RH 7.0

LES SCÉNARII PROSPECTIFS DES MÉTIERS DES RESSOURCES HUMAINES

En partenariat avec AGRH

Rapport issu d'une étude de prospective des métiers conduite en 2017 par le **groupe de recherche thématique « Veille et prospective des métiers, des compétences et des organisations » de l'AGRH** en collaboration avec la **commission nationale Fonction RH et prospective de l'ANDRH**

Retrouvez également les vidéos de présentation

Rapport et résultats sur www.andrh.fr

SOMMAIRE

ÉDITO **3**
SYNTHÈSE **8**
MÉTHODOLOGIE **9**
DÉTAIL DES TENDANCES, SCENARII, COMPÉTENCES, CONFIGURATIONS ET TERRITOIRES **13**

1. UN MONDE EN TRANSFORMATION PERMANENTE **18**
S.1. RH "transformeur" où l'accompagnement des transformations organisationnelles 21
S.2. RH "conseiller personnel" où l'accompagnement des personnes et de leur trajectoire professionnelle 24
S.3. RH "territorial" où le développement du réseautage territorial 29

2. UN DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS **33**
S.4. RH développeur de la marque employeur 36
S.5. RH pilote de communautés 40
S.6. RH veilleur de tendances 43

3. UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS NUMÉRIQUE **46**
S.7. RH résistant aux sirènes du digital 48
S.8. RH pilote d'une digitalisation apprivoisée 54
S.9. RH 3.0 où le règne de la Data 59

4. UNE BIENVEILLANCE ATTENDUE **64**
S.10. RH dynamiseur des relations humaines 67
S.11. RH garant de la santé et la sécurité des personnes 71
S.12. RH promoteur de la RSE 76

5. UN ENRACINEMENT ADMINISTRATIF REVISITÉ **79**
S. 13. RH expert administratif 83
S. 14. RH normatif 85
S.15. RH contrôleur de gestion sociale 87

6. UNE QUÊTE DE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET PERFORMANT **89**
S. 16. RH stratège 92
S.17. RH en partage avec les managers 94
S.18. RH garant de la performance globale 96

7. UNE MAÎTRISE DES RISQUES EXIGÉE **99**
S.19. RH vigie des risques 101
S. 20. RH conseiller juridique 104
S. 21. RH criminologue 107

L'AGRH et l'équipe **110**
ANNEXES

Pour relever les défis des prochaines décennies

Jean-Paul Charlez
Président national ANDRH

La célébration de la création de l'ANDRH en 1947 se devait d'être historique, mais surtout prospective pour rester fidèle aux missions et aux valeurs de notre association : c'est d'ailleurs ce que signifie le sigle « 7.0 » choisi pour l'incarner.

Cet anniversaire était aussi l'occasion d'**apporter une nouvelle fois des repères fiables, exigeants, utiles, et inspirants** pour nos 5 000 adhérent.e.s et plus largement encore pour l'ensemble de la communauté RH, en mobilisant tout l'écosystème qui contribue à la richesse de notre association.

Cette approche renouvelée des **configurations RH**, des **compétences attendues** pour relever les défis des prochaines décennies est une source de réflexion et d'action indispensable aux praticiens que nous sommes.

Dès lors, nous sommes particulièrement heureux de voir aboutir cette coopération, qui fera date, avec le groupe de recherche thématique « Prospective des métiers » de l'AGRH, l'Association des chercheurs en Gestion des Ressources Humaines.

Un **projet nécessaire**, voire une urgence quand tout discours, du plus fantaisiste au plus alarmiste et au plus mercantile, sur la prospective RH peut trouver un écho dans les médias et sur la toile.

Un **projet mobilisateur**, pour lequel nous tenons à remercier tous les contributeurs.trices sans lesquels il n'aurait pu voir le jour.

Nul doute que l'exploitation de cette étude d'envergure alimentera tant la réflexion des chercheurs et des enseignants que celle des praticiens de la fonction au cours des prochains mois.

Excellente lecture !

Découvrez les 2 études inédites et sans équivalent sur la fonction RH en partenariat avec l'APEC et l'AGRH en vidéos sur YouTube

C'est le « H » de DRH qui mène son évolution

Benoît Serre
Vice-président délégué ANDRH
Animateur de la commission nationale « Fonction RH et Prospective »

Régulièrement, la fonction RH s'interroge sur son avenir, ses enjeux, ses transformations. Si cela est le signe d'une fonction en perpétuelle introspection, cela peut être parfois celui d'une mission qui se cherche, se sent mal reconnue ou mal comprise, parfois réduite à quelques missions sociales ou de recrutement par exemple.

En conduisant cette étude avec l'AGRH, l'ANDRH a voulu poser un **diagnostic profond, étayé, prospectif sur cette fonction ou plutôt ces fonctions RH qui sont exercées sans pour autant pouvoir être limitées à ceux qui en détiennent le titre dans les organisations**.

Au travers de 7 tendances et de 21 scénarii, cette étude s'attache à explorer les différentes hypothèses d'une fonction en constant mouvement car **c'est le « H » de DRH qui mène son évolution et donc son instabilité**. Chacun mesure et connait aujourd'hui les enjeux de transformation digitale, sociétale, juridique, managériale et bien entendu sociale auxquels sont confrontés les entreprises. Par nature, notamment dans notre société de service ou ce sont d'abord les femmes et les hommes qui créent de la valeur, le DRH doit prendre en compte ces évolutions protéiformes s'il veut exercer son métier avec professionnalisme, agilité et prospective.

C'est l'un des grands enseignements de cette étude complète qui démontre que deux grands blocs d'enjeux se dessinent. D'une part la **nécessité de disposer de compétences stratégiques** au travers de 3 tendances de fond : un monde en transformation, le développement de communautés et un environnement de plus en plus numérique. A partir de ces trois éléments se construit une prospective d'ouverture et de compréhension que les règles du jeu managérial et de production changent de plus en plus vite sur un plan sociétal mais aussi et peut être surtout pour la fonction RH dans la relation que les personnes établissent.

Par ailleurs, **3 autres tendances démontrent que la fonction RH demeure un vrai métier avec ses contingences et ses excellences techniques** : un enracinement administratif revisité, un pilotage stratégique et performant, une maitrise des risques exigée. Car ne nous y trompons pas, si en effet **la fonction RH est de plus en plus attendue sur son rôle d'accompagnement et de management, elle me saurait l'exercer utilement sans continuer à affirmer qu'elle est un métier qui s'apprend et se rénove techniquement**.

Au travers de ces 6 tendances, **on ne peut que constater la vitalité d'un métier en effet parfois mal connu ou appréhendé non parce qu'il est stable mais parce qu'il embrasse toute la complexité d'une organisation** dans son environnement certes de marché mais aussi de société au sens profond et humain du terme.

Une septième tendance apparait au travers de cette étude très complète et dont les conclusions devront être étudiées partie par partie et en profondeur : celle d'une bienveillance attendue.

Est-ce le lien humain entre contraintes techniques et aspirations stratégiques qui s'exprime ainsi ? Ou est-ce tout simplement la première responsabilité des DRH que d'accompagner les femmes et les hommes dans ce monde bouleversé qui peut inquiéter ou rassurer ceux et celles dont ils ont la responsabilité tant collective qu'individuelle ?

Les 21 scénarii étudiés démontrent en tout cas que si cette fonction est multiforme, elle en tire sa richesse mais aussi son intérêt car mener ces changements de plus en plus rapides avec **bienveillance** signifie aussi les conduire avec **exigence**. ■

Le mot des directeurs scientifiques

Aline Scouarnec
Professeur agrégé des universités
Co-pilote de l'étude et directrice scientifique

Franck Brillet
Inspecteur général de l'Education nationale
Co-pilote de l'étude et directeur scientifique

Cette étude prospective RH 7.0 a pour ambition de s'intéresser aux évolutions des métiers RH dans leurs globalités, leurs variétés et leurs diversités. Il ne s'agit pas d'une étude exclusive des métiers dits de la fonction RH. En effet, certains de ces métiers pourront s'exercer au sein des organisations ou en dehors et ces métiers pourront demain être exercés par des professionnels de la RH et/ou d'autres parties prenantes internes (collaborateurs / managers et dirigeants de proximité / organisations représentatives du personnel) mais également parfois externes (fournisseurs / clients / RH).

En terme de méthodologie, cette étude qui, pendant près de 7 mois, a mobilisé une équipe de six enseignants-chercheurs (doctorant.es / maîtres de conférences / professeur.es) de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines - AGRH - et spécifiquement du Groupe de Recherche Thématique - Veille et Prospective des métiers, des compétences et des organisations a permis, dans le respect de la méthode PM (Prospective des Métiers) :

- de **solliciter** 221 professionnels des ressources humaines pour des entretiens semi-directifs ;
- de **réaliser** en parallèle une synthèse de la revue documentaire sur cette thématique au niveau national et international ;
- de **construire** un questionnaire prospectif permettant de quantifier les idées clés relevées lors des entretiens, et ;
- de **collecter** et d'**analyser** les données au moyen d'une analyse de contenu thématique manuelle et d'une analyse assistée par ordinateur de données textuelles ;
- de **confronter** ces résultats à l'analyse rétrospective menée en parallèle par le service Études de l'APEC sur 16 000 annonces d'offres d'emploi publiées en 2005 et en 2015 ;
- d'**effectuer** une mise en perspective des résultats entre cette étude et celle réalisée par questionnaire auprès de 469 professionnels des ressources humaines (experts et base de données ANDRH) ;
- d'**opérer** une consolidation de nos analyses avec le regard de 5 grands experts en matière de ressources humaines.

En synthèse, l'ensemble du matériau récolté, reposant sur une méthodologie de qualimétrie et l'avis d'acteurs-experts, a permis de mettre en avant **7 tendances** clés pour les métiers RH de demain. De ces 7 tendances nous avons réussi à établir **21 scénarii**, 3 par tendance. Chacun de ces scénarii doit se concevoir comme autant de possibles, certains étant complémentaires, d'autres contradictoires, telle est la richesse de la réflexion prospective ! C'est ainsi qu'émerge la conception de futurs alternatifs que chacun pourra s'approprier, combiner à sa guise voire réfuter pour construire la RH de demain. Ces **21 scénarii** associés à **7 tendances** représentent l'éventail des possibles, à chacun désormais de les rendre ou pas probables en fonction de son contexte et de la veille permanente sur l'environnement global qui doit continuer. A la lecture de ces tendances, le lecteur s'apercevra qu'aucune prescription n'est induite sur ce que serait la DRH ou la fonction RH idéale de demain ; nous sommes bien ici sur une approche des métiers RH dont l'apanage n'est plus celui de la simple fonction ou direction des ressources humaines. Des métiers RH évoluent, tendent à disparaître ou émergent. Cette prise de conscience laisse aux acteurs qui veulent appréhender et s'approprier une ou plusieurs de ces tendances, le choix et la liberté d'emprunter un scénario plutôt que l'autre… Il est clair que le choix de certains d'entre eux induit l'adoption d'autres en raison des proximités et des porosités qui peuvent exister entre eux. Ceci est d'autant plus stimulant que chacun est libre de construire, au gré de ses convictions, en fonction de son environnement, le « chemin » RH qu'il souhaite emprunter.

Certains résultats sont disruptifs, d'autres plus attendus, ils reflètent les différents territoires pertinents de l'action RH de demain et permettent de repérer et d'identifier de possibles **compétences clés** (au nombre de 7) et les **configurations** dans lesquelles se jouera la RH de demain. ■

L'AGRH EN QUELQUES MOTS

L'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) est une association qui rassemble plus de 1 300 enseignants-chercheurs francophones en Gestion des Ressources Humaines. L'objet de l'AGRH est de promouvoir la recherche, la formation en gestion et développement des ressources humaines dans la communauté Francophone, en particulier par des rencontres, des travaux et des publications. Au travers de son Congrès annuel sa revue @GRH, ses ouvrages dans la collection Vuibert-AGRH, ses groupes thématiques de recherches, sa lettre, ses études de cas, ses ambassadeurs pays, son site internet, etc., l'AGRH se positionne comme l'Association francophone de référence de la recherche en Gestion des Ressources Humaines. L'AGRH veille à la fois au développement de ses relations institutionnelles, de sa reconnaissance académique, de son rayonnement managérial et de son développement à l'international. Ce sont ses quatre axes de réflexion.

Au sein de l'AGRH, différents groupes de recherche thématiques permettent à des équipes de recherche de se réunir et de valoriser leur expertise thématique. C'est dans ce cadre que **le GRT « Veille et prospective des métiers, des compétences et des organisations » de par son expertise en prospective des métiers a réalisé cette étude conduite en 2017 par les professeurs Aline Scouarnec et Franck Brillet avec la participation de Clémence Joffre, Rémi Keuleyan, Sébastien Payre et Mohamed Tissioui.**

SYNTHÈSE

7 tendances

Un monde en transformation permanente

Le développement des communautés

Un environnement de plus en plus numérique

Une bienveillance attendue

Un enracinement administratif revisité

Une quête de pilotage stratégique et performant

Une maitrise des risques exigée

7 compétences et postures attendues demain

- VEILLER
- PILOTER
- TRANSFORMER
- ACCOMPAGNER /CONSEILLER
- ECOUTER
- RESPECTER
- MESURER

Des territoires RH repensés

En **interne** et en **externe** aussi bien sur le plan **thématique** que **géographique**

21 scénarii

Scénario 1 : "RH Transformeur", où l'accompagnement des transformations organisationnelles

Scénario 2 : "RH Conseiller personnel", où l'accompagnement des personnes et de leur trajectoire professionnelle

Scénario 3 : "RH territorial", où le développement du réseautage territorial

Scénario 4 : "RH développeur de la marque employeur"

Scénario 5 : "RH pilote de communautés"

Scénario 6 : "RH veilleur de tendances"

Scénario 7 : "RH résistant aux sirènes du digital"

Scénario 8 : "RH pilote d'une digitalisation apprivoisée"

Scénario 9 : "RH 3.0 où le règne de la Data"

Scénario 10 :" RH dynamiseur des relations humaines"

Scénario 11 : "RH garant de la santé et sécurité des personnes"

Scénario 12 : "RH promoteur de la RSE"

Scénario 13 : "RH expert administratif"

Scénario 14 :" RH normatif"

Scénario 15 : "RH contrôleur de gestion sociale"

Scénario 16 : "RH stratège"

Scénario 17 : "RH en partage avec les managers"

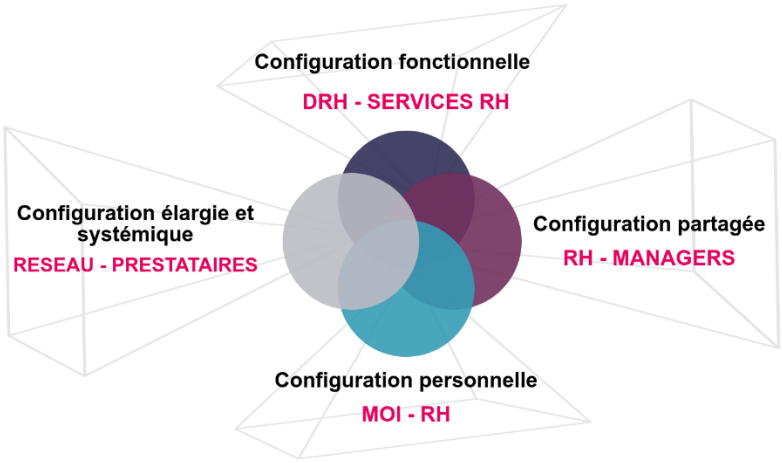
Scénario 18 : "RH garant de la performance globale"

Scénario 19 : "RH Vigie des risques"

Scénario 20 : "RH expert juridique"

Scénario 21 : "RH criminologue"

4 configurations RH enrichies dans des contextes divers



Dans des environnements organisationnels divers (Start-up, TPE, PME, ETI, GE, etc. - privé/ public-)

Pour des personnes à statuts multiples (Salariés mono ou multi-employeurs, Auto-entrepreneurs, prestataires, etc.)

