez nous. On ne peut pas travailler 12 heures d'affilée en maintenant son niveau d'efficacité. De nombreuses études le prouvent. Nous avons donc aménagé des lieux de repos, notamment pour faire la sieste ou même méditer.

Vous privilégiez également l'environnement de travail. De quelle manière ?

J'ai affaire à une population geek et c'est pour cela que nous avons aussi notre Baby-foot et Play-Station ! Nous voulons que nos collaborateurs profitent des moments de pause pour tisser des liens ensemble et passer de bons moments. Je précise que je ne suis pas Chief Happiness Officer ou CHO mais bien DRH !

Les poufs c'est bien mais plus important encore est d'avoir l'équipement adapté à son travail et ergonomique de manière à écarter toute pénibilité au poste. Nous n'avons pas de bureaux fermés et tous nos collaborateurs sont logés à la même enseigne, qu'ils appartiennent à la direction ou pas. Nous voulons conserver une certaine proximité et favoriser les échanges entre tous les salariés et contourner les strates figées.

Il n'y a pas de recette magique pour insuffler une bonne ambiance au travail. Il faut s'adapter aux réalités de chaque entreprise en fonction de sa taille et de son secteur d'activité. Nous sommes dans un secteur d'activité où la population est jeune et tournée vers les nouvelles technologies. Nous sommes moins enfermés dans des process comme dans le secteur de l'industrie et il nous est plus aisé consacrer plus de temps à la qualité de vie au travail et la bienveillance sans tomber dans l'esprit « bisounours » qui prive sur le long terme de tout courage managérial. Notre problématique par contre est de fidéliser parfois des profils traités comme des divas sur le marché du travail en tension. Ma vocation est que nos collaborateurs aient envie de venir travailler le matin et se plaisent chez nous car ils y voient aussi des opportunités de carrière et de progression professionnelle.

Propos recueillis par Christel L. MBOLEZ



INTERVIEW

La RH contribue à la performance du groupe par sa politique innovante et inclusive

Lionel W. WRZYNI K

Directeur du Développement RH chez HOPPS Group

Pouvez-vous dans un premier temps nous expliquer la genèse de votre groupe ?

HOPPS Group est un groupe français qui a été créé en 2017 par trois entrepreneurs suite au rachat d' drexo à SPIR Communication. Il est structuré autour de deux grands pôles d'activités : les solutions de logistique e-commerce et le média courrier. Il s'est construit par croissance externe et organique au cours de ces deux dernières années avec pour objectif de devenir l'un des leaders sur ses marchés. Le chiffre d'affaires prévisionnel consolidé 2018 des sociétés qui lui appartiennent s'élève à près de 560 millions d'euros et devrait dépasser les 900 millions d'euros d'ici 2023. Le groupe emploie aujourd'hui près de 22 000 collaborateurs, répartis sur 270 centres et entrepôts logistiques en France, et accompagne 25 000 clients.

La première année nous a permis de consolider nos activités puis nous avons développé de fortes synergies entre Colis Privé et drexo. Cette première phase nous a permis de développer nos compétences notamment en matière de livraison de colis. Puis, au niveau de la gouvernance, nous avons opéré un partage des responsabilités des Directions Générales respectives sur des activités transverses comme le « sales » ou les opérations. Les structures opérationnelles sont restées dédiées. Ensuite, nous avons commencé à travailler à la création de hubs et de plateformes de distribution communes.

Quelle a été la contribution de la RH pour assurer la performance de cette nouvelle entité ?

u niveau de la DRH, nous devons aujourd'hui apporter des solutions clé en main, packagées, au service du développement des compétences et de la rentabilité. Nous sommes plus qu'une fonction support de l'entreprise et sommes réellement des business partners. Nos activités sont en pleine transformation, les métiers évoluent très vite et les secteurs du e-commerce et de la logistique sont en tension car ils connaissent un fort développement et donc un fort besoin en ressources humaines.

Nous sommes évalués sur notre capacité à engager de la performance sur le long terme. Nous devons rechercher des leviers financiers pour développer l'entreprise et accompagner l'évolution de nos métiers. Cela passe notamment par une participation à de vastes programmes d'inclusion sociale et par l'activité de notre académie interne de formation, la "HOPPS cademy" qui forme près de 3 500 stagiaires par an. Nous travaillons aussi en étroite collaboration avec les collectivités locales, les mairies, les structures d'insertion et Pôle emploi. Le RH doit participer aujourd'hui à une partie de la rentabilité du processus de production de l'entreprise et à sa performance !

Quels sont vos principaux challenges RH aujourd'hui ?