MÉTHODOLOGIE

1. Ce qu'est la prospective

La prospective

Il y a souvent confusion voire incompréhension, encore aujourd'hui, dans les réflexions sur le futur. Le terme de prospective, même s'il a été défini précisément, est souvent confondu avec le terme de prévision, de prévention, d'anticipation, voire utilisé de façon abusive par certains pour dresser quelques conclusions hâtives sur l'avenir et le devenir. La prospective mérite mieux. Elle doit se concevoir comme une vraie posture permettant, via une méthodologie rigoureuse et interdisciplinaire, d'éclairer l'action présente en dessinant le champ des possibles.

Barbieri Masini et Samset (1975) définissaient la prospective comme « un champ d'activité intellectuelle et politique concernant tous les secteurs de la vie psychologique, sociale, économique, politique et culturelle, avec pour objectif la découverte et la maitrise des extensions de chaines complexes de causalité, par la conceptualisation, la réflexion systématique, l'expérimentation, l'anticipation et la pensée créative ». Bell (2002) précise la définition de la prospective en considérant que ses objectifs sont de « découvrir ou inventer, d'examiner et évaluer, et de proposer des futurs possibles, probables et désirables ». Mais on oublie souvent que le mot « prospective » a été inventé par un Français, Gaston Berger, pour qui l'avenir est à moins à découvrir qu'à inventer. Pour Berger, il s'agit de « voir loin, de voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'Homme » (1964).

La différence avec la prévision

La prospective n'est pas prévision. La prospective est un outil de construction de l'avenir et non de prévision. Elle cherche à identifier les tendances lourdes, les signaux faibles et les ruptures, à dessiner le champ des devenirs et des possibles. La prévision, quant à elle, repose sur la symétrie entre passé et futur, se contente de travaux disciplinaires, de designs de recherche pré-établis et elle est centrée sur le résultat final, alors que la prospective octroie un rôle majeur au processus dans sa dimension de mise en réseau, d'apprentissage et de soutien à la mise en œuvre. La prospective est

orientée vers l'action et la compréhension du présent pour éclairer les futurs possibles. Il s'agit en fait, comme le précise De Jouvenel (1999), « d'une démarche pluridisciplinaire, d'inspiration systémique qui intègre les ruptures ». Elle vient pour Stoffaes (2001) préalablement à la conception d'une stratégie. Elle permet de penser les alternatives et est conçue au travers d'une méthodologie rigoureuse facilitant l'identification des enjeux majeurs, des tendances ainsi que des scénarii et ruptures possibles. Godet (1977) insistera beaucoup sur la conception de la prospective comme « outil de création de l'avenir » devant adopter une vision globale dans son étude dynamique de variables qualitatives. Il est alors possible de retenir, qu'en se distinguant de la prévision, la prospective apparait comme une posture permettant de faciliter la prise de décision, s'intéressant au champ des possibles d'un futur qui reste à construire et ce avec une vision interdisciplinaire et systémique.

La prospective des métiers

La Prospective des Métiers (PM) se définit comme « une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités et responsabilités d'un métier. Elle permet d'envisager les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir à la fois la personne et l'organisation » (Boyer et Scouarnec, 2009). Cette démarche a donc pour objectif l'identification des changements en termes de tendances lourdes, de ruptures et de signaux faibles. Elle permet ainsi à travers la collaboration d'acteurs-experts de co-construire les bases de leurs avenirs au pluriel : les scenarii possibles.

2. Le protocole méthodologique déployé dans le cadre de cette étude « RH 7.0 »

La méthodologie appliquée dans cette enquête est la démarche de Prospective des Métiers (PM).

La méthode PM (Boyer et Scouarnec, 2009) est une méthode prospective de nature qualitative et enrichie par des techniques de qualimétrie permettant de donner de la solidité aux résultats. Elle s'inscrit dans l'évolution en cours au sein de la communauté académique en gestion visant à reconnaître la légitimité de la mobilisation de différentes approches de recherche voire de méthodologies mixtes et complémentaires (Thiétart et ali., 2007).Il est en effet important de ne pas « enfermer» les chercheurs dans des méthodologies purement quantitatives et/ou qualitatives. Ainsi, pour Savall et Zardet (2004), « l'essence des informations traitées au cours du processus scientifique d'élaboration des connaissances est à la fois qualitatif (mots clés) et quantitatif (nombre clés et traitement mathématique). »

Les données qualitatives permettent de restituer la richesse et la complexité des situations et des comportements ; ce qui permet de « donner » du sens aux informations et aux observations. Le recours ensuite à des données plus quantitatives (et/ou à une quantification du qualitatif) permet d'appuyer le sens, réduire la subjectivité du qualitatif, favoriser l'agrégation et la comparaison de celles-ci. Afin de garantir la pertinence et la signifiance de l'expression des acteurs et des traitements réalisés, des moments de confrontation des avis/représentations seront prévus tout au long de la démarche afin de réaliser un « effet miroir ». En parallèle, l'équipe de chercheurs contribue et apporte également son « avis d'expert », ce qui donnera lieu à l'élaboration de scénarii prospectifs et à l'enrichissement des travaux réalisés. La méthode PM, inspirée de la méthode de recherche Delphi, reconnaît une expertise « **métier** » aux acteurs et cherche à co-construire, de manière structurée, des scénarii prospectifs sur la base d'expressions exprimées par un panel d'acteurs-experts reconnus et indépendants, sollicités sur une période donnée via des outils variés.

Retrouvez la présentation intégrale des 2 études et des débats lors de la célébration 7.0 de l'ANDRH sur YouTube

DES CHIFFRES CLÉS

+ 500 références

Une étude documentaire nationale et internationale

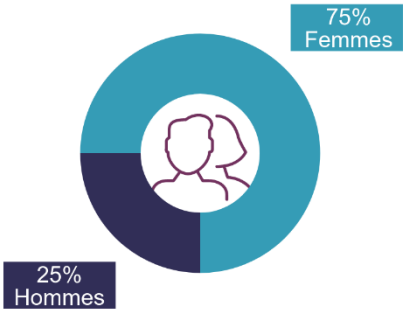
221 entretiens

Analyse par double codage-manuel et via un logiciel d'analyse qualitatif

469 questionnaires

obtenus grâce à une enquête en ligne administrée par l'ANDRH

Profil des répondant.e.s



60% acteurs RH en fonction RH

Responsables de la formation, des rémunérations et avantages sociaux, de la diversité, de la mobilité internationale, de la gestion des carrières, du SIRH, des RH, du développement RH

30% acteurs de l'emploi, de la formation et du développement des compétences

Consultants RH, consultants en risques professionnels, OPCA, APEC, Pôle Emploi, Organismes de formation, etc.

10% managers

- **70%** de petites et moyennes entreprises
- **30%** de grandes entreprises

16 000 offres d'emploi relatives aux fonctions RH

Mise en perspective avec l'analyse rétrospective

- **7** tendances - **21** scenarii
- **7** compétences et postures clés
- Des territoires RH repensés
- **4** configurations RH

Une méthodologie de prospective des métiers rigoureuse

ÉTAPE 1
- Étude documentaire

ÉTAPE 2
- Constitution d'un groupe d'experts et réalisation de 221 entretiens semi-directifs

ÉTAPE 3
- Analyse des données mixte : analyse de contenu manuelle et analyse des données qualitatives assistée par ordinateur via l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données textuelles -Alceste - version 2015

ÉTAPE 4
- Confrontation avec les résultats de l'étude APEC et construction des pré-scénarii

ÉTAPE 5
- Rédaction d'un questionnaire prospectif, administration aux acteurs-experts interrogés et à une base élargie via l'ANDRH : 469 retours de questionnaires exploitables

ÉTAPE 6
- Première formalisation des scénarii et entretiens avec 5 grands experts RH

ÉTAPE 7
- Analyse agrégéedes données et consolidation des résultats en termes de configurations, de tendances et de scénarii

ÉTAPE 8
- Modélisation et rédaction du livrable

Détail des tendances, scénarii, compétences, configurations et territoires

Au regard de l'étude prospective réalisée, nous présentons en synthèse les principaux résultats.

7 tendances impactant l'exercice de la gestion des ressources humaines ont été identifiées.

7 TENDANCES

Un monde en transformation permanente

Le développement des communautés

Un environnement de plus en plus numérique

Une bienveillance attendue

Un enracinement administratif revisité

Une quête de pilotage stratégique et performant

Une maitrise des risques exigée

Pour chacune de ces tendances, nous avons pu mettre en évidence **21 scénarii** qui représentent autant de possibles quant aux activités, pratiques, outils, processus et postures attendues en matière de gestion des ressources humaines. Ces activités, pratiques, outils, processus et postures sont à imaginer aussi bien pour des acteurs internes de la gestion des ressources humaines (équipes RH internes regroupées dans des services ou directions RH ainsi que les managers) que pour des acteurs externes contribuant également à la gestion des ressources humaines (l'ensemble des acteurs et prestataires dits de l'emploi, de la formation et des compétences).

Comme dans tout travail prospectif, ces scénarii sont soit complémentaires, soit contradictoires. Ils représentent le champ des possibles mais peuvent facilement s'agréger ou se combiner.

***

21 SCÉNARII

Scénario 1 : RH « transformeur », où l'accompagnement des transformations organisationnelles

Scénario 2 : "RH conseiller personnel", où l'accompagnement des personnes et de leur trajectoire professionnelle

Scénario 3 : "RH territorial", où le développement du réseautage territorial

Scénario 4 : "RH développeur de la marque employeur"

Scénario 5 : "RH pilote de communautés"

Scénario 6 : "RH veilleur de tendances"

Scénario 7 : "RH résistant aux sirènes du digital"

Scénario 8 : "RH pilote d'une digitalisation apprivoisée"

Scénario 9 : "RH 3.0 où le règne de la Data"

Scénario 10 :" RH dynamiseur des relations humaines"

Scénario 11 : "RH garant de la santé et sécurité des personnes"

Scénario 12 : "RH promoteur de la RSE"

Scénario 13 : "RH expert administratif"

Scénario 14 :" RH normatif"

Scénario 15 : "RH contrôleur de gestion sociale"

Scénario 16 : "RH stratège"

Scénario 17 : "RH en partage avec les managers"

Scénario 18 : "RH garant de la performance globale"

Scénario 19 : "RH Vigie des risques"

Scénario 20 : "RH expert juridique"

Scénario 21 : "RH criminologue"

PROJET

De cette étude, ont également été mis en évidence **7 compétences clés** ou postures attendues pour l'exercice des métiers RH de demain.

Ces 7 compétences ou postures attendues des acteurs RH peuvent se résumer ainsi :

Veiller : les acteurs RH doivent développer des activités de veille et de prospective tant sur les outils, les pratiques et les processus de GRH. Une posture stratégique et prospective est requise dans la détention de cette compétence. Il s'agit d'être lisible pour l'ensemble des parties prenantes et de veiller à la meilleure appropriation possible des enjeux RH par ces dernières. Une vision prospective est donc utile dans l'acquisition et le renforcement de cette compétence ; avoir une alerte sur les grandes transformations et évolutions que vivent les organisations.

Piloter : les acteurs RH s'entourent d'outils de pilotage, de contrôle et de mesure afin de pouvoir engager des réflexions autour du conseil, de l'accompagnement et de la formulation de propositions ou solutions innovantes. Il s'agit de piloter de façon structurée, structurante et efficiente afin de faciliter l'ajustement du facteur humain à son environnement et aux impératifs de performance. Il faudra être attentif à la bonne utilisation des ressources disponibles.

Transformer : les acteurs RH doivent être au cœur des transformations des organisations et être les ambassadeurs de ces changements qui conduisent à transformer les organisations, les outils, les pratiques et les processus RH. En matière de posture, le rattachement de la « transformation office » à la DRH, la positionne au niveau le plus stratégique des organisations. Transformer, c'est intégrer le changement dans sa culture et les métiers RH devront l'intégrer pleinement et en faciliter l'appropriation auprès des acteurs.

Accompagner/Conseiller : accompagner les grandes transformations, dont celle du digital, que vivent les organisations. Cet accompagnement se fera à la fois dans sa dimension individuelle mais également en tenant compte des collectifs de travail. Accompagner et conseiller afin de soutenir managers, collaborateurs et décideurs. Il s'agit ici d'accompagner les acteurs de façon très opérationnelle mais également les organisations au regard de leur stratégie.

Écouter : écouter les parties prenantes pour vaincre les résistances aux changements. Cette posture d'écoute permettra aux RH d'être davantage orientées vers les collaborateurs, personnellement ou via des communautés en étant à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes. Cette écoute assure une meilleure qualité de vie au travail qui peut d'ailleurs aboutir au bien-être. En développant cette compétence, c'est la possibilité de prévenir les conflits en facilitant la médiation et le dialogue social. Il sera alors possible de proposer des offres RH adaptées aux différentes catégories de population qui se côtoient dans les organisations mais également initier et proposer des mobilités et « imaginer » des parcours professionnels adaptés aux besoins des collaborateurs et aux exigences de performance des organisations.