Nous devons assurer la qualité de nos services. Or, pour cela, nous avons besoin de fidéliser nos équipes qui maîtrisent bien les circuits de distribution. Le challenge est difficile car nous ne pouvons structurellement que leur offrir des contrats à durée

indéterminée à temps partiel, de 6 à 14 heures en moyenne par semaine du lundi au mercredi. Les salariés sont libres de leur temps pour distribuer le courrier et les imprimés publicitaires du lundi au mercredi mais n'ont plus d'activité les jeudis et vendredis, par conséquent ils ne perçoivent pas une rémunération correspondant à un temps plein. Dans ce contexte, il est très difficile de garder les individus et notre taux de turnover est très important ; nous avons 600 à 800 départs chaque mois.

Comment palliez-vous à ce fort taux de turnover aujourd'hui ?

Nous avons créé une plateforme inédite, Job HOPPS, qui a valu cette année à notre DRH Groupe le prix du DRH numérique de l'année. Cette plateforme de recrutement propose 7 000 offres d'emploi à temps partiel pour permettre à nos collaborateurs de trouver un 2e CDI à temps partiel géolocalisé pour augmenter leurs revenus. Nous avons noué de nombreux partenariats avec des entreprises qui rencontraient les mêmes difficultés d'attractivité et surtout de rétention des profils. Job HOPPS est une application d'employeurs co-responsables et solidaires, et notre ambition est de devenir la première application mobile d'insertion sociale en France !

Vous œuvrez également pour l'insertion des personnes éloignées de l'emploi. Qu'avez-vous mis en place ?

Dans le cadre de notre politique RH sociale, nous avons un axe fort autour de l'insertion professionnelle et la non-discrimination grâce à nos méthodes de sourcing, sans CV et diplômes, et d'évaluation basées sur la mise en situation. Mais également, afin de mieux intégrer et accompagner les nouvelles recrues, nous avons mis en place des programmes de formation d'une durée d'environ un an, qui débouchent sur des titres professionnels.

Dans le cadre de certains programmes, nous aidons également des salariés à passer les permis de conduire pour qu'ils deviennent chauffeurs. Cette démarche, que nous avons tout d'abord engagée auprès des jeunes issus des QPV à Marseille, nous a permis d'être lauréats du TOP 10 des recruteurs de la Diversité par la fondation Mozaïk en novembre 2018. drexo a remporté le trophée dans la catégorie « Intégration des talents » car l'insertion professionnelle est au cœur de sa politique RH.

Propos recueillis par **Christel L. MBOLEZ**



Karen DEM ISON
Consultante Rh facilitatrice
en intelligence collective

Consultante RH, spécialiste de la Qualité de Vie au Travail, Karen cumule 10 ans d'expérience dans la formation et le conseil en organisation avant de me tourner vers la fonction RH en 2006, Responsable RH chez Iltiran, à la Mutuelle Générale de la Police et chez Enercoop. Lors de sa dernière expérience de Responsable Richesses Humaines, elle a eu l'opportunité d'aller vers d'autres logiques d'organisation, de gouvernance et surtout d'appropriation des outils de l'intelligence collective comme la sociocratie.

Elle est l'auteur du blog
« Vers une articulation des temps de vie ! »
<http://www.karen-demaïson.com/>, consacré à
l'articulation entre vie professionnelle /
vie personnelle en entreprise. »

La qualité des relations humaines au cœur de la mission des DRH ?

En 2018, la fonction de Richesses Humaines est garante de nombreuses missions aujourd'hui en raison de l'irruption de la société au sein des organisations. Vers quels types de missions doit-elle s'orienter pour répondre aux attentes des salariés de toutes les générations ? Que recouvre vraiment la thématique de la qualité de vie au travail à l'heure où le sujet du bonheur au travail est omniprésent dans les médias ? Quelles sont les actions réalisables pour améliorer cette qualité de vie au travail sans mettre en place des actions à la périphérie du travail (ex : babyfoot, yoga, sieste, sophrologie, méditation...) et en prenant en compte l'organisation du travail.

LA QUALITÉ DES RELATIONS HUMAINES

La qualité de vie au travail est une thématique portée par les DRH depuis l'accord National Interprofessionnel de 2013, négocié entre le patronat et les syndicats.

Que signifie ce terme de « qualité des relations humaines » ? Nous pouvons définir la qualité des relations humaines comme la capacité de développer auprès des personnes dans leur environnement de travail : la compétence relationnelle, la qualité comportementale, l'appartenance à un collectif de travail et la confiance.

Pouvons-nous aujourd'hui dans les différentes organisations négocier la qualité de vie au travail sans nous soucier de cette qualité des relations humaines ? Pouvons-nous en 2018 penser que les organisations peuvent continuer à avoir un management qui ne prend pas en considération la qualité des relations humaines ?

La qualité de vie au travail passe nécessairement par la qualité des relations humaines dans une organisation.

Le DRH est ainsi présent pour assumer le rôle de capteur social et de santé au travail. Il se doit d'être un facilitateur concernant la qualité des relations humaines.