Respecter : les intérêts des parties prenantes internes (salariés, collaborateurs, direction, managers, organisations représentatives du personnel) et externes (actionnaires, fournisseurs, clients, citoyens, acteurs du marché de l'emploi et de la formation, société dans son ensemble, générations futures, *freelancers*, partenaires et prestataires des organisations).

Mesurer : l'efficacité et l'efficience des dispositifs de gestion et de management des ressources humaines au sein des organisations. Cette mesure doit à la fois être quantitative mais également et surtout qualitative Une approche contrôle de gestion sera alors un appui important pour proposer des leviers d'action en matière RH.

****

Les mutations en cours ont aussi révélé de **nouvelles configurations RH** qui se déploieront dans des environnements divers.

DES CONFIGURATIONS RH ENRICHIES DANS DES CONTEXTES DIVERS

- **Configuration fonctionnelle : DRH-SRH.**
- **Configuration partagée : RH-Managers.**
- **Configuration personnelle : Moi-RH.**
- **Configuration élargie et systémique : Réseau-Prestataires.**

Dans des environnements organisationnels divers (Start-up, TPE, PE, PME, ETI, GE, Privé/ Public) à l'échelle nationale / internationale et pour des personnes à statuts multiples (salariés mono- ou multi-employeurs, auto-entrepreneurs, *freelancers*, libéraux, prestataires, etc.)

Au regard des résultats de cette étude prospective, des visions élargies et enrichies de la GRH apparaissent. Confirmant nos travaux de recherche précédents (Scouarnec et alii, 2016), nous parlerons de configurations RH. Ces configurations sont les suivantes :

- **Configuration fonctionnelle (DRH/SRH):** Les activités RH se déploient dans des services ou directions RH. On parle alors de la Fonction RH, centre de gestion de ressources où sont concentrés les processus, les outils et les acteurs RH. Il s'agit de la configuration historique de la GRH.

- **Configuration partagée (RH/Managers):** Les activités RH sont partagées avec les managers à qui le service ou la direction RH confient certaines activités RH. Ce partage des métiers va d'ailleurs au-delà des managers puisque les collaborateurs peuvent se voir confiés certaines activités RH, les rendant ainsi acteurs des processus RH. C'est une configuration qui se développe depuis quelques années.

- **Configuration personnelle (Moi/RH) :** Avec l'évolution de la relation au travail et les outils digitaux, chaque personne est son propre RH. C'est une configuration émergente rendant les individus acteurs et responsables. Les différents textes depuis le DIF jusqu'au CPA et aux dernières ordonnances vont d'ailleurs dans le sens de responsabiliser de plus en plus la personne dans le pilotage de sa trajectoire professionnelle.

- **Configuration élargie et systémique (Réseau/Prestataires) :** Il s'agit là d'une vision élargie de la GRH à l'ensemble de ces parties prenantes. Cette configuration est également émergente dans le sens où demain, on pourrait imaginer beaucoup plus de coopération et de coordination efficace entre l'ensemble de ces acteurs dits de l'emploi, de la formation et du développement des compétences sur un territoire donné. La GRH doit ici se penser « hors les murs et les frontières » de l'organisation. Cette vision éclatée et partagée de la fonction RH propose une vision élargie dans la façon d'exercer certaines politiques RH.

Les environnements organisationnels de demain seront également de plus en plus divers : Start-up, TPE, PME, ETI, GE, etc. - et les problématiques RH seront ne distingueront pas beaucoup les contextes privés des contextes publics ou para-publics.

Dans les modèles économiques à venir, la question des modalités d'organisation du travail dans le temps et l'espace, de la relation de travail et du statut associé sera au cœur des problématiques RH. Les ordonnances récentes ne sont qu'un début. Au-delà de la disruption observée, le risque d'« uberisation » a déjà dessiné des modalités et un périmètre nouveaux. Il conviendra demain de trouver des solutions RH innovantes pour des personnes à statuts multiples (salariés mono ou multi -employeurs, auto-entrepreneurs, prestataires, *freelancers*, libéraux,etc.).

Les **territoires** auront des frontières mouvantes également au regard des résultats de cette étude.

DES TERRITOIRES RH REPENSÉS

en interne et en externe
sur le plan thématique et géographique.

Les territoires thématiques d'action RH, comme présentés dans les scénarii sont amenés à évoluer : l'expertise administrative, l'expertise technique en développement RH, le conseil, l'accompagnement, la stratégie etc.; des compétences et postures nouvelles sont attendues et facilitées via des solutions innovantes ou la digitalisation trouve toute sa place.

Les territoires géographiques d'action RH, eux aussi doivent se concevoir dans une vision beaucoup plus élargie et systémique, tant en interne dans les organisations avec une porosité des frontières classiques et des formes organisationnelles associées mais également en externe, sur le territoire national ou international : bassin d'emploi, région, pays. Le territoire s'entendra de plus en plus comme un « village global », c'est-à-dire avec une vision internationale supposant interactivité, variété des solutions et émergences de nouvelles réponses

Nous allons désormais aborder chacune des tendances et les scénarii associés en présentant :

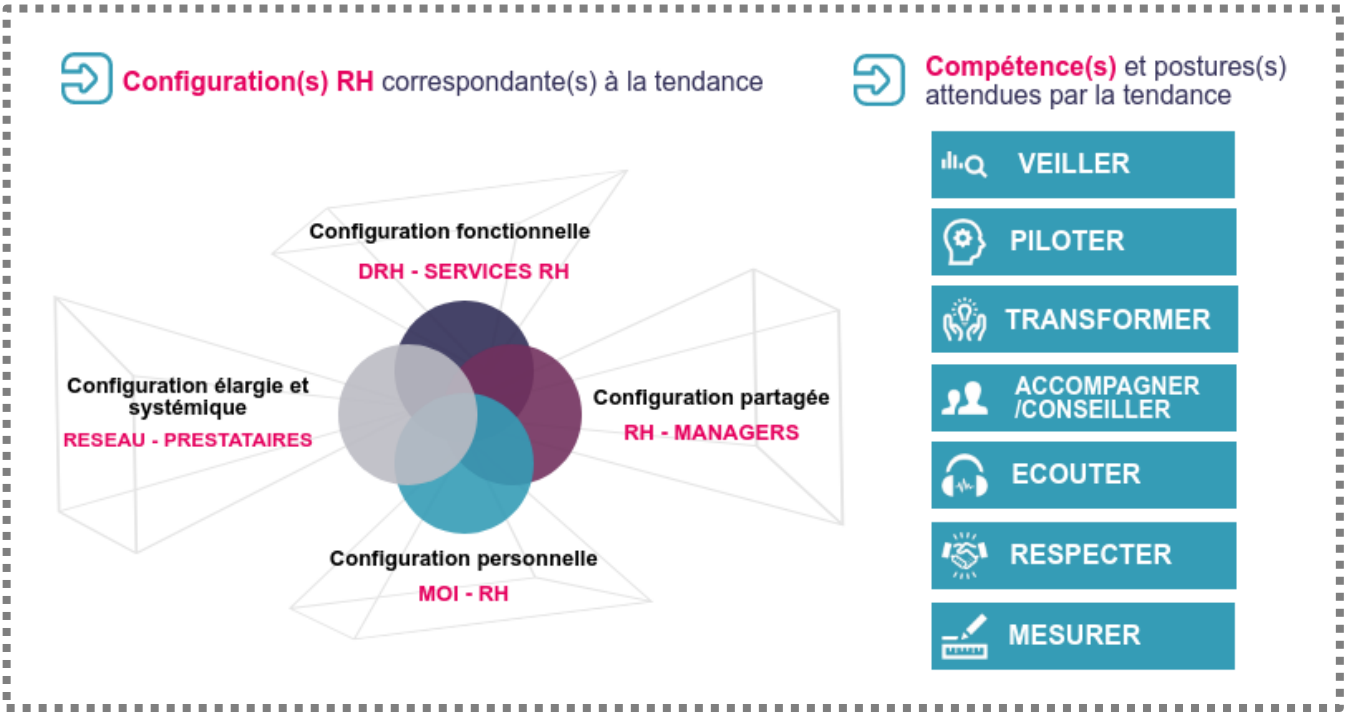
- le contexte et les enjeux de chacune des tendances identifiées ;
- les trois scénarii associés à chaque tendance. Pour cela, un bref descriptif du scénario est effectué, les conséquences en termes d'organisation d'une part et de compétences, d'autre part sont présentées.

Ces éléments nous conduirons, pour chaque scénario à établir une probabilité de réalisation. Ainsi, pour effectuer ces analyses nous nous appuierons sur trois types de résultats issus de trois études différentes :

1. La première, qualitative réalisée auprès de nos experts en ressources humaines. Ainsi certains verbatim viendront en appui des analyses formulées ;
2. La deuxième, quantitative réalisée auprès des experts mais également auprès des membres de l'ANDRH. Ainsi certains résultats, issus de nos traitements statistiques seront mis en perspective ;
3. La troisième qui consiste à opérer un rapprochement entre les tendances identifiées et l'impact que cela peut avoir sur les métiers RH. Ainsi, une rubrique dédiée à la mise en perspective avec le marché de l'emploi permet de faire le lien entre nos résultats **prospectifs** et l'analyse **rétrospective** réalisée par l'APEC.

Pour chaque **tendance**, nous :

- **décrirons** le contexte et les enjeux qu'elle révèle ;
- **détaillerons** les 3 scénarii associés avec pour chacun un descriptif du scénario concerné, les impacts qu'il suscite en terme d'organisation d'une part et de compétences RH d'autre part. Chaque scénario se terminera par un encadré indiquant :
  - à quelle(s) configuration(s) RH correspond le mieux à la tendance proposée et ;
  - à quelle(s) compétences ou postures attendues renvoie le scénario proposé.
- **donnerons** quelques repères et références bibliographiques qui permettent d'approfondir les thématiques traitées ;
- **présenterons** des tableaux de résultats des principaux traitements statistiques effectués lors notre étude quantitative portant sur 469 questionnaires.



TENDANCE 1 CONTEXTE ET ENJEUX

À la lecture des 160 pages des ordonnances sur le « renforcement du dialogue social », présentées le 31 août 2017 par Édouard Philippe, Premier ministre, et Muriel Pénicaud, ministre du Travail, la fonction RH se trouve positionnée en acteur clé de l'accompagnement des transformations en cours dans la société et ipso facto dans les organisations.

En effet, « dans le contexte actuel, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Les modes de gestion d'hier ne sont plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain. Les approches co-construites entre acteurs concernés prennent de plus en plus le pas sur les grands modèles du siècle dernier. Les collaborateurs expriment de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. L'impact du numérique conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail » (Scouarnec, 2017).

Ces mutations et bien d'autres conduisent les acteurs RH en interne dans les services ou directions RH mais également dans toutes les organisations type OPCA, APEC, Pôle Emploi, Organismes de formation, Cabinet ou prestataires œuvrant dans le champ de l'Emploi et de la Formation à développer de nouvelles expertises en développement des compétences et en accompagnement des collaborateurs.

Comme le précise Storhaye (2016), « le contexte contemporain est marqué par des évolutions qui bouleversent les modes de fonctionnement et les systèmes de valeurs des entreprises. Ces bouleversements rendent caduques la plupart des recettes traditionnelles auxquelles bon nombre d'entreprises s'étaient habituées. La nécessité de se réinventer saute aux yeux et passe par ce qu'il est convenu d'appeler "transformation". Une transformation vers des organisations agiles, capables de s'adapter en permanence et sans délai aux changements qu'impose la difficile réalité des affaires. En un mot, un défi d'intelligence collective. Parce que la connaissance et la coopération sont les clés de ce défi, la DRH est en première ligne. Ballotée entre les sirènes d'une modernité digitale dont elle est restée trop longtemps à l'écart et des exigences opérationnelles concrètes dont il serait illusoire de penser s'affranchir, elle observe que

certains de ses repères s'effacent au profit de principes qu'elle maîtrise mal ».

En se fondant sur leurs caractéristiques actuelles et sur les grandes tendances – économiques, technologiques, démographiques et sociétales – qui façonneront les quinze prochaines années, France Stratégie propose quatre évolutions possibles des modes d'organisation du travail : un boom des organisations apprenantes, l'essor de la plateforme apprenante virtuelle, le recours à un super-intérim et l'apparition d'un taylorisme new âge.

À chaque fois, le rapport de France Stratégie esquisse les conséquences sur la vie au travail comme sur la capacité des entreprises à bien figurer dans la compétition mondiale. Ces scénarii ne constituent pas des prédictions mais visent à nourrir la réflexion sur l'avenir du travail : si certains peuvent paraître inquiétants, d'autres sont davantage porteurs d'espoir. En effet, « l'introduction de projets de changement pose de nombreux défis en matière de gestion des ressources humaines.

Ils sont d'ailleurs traduits, dans la littérature en management, comme autant d'opportunités à saisir et de prescriptions à observer pour piloter ceux-ci avec succès » (Taskin L., Gomez P-Y, 2015).

En 1999, Luc Boyer et Aline Scouarnec dans leur ouvrage sur *Les nouveaux marchands* avaient déjà pointé ces mutations profondes qui remettent en cause les bases mêmes du salariat. Précurseurs de ce qu'on appelle aujourd'hui l'ubérisation de la société, ces auteurs mettaient bien en évidence les impacts de la transformation de la société dans son ensemble sur les organisations et leurs fonctionnements. Dans sa grille d'analyse, Michel Maffesoli (2014) clarifie la rupture en marche entre un monde moderne et postmoderne. Ce changement de monde serait caractérisé par quelques grandes ruptures...Cette lecture sociologique nous permet de mieux appréhender les ruptures en cours et nous invite à imaginer, à bricoler de nouvelles solutions de pilotage des personnes et des organisations. Eh oui, dans ce contexte postmoderne, véritable changement de paradigme...les relations humaines reviennent...et de la GRH, nous passerions peut être à une Gouvernance des Personnes et des Organisations... Des années 60 à aujourd'hui, l'idée même de gestion s'est centrée bien plus sur l'outillage, la technique que sur la réflexion stratégique. Il conviendrait aujourd'hui de préférer au vocabulaire de gestion celui de management, marquant ainsi une différence essentielle, celle de valoriser l'idée du pilotage. Certains, préfèreraient 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 utilisés ou déployés aussi bien dans l'organisation qu'en dehors de cette dernière. Cette approche semble particulièrement pertinente aujourd'hui et le sera encore plus demain dans les nouvelles configurations organisationnelles qui arrivent... Concernant le vocabulaire RH, et au regard d'une lecture sociologique renouvelée, le terme de Personne serait à privilégier.