Il est essentiel de savoir identifier les facteurs de souffrance au travail qui ont été clairement déterminés par des travaux sur le stress. Ce sont généralement : la charge et le rythme de travail inadéquats; les horaires à risque (rotatifs, variables, imprévisibles, de nuit, nombre d'heures de travail); un futur d'emploi incertain (l'absence de stabilité); le manque de reconnaissance et de soutien; la faible autonomie et la possibilité d'utiliser ses compétences.

Le sujet de la souffrance éthique est un sujet clé à traiter. En effet, les salariés ont un besoin d'alignement entre l'utilité sociale du projet d'entreprise et leurs propres valeurs per-

sonnelles. De nombreux cas de souffrance au travail sont liés à la dissonance perçue par les collaborateurs entre les mots et les actes. Il y a un risque de burn out lorsqu'au contraire le projet sociétal de l'entreprise génère un sur-engagement des collaborateurs. Les acteurs RH doivent adopter un discours de vérité sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle, en particulier dans ces contextes.

Par ailleurs, les facteurs de **plaisir au travail** sont moins connus et reconnus dans les milieux de la recherche et sont les suivants : **les occasions d'apprentissage et de développement ; l'utilité sociale du travail; la rectitude morale des processus, des pratiques et des résultats; la qualité des relations humaines.**

TRANSFORMER LE GOUVERNANCE ET LE MANAGEMENT ?

En qualité de consultante RH & intelligence collective, j'ai pu accompagner un client grand compte pour la mise en place d'un programme d'ambassadeurs de bien-être au travail. En structurant ce projet, j'ai pu apporter d'autres postures, d'autres méthodologies pour vraiment vivre ce qu'est la qualité de vie au travail.

Des rituels d'équipe

En début de réunion, en sollicitant la météo interne de chaque participant, cela permet au groupe de travail de connaître dans quel état émotionnel se trouve chacun. Ce qui permet d'éviter certaines projections sur tel ou tel participant. Et, une plus grande confiance se tisse au fil du temps entre les participants.

D'autres outils issus de la sociocratie sont aussi très pertinents à mettre en place comme la gestion par consentement qui permet de consentir à une décision avec zéro objection

en donnant la parole à chacun. Ce qui permet un gain de temps formidable pour déployer la décision. La résistance au changement n'est donc plus un sujet.

Ce qui est incontournable pour transformer les postures de chacun, c'est le questionnement sans jugement pour pouvoir remettre en cause certaines habitudes qui mènent souvent à la défiance et donc à un certain mal être au travail.

C'est également le fait d'éveiller à l'intelligence émotionnelle : une plus grande écoute des besoins de chacun permet d'arriver à une vraie qualité de vie au travail, sans gadgetisation de ce sujet.

À travers de ces pratiques, c'est toute l'organisation grâce à la fonction RH qui distille de la confiance et de l'authenticité, socle indispensable pour une organisation saine.

Une transformation individuelle puis collective

Une transformation ne s'impose pas, elle se vit ! En effet, au préalable, un travail individuel est un pré-requis pour que chacun puisse comprendre son mode de fonctionnement par rapport à son égo et puisse aussi accepter un lâcher prise dans certains contextes professionnels.

Ainsi, pour incarner de nouvelles postures pour les managers et les salariés, l'expérimentation de méthodologies ou outils issus de l'intelligence collective est un incontournable car les injonctions sont tout simplement inefficaces ! Un proverbe indien dit « dis-le moi, je l'oublie, montre-le moi, je le retiens, implique- moi, je le comprends » et nous pourrions ajouter : « fais-moi vivre l'expérience avec d'autres, je me l'approprie ».

La fonction RH doit donc jouer le rôle de facilit'hacker si elle veut vraiment faire bouger les lignes de l'organisation : facilitation des relations humaines, fonctionnement en intelligence collective et incarnation de valeurs humanistes.

R E M E R C I E M E N T S

La réalisation de ce livre blanc a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude à line Scouarnec pour sa contribution à la réalisation et à la rédaction de ce projet.

Je désire aussi remercier les partenaires institutionnels qui aident à ouvrir le champ de la réflexion sur le futur des RH.

Je voudrais exprimer également ma reconnaissance envers les DRH, les décideurs et experts RH qui ont accepté de témoigner pour apporter leur vision.

Un grand merci aux partenaires sponsors sans qui nous n'aurions pas pu présenter notre veille et notre analyse sur l'évolution des tendances RH et qui ont fait le pari des RH bâtisseuses de l'entreprise de demain !

Christel L MBOLEZ



Contact : Christel L MBOLEZ

80 rue d'Hauteville - 75010 Paris - Mail : lambolez.christel@jobsferic.fr

www.jobsferic.fr

@JOBSFERIC
hashtag #RRHDay