Le premier constat est celui d'un glissement vers le management où la gouvernance des Personnes va devenir un enjeu central dans les organisations. 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. 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 métiers, des groupes ou segments ayant des particularités nécessitant un pilotage particulier. Le développement des compétences, des talents aussi bien sur un plan individuel que collectif va nécessiter de nouvelles approches et outils, en partie grâce à une digitalisation bien pensée. 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 reconnaitre la nécessité de la prise en compte 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 !

Le deuxième constat a trait à la préoccupation organisationnelle générée par ces transformations de la société. Trop souvent oubliée des réflexions RH, 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 connaitre 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'environnements de travail sont des questions clés. Il y aura lieu tout d'abord de penser les organisations de demain, plus petites, plus agiles, plus en réseau, plus territorialisées etc. Il faudra également construire les nouvelles formes de reconnaissance (salaires et autres) les plus adaptées à ces nouvelles configurations organisationnelles et pour être en capacité de bien évaluer et mesurer l'ensemble des risques sociaux et numériques auxquels l'organisation devra faire face. Bien entendu, cette réflexion sur le travail intègre à la fois les questions de digitalisation, de *big data*, et de lieu et formes de travail (télétravail, ubérisation entre autres). Dans cette conception du management du travail, la question essentielle est liée au travail et à ses représentations. D'une vision ancienne « tripalium », le travail pourrait également être appréhendé dans une dimension plus positive de « plaisir et de réalisation de soi ». En synthèse… et pour conclure provisoirement, s'il y a changement de paradigme, c'est pour repositionner la fonction RH ou Gouvernance des Personnes et des Organisations là où elle aurait toujours dû être : une fonction centrale, une fonction de direction générale.

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).

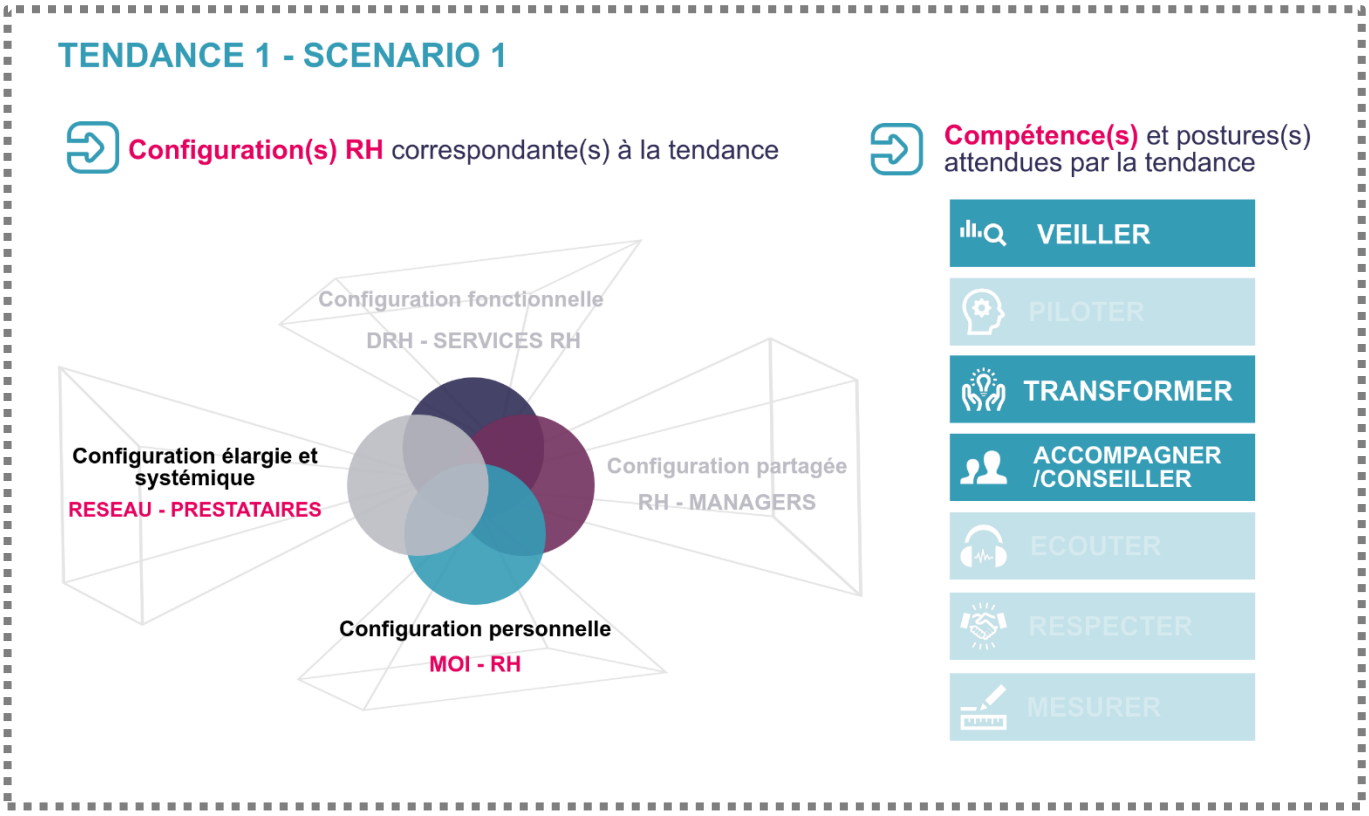
Avec cette tendance, les principaux enjeux sont liés aux capacités de ces acteurs qui auront à développer une compétence fondamentale : celle d'accompagner - des organisations, des personnes, des territoires.

TENDANCE 1 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 1 : RH « *transformeur* » où l'accompagnement des transformations organisationnelles

DESCRIPTIF

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 cette étude 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. Les acteurs-experts interrogés au cours de cette étude prospective ont mis en évidence que :

« Les mutations externes impactent l'entreprise à différents niveaux et les RH sont là pour informer et proposer des idées/solutions pour s'adapter à ses changements. »

« Le DRH / RRH doit être capable de faire évoluer les organisations en conduisant le changement. »

« Le rôle de conseil des équipes RH sera de plus en plus important à l'avenir. »

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

En termes d'organisation, ce scénario implique un rattachement du pilotage des questions de transformations organisationnelles auprès des équipes RH internes. Les différents métiers de Change management, de Pilote du changement ou des transformations, de chef de projet ou consultant Organisation, etc. sont des métiers à rattacher aux directions RH. Certes, des groupes projet sont à imaginer aussi bien avec des managers, des salariés ou des parties prenantes externes, mais également des consultants ou coachs externes si besoin, mais le pilotage est une affaire RH (au sens de la Gouvernance des Personnes et des Organisations). Le DRH ou RRH doit d'ailleurs en être le chef d'orchestre. C'est à lui que revient, au sein des comités de direction, d'accompagner l'alignement entre les transformations de la société, au sens large et les impacts sur le fonctionnement interne, l'évolution des métiers, des compétences, des organisations et conditions du travail, etc.

L'analyse approfondie de plusieurs dizaines de grands projets de transformation de toutes sortes a conduit Sopra Stéria aux conclusions suivantes :

- Dans 30 % des cas d'échec, les ambitions ne se sont pas réellement concrétisées. Il s'agit de transformations revues significativement à la baisse et dont les résultats sont très sensiblement inférieurs aux objectifs initiaux. Cette situation génère fréquemment, au-delà de la frustration alliée au manque de résultat, une baisse de la motivation et de la cohésion des équipes ainsi que des difficultés de management.
- Dans 20 % des échecs, les objectifs formels de la transformation sont atteints, mais au détriment des objectifs de développement et de cohésion : départ massif de collaborateurs, turnover chronique, instabilité de la ligne managériale, climat social dégradé, exode des collaborateurs clés, intégration insuffisante, cohabitation des deux cultures d'entreprise antagonistes. Il s'agit de victoires « à la PyrRHus ».
- Enfin dans les 50 % restant, les objectifs de la transformation sont atteints mais seulement en surface : il n'y a pas d'évolution significative des pratiques professionnelles. La pérennité du changement est en jeu. Les lacunes et les faiblesses auxquelles le projet entendait remédier reviennent progressivement au premier plan. La transformation se révèle être « une coquille vide ». Si cette analyse définit la transformation comme « l'ensemble des opérations qui conduisent à une modification significative, voire drastique, de la "structure" même de l'entreprise dans un objectif majeur d'adaptation à son environnement de marché, d'optimisation ou de refondation de ses modes de fonctionnement, et de "création de valeur » pour les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, employés, consommateurs…) », on notera les enjeux que représentent les démarches d'accompagnement associé pour les équipes RH qui ont à se positionner comme les experts certes, mais aussi les facilitateurs de l'adaptation permanente des organisations à leurs environnements. Tel est, à la suite de cette étude, un des positionnements clés des acteurs RH de demain.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Le conseil et l'accompagnement aux organisations requiert le développement de nouvelles compétences, notamment en sociologie et en structuration des organisations, ainsi qu'une veille sur les pratiques sociales existantes pour accompagner les parties prenantes dans la co-construction de projets innovants et dans les transformations nécessaires pour s'adapter aux mutations de l'environnement externe.

La notion de compétence organisationnelle pourrait alors être mise en exergue. Cependant, elle connaît une pluralité de concepts et est donc une notion mal déterminée qui peut notamment s'expliquer par la focalisation théorique sur des modèles globaux de la compétence et sur les concepts de compétence individuelle et collective tels que l'entend Zarifian, Durand et Oiry. Comme l'évoque Charles-Pauverset Schieb-Bienfait, la compétence organisationnelle « demeure le parent pauvre des recherches menées ». Par conséquent, pour comprendre ce que le concept de compétence organisationnelle englobe, nous revenons sur les principales références théoriques dans un premier temps :

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. » (Aubert, 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 Ammar 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, Azoulay, 2000).

Dans l'ouvrage *La codification des compétences organisationnelles* de 2004, Rouby et Thomas donnent une définition de la compétence organisationnelle, c'est : « une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur ». Par « ressources et […] compétences de niveau plus élémentaires » il faut comprendre les compétences individuelles (définies comme étant des « processus combinatoires » dans la mesure où elles se comprennent dans « l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être ») et collectives portées par les membres de l'organisation. Celles-ci sont combinées avec les processus organisationnels et c'est cette combinaison qui est mise en action. Les auteurs ajoutent ensuite que la compétence organisationnelle est « un facteur stratégique de l'entreprise, le résultat d'une intention stratégique ».

En 2017, suite à notre étude, nous pouvons retenir l'importance pour l'avenir de ce type de compétences. 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.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : TRÈS FORTE

La probabilité de réalisation de ce scénario est très forte et certains résultats en attestent :

94 % de notre échantillon considère que « les RH devront être capables de réaliser des diagnostics sociaux, ou audits sociaux à blanc, de leur entreprise » (Q16).

« Le DRH/RRH devra de plus en plus jouer un rôle de leader en impulsant et en mettant en place de nouvelles démarches au sein de l'entreprise, d'un établissement.. » estiment 97 % des personnes interrogées dans notre étude (Q37).

96 % pensent que « le DRH/RRH devra de plus en plus jouer un rôle d'influenceur des orientations stratégiques en alliant les lectures business et RH ».

Les équipes RH devront de plus en plus développer des activités de veille documentaire et informationnelle (internes et externes) pour aider au mieux à la prise de décision (Q39), 90 % de personnes étant d'accord.

La compréhension générale de l'entreprise et de l'environnement, la connaissance du marché du travail global et local, les connaissances technologiques, les compétences en gestion de projet, et sens du service, l'ouverture sur l'extérieur permettent aux équipes RH d'être les architectes du fonctionnement organisationnel et des solutions d'accompagnement associées. Notre étude montre à 96 % que « *le* DRH / RRH devra regarder les pratiques existantes dans d'autres entreprises et s'en inspirer » (Q20).

99 % des personnes interrogées partagent l'idée que :

- « le DRH / RRH sera un acteur de l'innovation sociale/RH dans son entreprise/son établissement » (Q21) ;
- « le DRH / RRH sera un facilitateur du dialogue social et devra accompagner les parties prenantes dans la co-construction des transformations » (Q22).

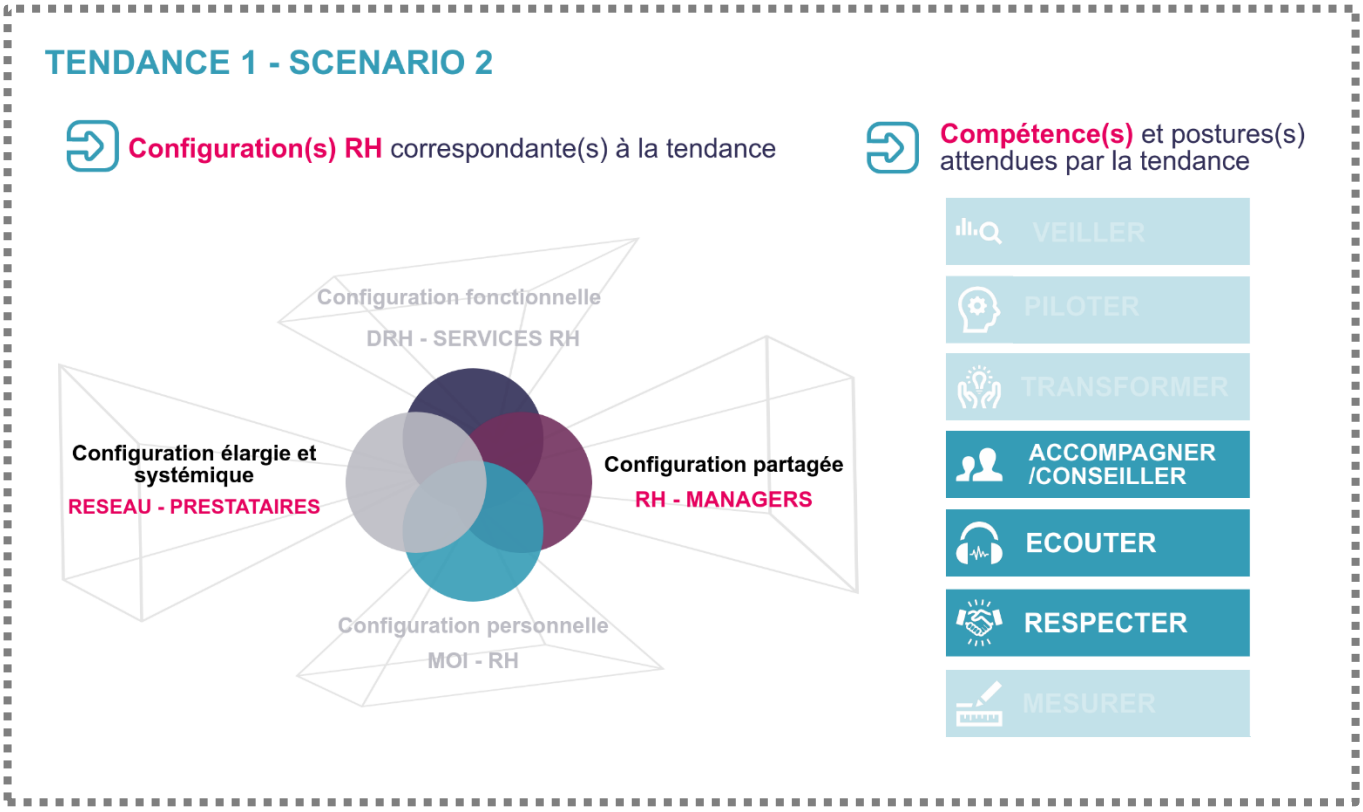
Les relations internes entre les équipes de direction et les équipes RH doivent se renforcer. 99 % des répondants considèrent que « Les équipes RH devront participer de plus en plus à la stratégie d'entreprise plutôt que de simplement l'appliquer sans lui donner du sens (Q35) » et que – « le DRH/RRH devra de plus en plus accompagner ou faire accompagner les membres de la Direction (Codir…) sur les thèmes RH et sur ceux liés aux évolutions de l'organisation, du business... (Q36) ».

TENDANCE 1 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 2 : RH « Conseiller personnel » où l'accompagnement des personnes et de leur trajectoire professionnelle

DESCRIPTIF

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). L'idée de sécurisation invite ainsi à concilier deux approches : la première (préventive) cherche à donner aux individus une meilleure maîtrise de leur devenir professionnel, aujourd'hui fortement façonné par l'héritage scolaire qui reproduit, très largement, les inégalités sociales. La seconde approche, davantage curative, cherche à atténuer le plus possible les conséquences des aléas de la vie professionnelle, notamment en favorisant une insertion ou une

réinsertion la plus rapide possible. Si ces deux approches appellent des réponses distinctes, il semble cependant peu pertinent de les disjoindre.

- 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. ».

Les principaux questionnements étaient alors les suivants :

- Comment expliquer cette impuissance à rendre opérationnelle l'idée d'une sécurisation des trajectoires professionnelles, alors même qu'elle semble faire l'objet d'un large consensus auprès des pouvoirs publics comme des partenaires sociaux ?
- Quelles sont les obstacles repérables et, a contrario, les bonnes méthodes que révèlent les exemples étrangers ou de terrain ?
- Quelles sont les voies qui permettraient, aujourd'hui, d'avancer, sur la voie d'un compromis français entre flexibilité et sécurité ?

Aujourd'hui, le constat est que ce besoin d'accompagnement est grandissant et appelle une coordination de tous les acteurs dits de l'emploi, de la formation et du développement des compétences, et bien entendu les équipes RH et managériales.

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.

L'analyse qualitative des résultats en atteste :

« Notre boulot c'est d'accompagner les gens et s'adapter aux nouvelles mentalités. Il faut prendre le temps de le faire. »

« Les salariés attendent des RH du conseil »

« La fonction RH doit passer d'un rôle administratif à un rôle de management des personnes. »

« Les RH doivent accompagner les salariés en tenant compte des attentes et des contraintes qui sont propres à chacun. »

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Le scénario du RH conseiller personnel nécessite soit d'avoir des personnes dédiées au sein des équipes RH, soit de trouver des prestataires externes spécialisés. Une solution intermédiaire pourrait être de développer les compétences des managers de proximité en la matière mais cela dépend du degré d'exigence et d'expertise que l'on met derrière l'idée même de conseiller personnel.

Ce scénario valorise plutôt la montée en compétences des équipes RH internes qui se positionneront de plus en plus en accompagnement des personnes et de leurs trajectoires professionnelles. C'est une vision renouvelée de la traditionnelle gestion des carrières, adaptée finalement tant aux évolutions du monde du travail et aux enjeux de flexi-sécurité qu'aux évolutions des attentes des personnes et de leur relation au travail et à l'organisation.

Dans les équipes RH, des métiers de *Talent management Officer*, de conseiller en développement RH, consultant en accompagnement RH, etc. devraient

se développer. Ces métiers seront également accompagnés par de nouvelles solutions RH digitales qui permettront une meilleure connaissance du collaborateur et une efficacité plus grande des outils traditionnels dits de GPEC tels que les référentiels des métiers, les référentiels de compétences, les entretiens annuels ou professionnels, etc.

Ce scénario intègre également la possibilité d'externaliser auprès de prestataires externes cet accompagnement en développement professionnel. Les évolutions réglementaires vont d'ailleurs dans ce sens avec le conseil en évolution professionnelle. En effet, le conseil en évolution professionnelle (CEP) est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle et, s'il y a lieu, établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité...).

Il est assuré par des conseillers d'organismes habilités. À ce jour : les Pôle emploi, l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), les Missions locales, les Opacif, les CAP emploi (pour les personnes en situation de handicap). Demain, il est possible d'envisager que ce nécessaire conseil en évolution professionnelle se généralise et que d'autres intervenants apparaissent au service de l'emploi.

Les prestataires en solutions digitales sont également en train d'imaginer des solutions numériques nouvelles qui permettront certainement beaucoup plus de prise en main et de prise en responsabilité des personnes elles-mêmes de leurs trajectoires professionnelles ou pour le moins de partage d'informations plus fluides entre les différentes parties prenantes.

Ce scénario valorise donc la complémentarité des différentes configurations organisationnelles - fonctionnelles - partagée avec les managers - Moi-RH et Réseau.

Il pointe du doigt le champ des possibles du Moi-RH qui demain, avec des solutions digitales émergentes, sera encore plus qu'aujourd'hui acteur de sa trajectoire professionnelle. Il n'en reste pas moins que ce scénario valorise et re-génère une mission centrale pour les acteurs RH : celle de conseiller les personnes sur leur devenir professionnel.

En lien avec la tendance sur les communautés, il est possible d'envisager que l'accompagnement des personnes prennent des formes d'accompagnement personnalisé comme nous venons de l'exposer mais également d'accompagnement collectif, via des personnes ayant des profils ou préoccupations proches ; autrement dit, se dessine ainsi : soit un accompagnement personnalisé, soit un accompagnement de communautés.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Les principales compétences associées à ce scénario sont les suivantes.

Concernant le conseil en évolution professionnelle, trois niveaux de services et donc de compétences associées peuvent être distingués :

Niveau 1 : Accueil individualisé

L'accueil individualisé permet d'analyser la demande de la personne et d'identifier, si nécessaire la structure la mieux à même de lui proposer un service adapté à son besoin. Dans ce cadre, le salarié peut accéder à un certain nombre d'informations sur les emplois, les compétences, les qualifications, les formations… Objectif : lui permettre de mieux appréhender son environnement professionnel et l'évolution des métiers au niveau local. A ce stade, le salarié doit être en capacité d'analyser sa situation professionnelle et de décider de poursuivre ou non ses démarches.

Niveau 2 : Conseil personnalisé

Adapté à la situation de la personne, à son besoin et à son degré d'autonomie, le conseil personnalisé est dispensé par un référent désigné au sein de l'opérateur. À ce niveau de prestation, il s'agit de permettre au salarié de :

- clarifier sa demande et préciser ses priorités en matière d'évolution professionnelle ;
- repérer ses compétences (compétences transférables dans le cadre d'une mobilité, celles à acquérir – notamment par la formation - pour améliorer sa qualification et favoriser son évolution professionnelle…) ;

- connaître les emplois correspondant à ses compétences ou, en complétant celles-ci, les emplois qu'il pourrait occuper ;
- bénéficier d'une méthodologie de construction du projet professionnel ;
- définir son projet professionnel et d'en apprécier la faisabilité ;
- formaliser son projet d'évolution professionnelle.

Niveau 3 : Accompagnement personnalisé dans la mise en œuvre du projet

Lorsque le projet d'évolution professionnelle est défini, le salarié peut bénéficier d'un accompagnement par le référent désigné au sein de l'opérateur. Ensemble, ils définissent un plan d'actions :

- étapes et objectifs intermédiaires pour la réalisation du projet ;
- actions à conduire pour chacune de ces étapes ;
- le cas échéant, parcours de formation envisagé ;
- dispositifs et prestations à mobiliser ;
- plan de financement ;
- et, à titre indicatif, calendrier prévisionnel.

Demain, il est possible que ce genre de conseil et d'accompagnement soit beaucoup plus qu'aujourd'hui pris en compte en interne par les équipes RH et ce dans une vision de meilleur développement de l'employabilité des collaborateurs. Il est donc possible en synthèse de relever quelques activités et compétences clés associées à ce scénario :

- élaborer et/ou maîtriser des outils de la conduite d'un projet d'évolution professionnelle ;
- construire un référentiel emploi/compétences à partir des activités exercées par la personne en projet d'évolution professionnelle ;
- cartographier les mobilités « métiers » ;
- répondre à un projet de reconversion et de reclassement.

Cela nécessite d'avoir une bonne connaissance du monde l'entreprise, du fonctionnement du marché de l'emploi, des métiers, des qualifications requises et des formations initiales et continues et une bonne pratique des tests de personnalité et des outils de communication personnelle.

Ce scénario fait référence également à des compétences dites soft ou aptitudes professionnelles :

- excellente écoute pour réunir le maximum d'informations ;
- capacité d'analyse afin d'identifier les acquis professionnels et personnels ainsi que les pistes de progrès ;
- empathie pour mettre en confiance l'outplacé et le rassurer ;
- force de conviction pour convaincre le salarié de ses atouts (outplacement individuel et collectif) puis persuader les employeurs potentiels de la qualité du profil (outplacement collectif) ;
- optimisme et capacité à diffuser auprès du cadre du dynamisme et de l'envie ;
- sens de la diplomatie pour conduire l'outplacé à « rectifier le tir » et à prendre conscience en douceur de ses points faibles ;
- intuition pour « estimer » le mental du salarié ;
- résistance à la pression, notamment affective, entre autres.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : TRÈS FORTE

La probabilité de réalisation de ce scénario est très forte et certains résultats en attestent :

Au regard de notre étude, ce scénario prend toutes ses dimensions. 76 % des personnes interrogées considèrent que « les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement du développement des compétences des salariés » (Q25) et 95 % partagent l'idée que « les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des salariés afin de développer leur motivation et leur implication/leur engagement » (Q23).

Les avis sont encore plus significatifs sur les points suivants :

- « Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des mobilités internes / externes des salariés et ce, tout au long de la vie professionnelle » (Q24) : un degré d'accord à 98 %.
- « Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des managers » (Q26) : un degré d'accord à 98 %.
- « Les RH doivent permettre aux salariés de s'adapter par la mise en place d'actions de formation, de tutorat, de mentorat, etc. » (Q27) : un degré d'accord à 98 %.
- « Les équipes RH auront également à penser des accompagnements adaptés et fournir des solutions RH vis-à-vis de salariés qui vont de plus en plus se gérer eux-mêmes et devenir des acteurs de leur trajectoire professionnelle » (Q28) : un degré d'accord à 97 %.

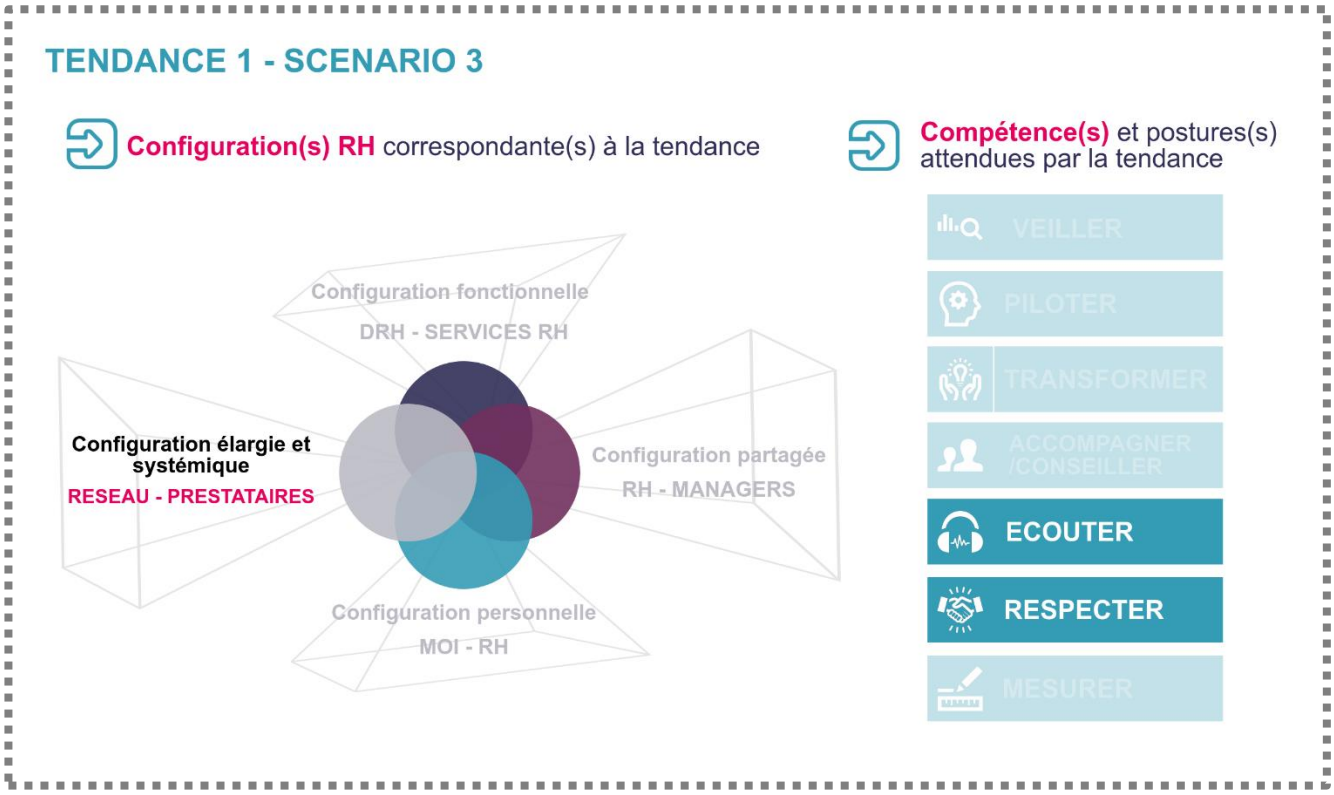
Quant au partage sur le territoire, les avis sont légèrement plus partagés. « Il faudra développer des compétences en gestion de projets territoriaux et en réseautage local » (Q30): un degré d'accord à 88 %.

TENDANCE 1 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 3 : RH « territorial » où le développement du « réseautage » territorial

DESCRIPTIF

Le scénario du conseil aux territoires requiert une bonne connaissance de son bassin d'emploi et de ses partenaires, ainsi que des compétences en gestion des projets territoriaux pour améliorer l'attractivité du territoire, notamment en menant des actions collectives sur les questions d'emploi et de compétences, en adéquation avec les besoins de l'entreprise pour que cette démarche constitue un véritable levier de compétitivité.



En effet, Everaere et Glee (2014) affirment qu'avec le territoire, l'idée première porte sur le développement économique et social. L'entreprise est un acteur essentiel qui crée de la richesse à travers quatre dimensions du concept du territoire. Tout d'abord, le territoire évolue, se transforme en fonction de l'environnement. Il répond aux nouvelles exigences du marché, aux différentes mutations de nature sociale et culturelle. De ce fait, la Gestion des ressources humaines évolue à son tour pour une question d'adaptation. La GRH prend une nouvelle forme : elle ne répond plus uniquement aux besoins internes de son entreprise, mais « du double objectif de sécurisation des parcours professionnels individuels et d'adaptation des entreprises aux exigences qui sont les leurs ». Ainsi, le territoire se caractérise tel un « lieu d'interdépendances où évoluent des réseaux d'acteurs ». En d'autres termes, différents chefs d'entreprises se réunissent, se mutualisent autour d'un territoire commun afin d'appréhender et de comprendre au mieux les enjeux économiques qui en ressortent. De plus, le territoire est un « lieu de responsabilités partagées pour un management durable ». Par le partage d'un territoire commun, les différents acteurs partagent leur responsabilité de leur exercice c'est-à-dire que chaque décision prise par un des acteurs impacte l'ensemble

des acteurs sur le territoire. Enfin, les auteurs mettent en avant « l'appréhension du territoire comme lieu d'anticipation ». Utiliser le territoire comme un outil d'anticipation répond à l'objectif de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) d'anticiper les besoins en ressources humaines c'est-à-dire les besoins en termes d'emploi, de formation, de mobilité… Si on combine l'outil de GPEC avec la notion de territoire, on obtient la Gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). La pratique témoigne de la mise en place de la GTEC : « Le notion de territoire s'est largement développée dans le vocabulaire professionnel des ressources humaines : on ne compte plus les colloques, journées d'études ou séminaires d'échanges où il est question de "gestion territoriale des emplois et des compétences", de "fonction Ressources Humaines étendue" ou autres pôles de mobilité régionaux ».

Pour Zardet et Noguera (2013), « la volonté pour les conseils régionaux de se questionner sur les nouvelles régulations à mettre en place pour le développement de projets de territoire et d'autre part, que l'émergence et le développement d'un réel management des territoires passe par la mise en œuvre d'outils de management et de gestion. Pour ce faire, la contractualisation de l'action publique nécessite le renforcement et le développement de partenariats public-privé-associatif et de contractualisation plus avancée, par exemple en complétant les contrats dit "contrat de développement", par des contrats d'objectifs négociés entre le Territoire et la Région. La construction et la pérennisation d'une démarche partenariale et participative reposent sur la création de réseaux de confiance verticaux et horizontaux. Ces démarches contractuelles s'inscrivent dans un projet cosigné par les différentes parties prenantes. Ce contrat se caractérise par l'existence d'un accord négocié sur des objectifs d'action, l'engagement sur un calendrier de réalisation et la définition des contributions conjointes des acteurs concernés (Chappoz, 2000). Sur ce point, les résultats de recherche montrent également que le comportement des acteurs est très souvent circonscrit par leur inscription spatiale et leur positionnement dans un entre-deux à la frontière public-privé, entre une action publique descendante et des initiatives locales, qui permet de créer des actions innovantes, mais explique aussi les difficultés rencontrées pour susciter et maintenir la coordination car les acteurs ne partagent pas les mêmes cadres cognitifs d'analyse et d'action. Ces projets de territoire trans-organisationnels se développent dans un cadre qui n'est pas habituel pour qui analyse les organisations : les acteurs ne sont pas liés par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expérience ou de valeurs communes, ils appartiennent généralement à des institutions différentes.

Cette organisation territoriale qui « maille » ou « encastre différents acteurs porteurs de rationalités diverses et limitées, différents niveaux d'intervention (le local, le national, le global, etc.), différentes institutions et organisations dont les logiques d'action peuvent parfois se révéler incompatibles… autour de projets et d'intérêts communs » (Lauriol, 2006). Pourtant, on voit se développer autour de ces « situations » des configurations organisationnelles variées (Rojot, 1989), qui réussissent à créer des formes de coordination et d'engagement des acteurs (Raulet-Croset, 2008). Le management de projet de territoire, aussi bien dans le cas d'un contrat de pays que pour un contrat d'agglomération ou encore un contrat de parc, s'appuie sur la délimitation de périmètres d'action. On voit ainsi apparaître un levier de management original : le choix de l'espace d'action. L'espace d'action, car il est à la croisée de territoires d'usage ou d'action, devient une ressource pour le management car il amène finalement plusieurs acteurs privés-publics, organisations, institutions à coopérer. La mobilisation de la dimension territoriale dans la conception des projets s'avère alors stratégique car l'espace commun crée l'engagement des acteurs et accroît la proximité et la cohésion entre eux. Sur le plan de la stratégie, les résultats renforcent l'idée selon laquelle, un territoire doit se concevoir comme une forme d'organisation de l'action collective spatialisée et territorialisée. Les enjeux portent alors sur la nécessité de mettre en place une forme d'organisation de l'action collective d'une performance satisfaisante, avec des modes de coordination les plus appropriés au développement de coopérations fructueuses pour l'ensemble des acteurs concernés.

En conclusion, la gouvernance territoriale se doit de répondre à la diversité des acteurs en présence, à leurs attentes, et aux incertitudes radicales de la coordination de leurs activités et contributions respectives à la réalisation d'un projet collectif.

Les verbatim les plus significatifs pour illustrer ces propos sont les suivants :

« Il faut une fonction RH qui ait la volonté de construire des synergies. »

« Savoir-faire de la gestion de projet incluant d'autres entreprises, c'est-à-dire qu'on est bons dans notre capacité à gérer des projets en interne site, on est bon dans notre capacité à driver des projets entre notre site et d'autres entités à l'intérieur de XXX, il faut qu'on apprenne à driver et à conduire des projets multi-entreprises. »

« C'est une compétence qu'on devra trouver demain, pas forcément un GIE en tant que tel mais être capable de driver des projets territoriaux justement. Ça demande de la capacité à identifier les acteurs en place, à concevoir des stratégies, à développer des partenariats, à avoir de la vision. C'est un cran au-dessus de ce qu'on connait jusqu'à présent. »

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Les équipes RH doivent répondre aux différents enjeux au sujet de l'emploi, de la formation, des compétences. Dans une telle démarche, il est nécessaire d'assurer la création du lien. Cela se matérialise par la mise en place d'un partenariat par le biais de réseaux de divers acteurs. Ce partenariat s'effectue et se compose des différentes entreprises du territoire concerné et des partenaires de l'emploi et de la formation. Cette relation de confiance permet de coïncider les intérêts individuels de chaque entreprise et l'intérêt collectif du territoire. De ce fait, l'incertitude sur le bassin d'activité et l'imprévisibilité des situations est réduite. Le territoire est ainsi un terrain d'anticipation des enjeux RH. Parmi ces acteurs, de manière non-exhaustive, on peut citer :

- l'État qui agit via la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) sous l'autorité du Ministère de l'emploi et via les DIRECCTE (Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) sur les territoires ;
- le Conseil Régional ;
- le Conseil Départemental ;
- l'intercommunalité ;
- les communes ;
- le Pôle Emploi ;
- les Missions locales ;
- la Maison de l'emploi ;
- les chambres consulaires (Chambre de commerce et d'industrie, Chambre de métiers et de l'artisanat & Chambre d'agriculture) ;
- l'association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) ;
- l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ;
- les clubs d'entreprises ;
- les organismes de formation ;
- les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ;
- les organisations patronales ;
- les associations locales, etc.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Cela justifie en partie l'intérêt de développer des compétences territoriales en considérant son territoire non comme un réceptacle passif mais comme une source d'opportunités.

Pour y parvenir, l'entreprise doit créer de la valeur avec son territoire, c'est-à-dire qu'elle doit identifier ses partenaires potentiels, « viser l'excellence dans ses relations locales, tisser davantage d'alliances [et] construire des stratégies territoriales. Il faut donc actionner certains leviers :

- les compétences de la fonction RH, à savoir principalement des compétences à dominante relationnelles et numériques associées à des capacités d'analyse ;
- la qualité du système d'information RH, pour obtenir des gains de productivité ;
- le partage de la fonction RH, pour s'appuyer sur des managers relais et porteurs ».

De plus, il faut garder à l'esprit le fait que les attentes des différents acteurs présents sur le territoire sont spécifiques même si certains besoins sont communs comme, par exemple, le développement de la mutualisation sur des projets de formation, le soutien du développement économique par le transfert de savoir-faire, le support apporté aux entreprises locales (telles que les start-up spécialisées dans l'innovation) ou encore le renforcement de l'attractivité du territoire facilité par l'accès à l'emploi et le maintien de l'employabilité ou bien le développement d'une marque employeur proactive sur son territoire.

Les conséquences du développement des compétences territoriales sont multiples pour les entreprises. L'ancrage territorial permet, on l'a vu, de construire et consolider la réputation de l'entreprise et de développer une image engagée et responsable. Par ailleurs, connaître et se faire connaître de ses partenaires facilite la création de valeur sur le long-terme. De plus, en dialoguant avec les parties prenantes, l'entreprise construit des relations de qualité avec les acteurs du territoire qui peuvent s'avérer fondamentales dans certains contextes sensibles.

Dès lors, compte-tenu des mutations internes et externes rencontrées par l'entreprise, l'ancrage territorial, et donc par extension le développement de compétences territoriales, apparait comme un facteur clé de succès. Il est maintenant opportun de s'intéresser à l'analyse du contenu thématique des entretiens réalisés en amont afin de dégager des thèmes principaux propres aux compétences que les équipes RH de demain seront amenées à développer.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : TRÈS FORTE

La probabilité de réalisation de ce scénario est très forte et certains résultats en attestent :

84 % de nos répondants considèrent que la GTEC permettra une réelle optimisation de la gestion des emplois et des compétences, et constituera un véritable outil de compétitivité pour l'organisation (Q34).

95 % pensent que les équipes RH devront être ouvertes sur leur environnement et leur territoire afin de construire une stratégie RH territorialisée en adéquation avec les besoins de l'entreprise (Q29).

Pour 94 % des personnes interrogées, le DRH / RRH devra développer des réseaux et des partenariats sur son territoire d'implantation pour travailler sur les questions d'emploi, de formation et de compétences (Q31).

89 % considèrent que le DRH / RRH devra contribuer à des actions collectives permettant de répondre aux problématiques RH rencontrées sur son territoire d'implantation (Q32).

85 % partagent l'idée que les RH devront participer au développement de l'attractivité du territoire avec tous les acteurs concernés (Q33).

88 % des personnes interrogées dans le cadre de cette étude pensent qu'il faudra développer des compétences en gestion de projets territoriaux et en réseautage local (Q30).

POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez la mise en perspective avec la réalité de l'emploi (étude APEC), le détail des résultats du questionnaire ainsi que la base bibliographique en annexe.

TENDANCE 2 CONTEXTE ET ENJEUX

Le rapport rédigé par le Conseil national du renseignement américain « Global trends 2030 » imagine trois scénarii possibles le monde de demain (Tertrais, 2017) :

- Un monde en proie au protectionnisme et à l'isolationnisme, conséquences fatales de la mondialisation, notamment l'accroissement des inégalités et la montée des populismes, ont poussé les États à mettre en place toujours plus de mesures protectionnistes. Cependant, selon le rapport : *« ce contexte* de ralentissement de la mondialisation et des échanges commerciaux a donné naissance à une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'inventeurs au niveau local ».
- Un monde dominé par quelques grandes sphères d'influence et blocs régionaux où la Russie, la Chine mais aussi l'Iran ont profité d'un repli des États-Unis sur la scène internationale pour imposer leur « domination économique, politique et militaire » sur leur région d'influence respective.
- Enfin, 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.

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).

Ainsi, à l'heure où certaines organisations se trouvent confrontées à des problématiques d'attractivité et de fidélisation, à l'heure où les problèmes de mal-être au travail explosent, à l'heure de la digitalisation et de la remise en question des managers, le marketing RH peut apparaître comme une approche intéressante et utile. En effet, de par les dispositifs qu'il induit il permettra à l'organisation et ses responsables de résoudre des problématiques stratégiques et de long terme (renforçant la marque employeur, faisant face à l'intensité concurrentielle et la mondialisation) ainsi que des problématiques managériales et quotidiennes (aidant les managers dans leurs pratiques au travers d'outils rénovés et plus adaptés). C'est en définitive une meilleure réponse aux attentes des parties prenantes et qui permet de répondre aux nouveaux défis des organisations (petites et grandes, tous secteurs d'activités confondus, privées et publiques).Il s'agira ici pour le gestionnaire des ressources humaines d'opérer une analyse fine de l'environnement dans lequel évoluent son organisation et les individus qui la composent. Le marketing RH peut être considéré comme un système d'analyse destiné à comprendre les besoins et attentes des organisations et des individus et à proposer des processus pour les satisfaire. C'est donc une autre philosophie que celle qui prévalait à l'origine de la fonction personnel.

Selon Panczuk et Point (2008), face à la prise de conscience des besoins des talents et des compétences, les entreprises ont recours, de plus en plus, au marketing RH visant à attirer les talents potentiels (étudiants) ou réels (ceux de la concurrence). En parallèle, elles s'attachent à retenir leurs propres effectifs, en appliquant les techniques marketing traditionnelles vouées à la captation des ressources humaines (études de marché, cartes de positionnements stratégiques, plans de communication et de marketing). En effet, un client heureux est un client fidèle. De même, un collaborateur heureux est un collaborateur engagé, qui produit, qui innove et qui reste.

Brillet et Gavoille (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. Ce 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...

La construction de réseaux d'entreprises et son développement devient une clé pour une dynamique à la fois interne et externe, notamment territoriale.

En outre, les entreprises doivent impérativement se démarquer par une politique RH attractive**.** C'est le positionnement des RH sur le marché du travail que l'on nomme « Marketing RH » (Brillet et Gavoille, 2017).

Selon Liger (2013) : « les entreprises doivent renoncer à reproduire les mêmes schémas pour réinventer en permanence les relations entre leurs collaborateurs, leurs partenaires, comme elles le font déjà avec leurs clients et leurs actionnaires ».

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 MARKETING RH.

Cependant, le marketing RH ne doit pas se limiter à attirer les talents. Dans ce sens, le rôle de la marque employeur est de créer une relation émotionnelle entre l'employeur et le salarié.

Le temps où seuls le marketing et les commerciaux s'intéressaient à la marque est révolu. Dans le champ des ressources humaines, l'image et la marque sont devenues incontournables : disposer d'une image attractive est indispensable pour attirer, motiver et retenir des talents.

La marque employeur doit permettre à l'entreprise de construire une image en tant qu'employeur. Cette image doit s'imprégner sur l'ensemble des prestations proposées par les services RH (Panczuk et Point, 2008).

L'entreprise doit (re)penser sa marque employeur et adopter les outils nécessaires pour renforcer sa crédibilité en favorisant une démarche plus holistique, orientée clients.

Dans ce contexte, plusieurs questions deviennent centrales pour les entreprises :

- Quels sont les meilleurs leviers pour un marketing RH efficace ?
- Quels enjeux pour les professionnels RH en interne et en externe ?
- Quels apports et enjeux de la marque employeur ?

Ces différents questionnements représentent les principaux enjeux / leviers de cette tendance de développement des communautés mais également de dispositifs de RH qui dépassent le simple cadre organisationnel ; on parle alors de GRH territoriale.

Une telle démarche devant permettre d'appréhender collectivement les questions de ressources humaines (en termes d'emploi et de compétences) et de concevoir des solutions RH transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs locaux. Ainsi, elle aura pour objectif de mailler la vision et l'action interne des entreprises à celles des salariés et demandeurs d'emploi tout en répondant aux problématiques des différents secteurs d'activité en présence et du territoire. Ceci révèle plusieurs enjeux :

- celui du partage des enjeux d'une démarche de GPEC de territoire ;
- celui de la construction d'une gouvernance territoriale ;
- celui de l'établissement d'un diagnostic préalable ;
- celui de la mise en place d'actions répondant aux enjeux emplois compétences, consistant à mailler le territoire d'actions concrètes face à la diversité des enjeux et des besoins.

La GTRH est donc envisagée comme une démarche économique visant à prévoir les évolutions du marché local en termes d'emplois que le développement ainsi que l'accompagnement des compétences des collaborateurs. De tels dispositifs sont dans la plupart des cas élaborés par une organisation tierce, en charge de l'animation du dispositif : systèmes productifs locaux, pôle de compétitivité, maison de l'emploi et de la formation, entreprise comité de bassin d'emploi, syndicat, etc.

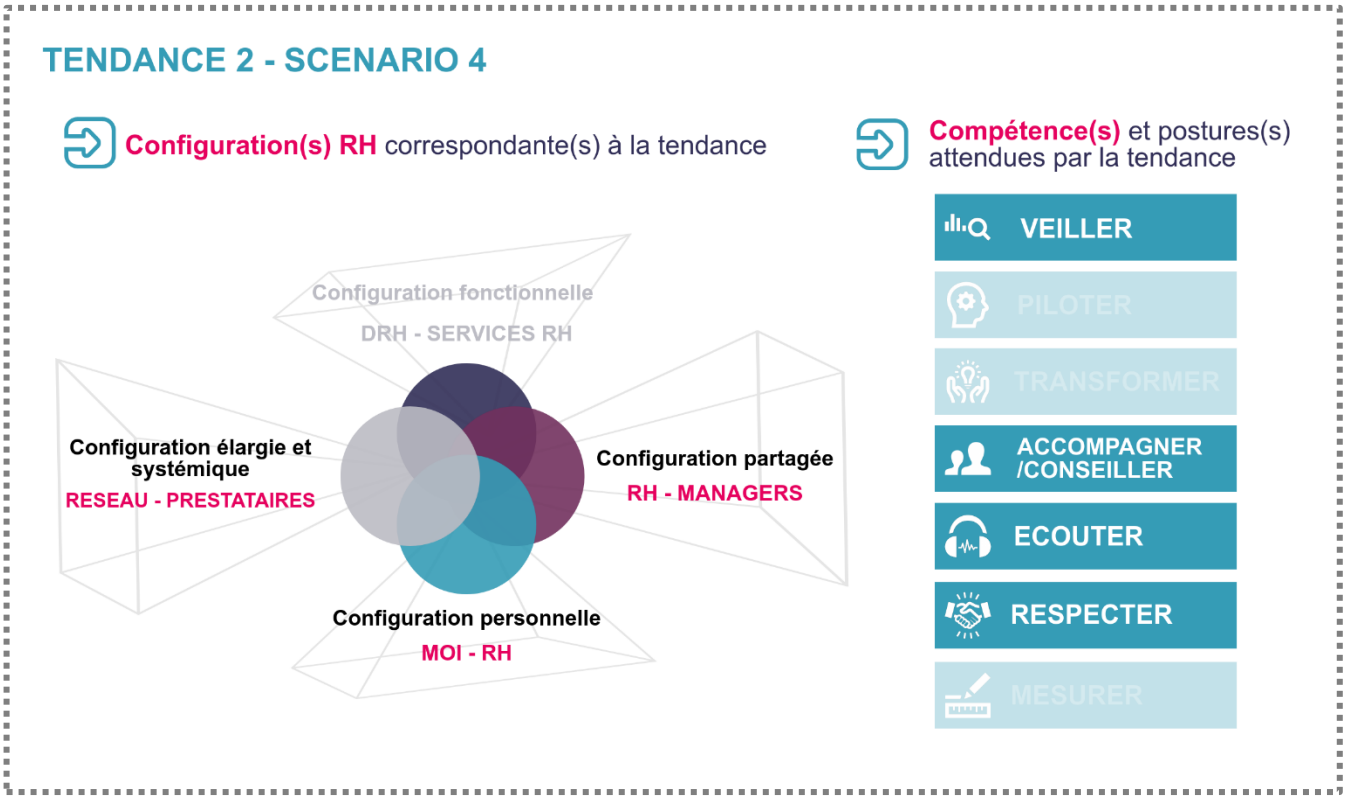
TENDANCE 2 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 4 : RH développeur de la marque employeur

DESCRIPTIF

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 ou 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 cohérente avec la réalité de ce qui se passe dans l'organisation.

La construction et le renforcement de l'image de marque employeur est essentiel 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.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

98 % des répondants pensent que les RH devront de plus en plus participer à la revalorisation de l'image d'un secteur ou d'un métier auprès du personnel, des candidats potentiels et des institutions. Des cellules de veille et de prospective sont alors essentielles afin d'engager une réflexion sur de possibles évolutions qui seraient de nature à influer sur l'image d'un métier par exemple.

L'étude qualitative a permis de mettre en lumière les verbatim suivants :

« Il a été pour nous important de travailler avec la branche professionnelle sur certains métiers considérés comme peu valorisants ou peu qualifiés. Il n'existe pas de métiers nobles et il est important que notre entreprise soit attentive à ne pas établir de hiérarchie entre ces métiers ; il en va de la cohésion d'ensemble entre les salariés. »

« Nous avons beaucoup agi sur le fait de restaurer notre image. Nous savons que l'activité de défense et l'industrie de l'armement n'a pas forcément bonne presse. Nous avons donc travaillé sur une communication destinée à montrer que nous prenions soin de nos salariés et que nous étions capables de les accompagner dans leurs projets de développement. »

Les acteurs RH devront, en termes d'organisation, prévoir les conditions favorables à développer l'expérience collaborateur. En effet, 88 % des répondants pensent que demain, on devra de plus en plus considérer le salarié comme un client et développer des solutions basées sur l'expérience collaborateur. Ce point est essentiel et générateur de changements. Pour cela les acteurs RH, au regard des besoins et des attentes des clients internes, proposeront une offre de service RH permettant certes de réunir les meilleures compétences au service de l'organisation mais également de permettre aux collaborateurs de vivre « une expérience » positive et satisfaisante, garantissant l'épanouissement professionnel. En somme, les solutions apportées doivent permettre de disposer d'un capital humain impliqué et motivé à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Ces dispositions contribuent également à satisfaire les objectifs de clients externes qui perçoivent une offre pertinente et attractive. Les clients externes n'étant pas à l'intérieur de l'organisation, l'offre RH doit leur permettre de percevoir la promesse faite et le bienfondé de cette promesse. Ces clients externes attendent des contacts de qualité avec l'organisation et d'avoir les moyens de récolter les informations grâce auxquelles ils pourront prendre et ajuster leurs décisions. L'offre RH doit donc

permettre de proposer une expérience positive avec l'organisation :

« Quand on pense projet, quand on pense organisation du travail, lieux et espaces de travail, nous avons toujours en tête la volonté de développer des moments agréables pour nos collaborateurs, des expériences de vie professionnelle réussie et épanouie. »

Être orienté marché et adopter une approche de marketing RH c'est tenir compte de tout un ensemble de parties prenantes dont les attentes et les profils sont parfois sensiblement différents ; il s'agit de prendre en compte la diversité dans toutes ses dimensions.

Ce scénario induit donc un véritable management des diversités : la réalité des organisations montre l'importance de savoir gérer les diversités (âge, sexe, race, handicap, etc.). Le manager des diversités est la personne qui saura faire de la diversité une opportunité pour appréhender cette question des différences comme source de complémentarités et d'opportunités pour identifier de nouvelles marges de manœuvre. Assumer ce rôle c'est également prendre conscience d'un management des RH ouvert sur l'extérieur : diversité par l'âge, le handicap, le sexe, la religion, etc.

D'ailleurs 90 % des répondants pensent que demain, il faudra mieux comprendre et intégrer les nouvelles générations. De même, 91% des répondants pensent que le DRH / RRH devra veiller de plus en plus à une certaine mixité des équipes au sein de l'entreprise (âge, genre...). Les enjeux sont d'ailleurs importants en termes de cohabitation, de climat social et d'ambiance de travail :

« La question de la cohabitation entre différentes générations se pose de plus en plus ; les profils sont très divers et les risques de conflits probables. Nous RH nous devons nous saisir de ces questions, d'autant que les règles ont évoluées. A titre d'exemple, avant on savait attendre pour avoir et on avait du respect envers les anciens ; ils détenaient l'expérience, et on les appelait les "anciens" donc on les respectait. L'arrivée de jeunes diplômés peut faire peur... Il en est de même du rapport au temps ; les jeunes sont impatients ils veulent tout, tout de suite. »

« Nous sommes très attachés à opérer une grande mixité dans notre organisation et pas seulement sur la question de l'âge. Il faut certes préparer le "terrain" et les équipes mais c'est notre job en tant que RH de prévoir les conditions de la diversité et les outils et pratiques qui vont bien mais qui surtout créent du lien. »

Pour en terminer, 89% des répondants pensent que les questions de diversité (âge, genre, handicap, religion, ethnique, etc.) constitueront un point d'amélioration notable à l'avenir pour les politiques RH des entreprises. Ce constat est d'ailleurs confirmé par notre enquête qualitative :

« Les armées s'inscrivent dans la logique de modernisation de l'Etat et de révision générale des politiques publiques. Une réduction des effectifs doit donc avoir lieu (23 % des effectifs actuels). L'Armée de l'Air aurait pu suspendre les recrutements, ce qui aurait permis de réduire progressivement les effectifs avec les départs en retraite. Mais le métier de militaire nécessite d'avoir une population jeune. Il y a donc un véritable besoin pour l'Armée de l'Air de maintenir ses recrutements. Malgré cela, nos métiers obligent à ne pas perdre l'expérience acquise par les anciens, le parrainage est donc au cœur de notre système d'acquisition de compétences. Cette acquisition de compétences par l'expérience est irremplaçable et marque le lien entre nos générations ; voilà les défis de mon service RH pour demain. ».

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Ce scénario induit l'acquisition et le renforcement de plusieurs compétences mais essentiellement celles relatives à la gestion de l'information et de la communication à la fois envers les parties prenantes internes mais également externes ; 94 % de répondants attestent que les équipes RH devront développer de plus en plus des compétences en communication et en marketing RH.

Cette acquisition de compétences en matière de communications interne et externe ne sera d'ailleurs pas sans effets sur l'image et la marque employeur. D'ailleurs, 94 % de nos répondants estiment que des compétences d'utilisation des réseaux sociaux sont

primordiales pour valoriser l'image interne et externe de l'entreprise. Pour cela le recours aux réseaux sociaux semble indispensable. À ce sujet, 94 % des répondants pensent que pour valoriser l'image interne et externe de l'entreprise, les équipes RH utiliseront de plus en plus les réseaux sociaux.

L'acquisition et le renforcement de cette compétence induit nécessairement que les métiers RH intègrent la maîtrise des moyens de communication dans leur ensemble. Cette maîtrise répondra, entre autres, au besoin d'expression instantanée exprimé par certaines générations (dont Y et Z). Les membres de ces générations peuvent y exprimer leurs sentiments sans se préoccuper de la forme. L'envie de s'exprimer primant souvent sur la manière, comme le prouvent certains échanges par SMS, par forum, par chat, sur les réseaux sociaux professionnels et personnels et même les blogs.

« Le web 2.0 voire 3.0 entraîne de nouvelles pratiques en matière de communication et nos services RH doivent en tenir compte et je n'imagine pas recruter aujourd'hui de nouveaux collaborateurs sans en tenir compte. Notre offre RH est d'ailleurs proposée en tenant compte de cette dimension. »

L'essor d'Internet matérialise également le besoin de liberté exprimé par de plus en plus de collaborateurs. Ce développement des outils et réseaux de communication sont d'ailleurs très digitaux et ils inversent les rapports de force au sein de l'entreprise. Auparavant, les organisations prenaient en charge la formation de leurs collaborateurs notamment sur la dimension technologique, désormais, ce sont souvent les collaborateurs qui importent les outils de la mobilité à l'intérieur des organisations.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : TRÈS FORTE

La probabilité de réalisation de ce scénario est très forte et certains résultats en attestent :

98 % des répondants pensent que demain, l'image et la réputation de l'entreprise constitueront des enjeux primordiaux en termes RH et 97 % des répondants pensent que le DRH / RRH va devoir développer la marque employeur.

Il faut toutefois attirer l'attention sur le risque qui peut être pris de faire reposer tout ce scénario sur la seule marque employeur. En effet, si cette dimension est certainement celle qui est la plus mobilisée car la plus visible elle ne peut suffire à résumer l'approche de fond que constitue le marketing RH. Une telle vision serait réductrice de toute une démarche qu'il sera important de détailler. Au cœur de cette démarche, le mix social et mix RH est le dispositif cœur du marketing RH qui permet d'aborder la question des outils, des pratiques et des processus RH. La marque employeur n'est qu'un outil parmi d'autres. Elle s'instrumentalise d'ailleurs au travers des différents outils et procédés dont disposent les ressources humaines tels que la gestion de carrière, la formation, le climat social, les moyens de rémunération dans leur ensemble, le processus de recrutement, les opportunités diverses etc. Au travers de cette proposition d'« offre » que constitue la marque employeur, les candidats et les employés perçoivent l'entreprise en tant qu'employeur et forment dans leur esprit une image de marque employeur qui va guider leur choix professionnels (candidater ou non, être fidèle à l'organisation ou non), au même titre que l'image de marque d'un produit va générer ou non l'acte d'achat. Dès lors, la marque employeur crée des attentes auprès des candidats et des employés, et il s'avère alors important d'assurer la congruence entre ce qui est véhiculé et ce qu'est la réalité, afin d'éviter un sentiment de décalage et de promesse non tenue dont les conséquences seraient de ne pas réussir à attirer des candidats en externe, et accroître turn-over, insatisfaction et démotivation en interne (Brillet, Gavoille, 2017).

TENDANCE 2 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 5 : RH pilote de communautés

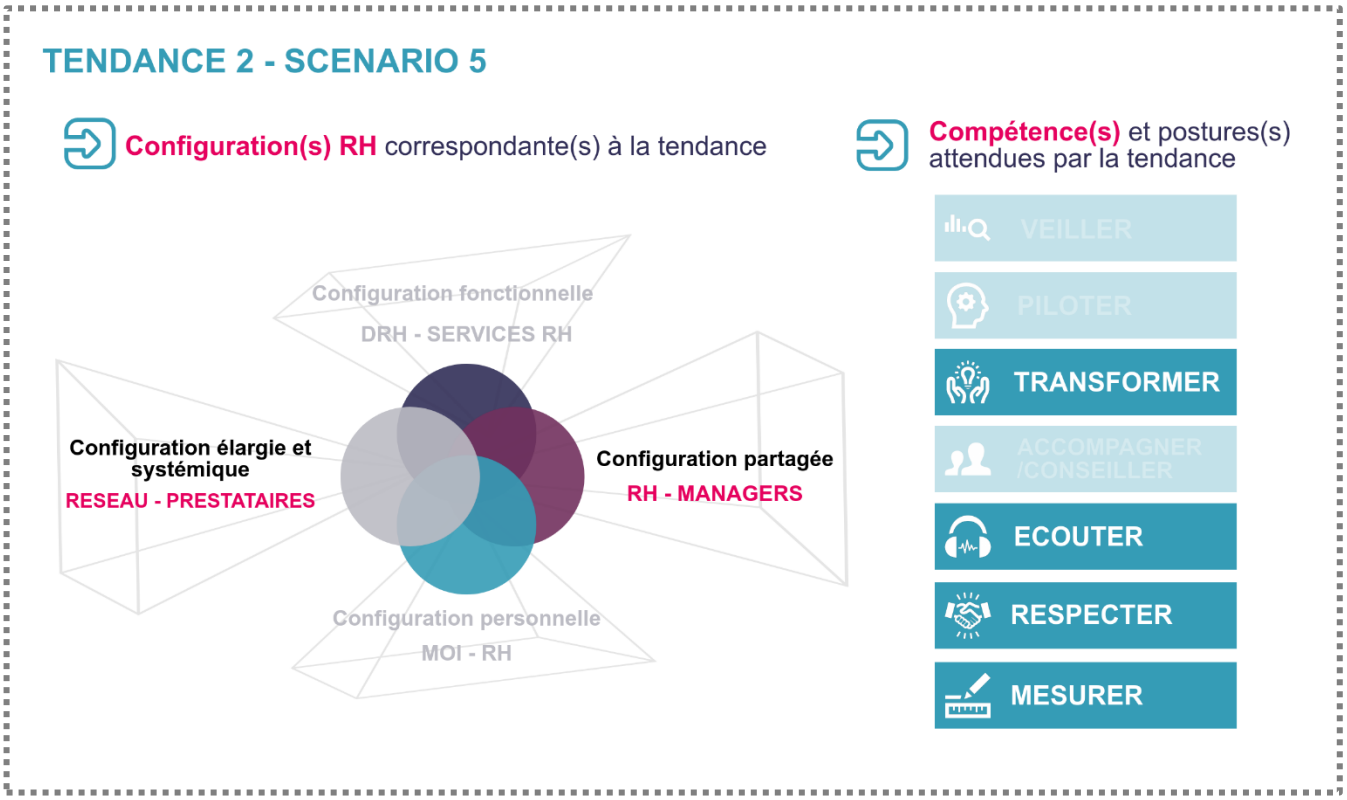
DESCRIPTIF

Le scénario du pilotage de réseaux internes et externes considère la construction de réseaux d'entreprises est fondamentale 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 interconnections 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 savoirs 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 suppose 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.



IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

La question de la GPEEC est ainsi mise au cœur des dispositifs de GRH considérant ce dernier comme indispensable à l'amélioration des performances. Pour cela l'ensemble des acteurs devra être mobilisé autour notamment des questions d'emploi et de formation. D'ailleurs, 98 % Le DRH / RRH devra construire autour de lui un réseau d'acteurs RH, de l'emploi et de la formation. De plus, 91 % des répondants pensent que les RH travailleront de plus en plus en interconnections entre eux pour mettre en place une GPEC de façon améliorée :

« Nous en plus du service compta et paye, on vient de créer un véritable service RH chargé de la mise en place de la GPEEC. On a donc réuni tous les acteurs du service RH et on a ensuite imaginé une nouvelle organisation. La GPEEC est devenue un véritable projet RH mobilisant tout le monde. On envisage même de mettre le service formation dans le coup. ».

« On a totalement restructuré la fonction RH et désormais il y aura un chargé de la GPEEC au sein de notre université ; il sera d'ailleurs accompagné par un chargé de mission et un vice-président en charge des ressources humaines. ».

On constate ainsi, qu'une telle démarche de GPEEC, dans sa forme la plus fine et la plus aboutie (dimension qualitative et prospective), hiérarchise des niveaux d'engagement différents des individus (Jeannot, 2005). Ainsi on consacre le lien qui peut exister entre l'application d'outils de GRH et leur nécessaire adéquation avec le style de management. Parler de niveaux d'engagement différents c'est également sous-tendre l'importance de la responsabilisation de chacun dans les enjeux économiques, sociaux et organisationnels que représente une telle démarche. Cette démarche permet alors aux individus soit de proposer des solutions techniques répondant aux attentes des dirigeants et des managers (mise en œuvre d'entretien de GPEEC, mise en œuvre de tableaux de bord sociaux pour assurer la gestion des effectifs, des emplois, des prévisions de départ, etc.), mais elle permet également de proposer des solutions stratégiques plus globales (plan de GPEEC, plan de valorisation de carrière des collaborateurs, plan de requalification, de développement de l'employabilité, etc.). Ce point-là permettra alors de faciliter le choix des décideurs entre plusieurs solutions stratégiques. Les compétences managériales sont donc de plus en plus recherchées et en ce sens on peut considérer que la mise en place de tels dispositifs de GRH concoure à renforcer l'exemplarité, la transparence et la reconnaissance des individus et du travail réalisé.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Plusieurs compétences sont induites pour assurer la réussite de ce scénario. On peut, au travers des résultats de notre double enquête quantitative et qualitative en identifier certaines :

- celles liées à la communication et à la négociation. En effet, 95 % des répondants pensent que les équipes RH devront renforcer les relations et les partenariats avec les organismes de formation, les écoles, les universités. Ceci suppose d'ailleurs de développer des compétences de veille envers son environnement interne et externe afin de mieux connaitre les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes de la fonction RH. Parmi ces interlocuteurs, 75 % des répondants pensent que les équipes RH devront travailler de plus en plus avec les opérateurs réalisant du Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) :

« Les acteurs du marché de l'emploi et de la formation professionnelle, voire de l'éducation nationale, sont indispensables pour envisager la construction de notre offre RH et pour que l'on puisse répondre à notre business plan. »

- celles liées au management interpersonnel et à la qualité des relations entretenues avec les parties prenantes. Notre enquête qualitative montre ainsi que la relation avec les parties prenantes internes devient essentielle, revêtant un caractère très stratégique :

« Depuis que nous avons restructuré la fonction, je suis systématiquement convoqué dans les réunions de direction avec le président, les VP et le DGS. ».

- des compétences en matière d'anticipation et de prospective. Il s'agira, entre autres, d'anticiper les évolutions démographiques et les problématiques

de renouvellement d'effectifs, de compétences sur certains métiers :

« Aujourd'hui notre compétence en tant que RH ce n'est pas d'effectuer des tableaux Excel mais à partir de données fiables d'effectuer des analyses en prévision et en prévention des problématiques auxquelles nous seront confrontés. Parmi ces données le plus compliqué sera de tenir compte d'une dimension plus qualitative. »

- d'évaluation des besoins qualitatifs et quantitatifs. A ce titre un lien étroit peut être effectué avec la tendance digitale sachant que de tels dispositifs sont aujourd'hui fortement digitalisés, offrant ainsi ces possibilités d'analyse et de rassemblement de données aux acteurs RH.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

La réalisation de ce scénario est fortement probable, d'autant que le mouvement est aujourd'hui engagé autour du développement de dispositifs de GRH territoriaux. Ainsi, selon la spécificité des territoires, émerge des initiatives intéressantes qui attestent que la RH est un élément clé de la performance globale des organisations. D'ailleurs, 92 % des répondants pensent que la construction de réseaux d'entreprises sera de plus en plus une clé pour permettre de construire une dynamique territoriale de l'emploi favorable à l'entreprise.

Cette situation semble se comprendre au regard du constat des limites des politiques de GRH « intramuros » et de l'attachement des collaborateurs à leur territoire. Ces pressions ont ainsi permis de réfléchir à de nouvelles pratiques de GRH étendues au territoire. Toutefois, ce modèle de GRH impliquera de favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurées par des maillages où les problématiques de GRH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées.

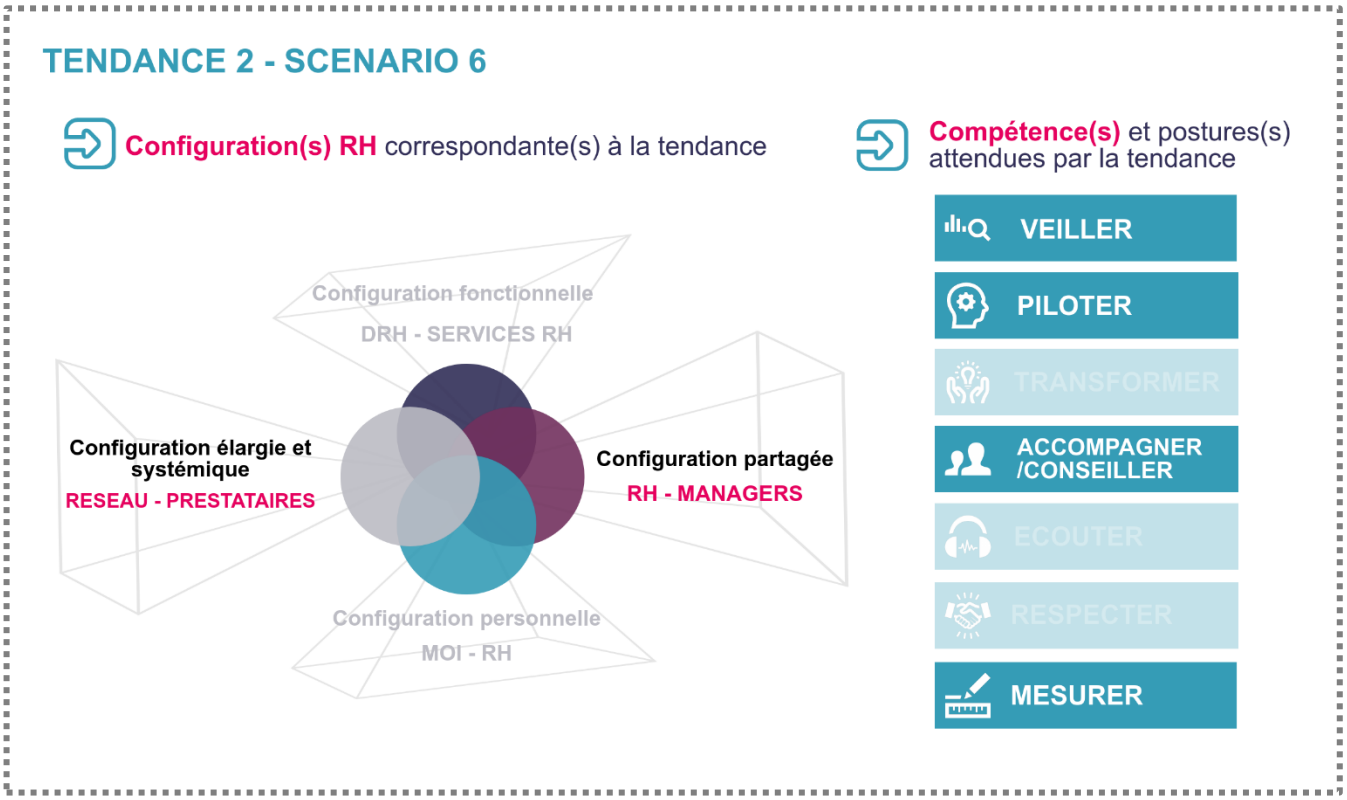
Nombre d'initiatives et d'expériences novatrices en la matière ont vu le jour en France. Parmi les initiatives développées, les démarches de gestion territoriale des emplois et des compétences ont été souvent mises à l'honneur. Ainsi, la GPEC territoriale pourrait bien constituer l'un des moyens de venir combler les lacunes de la GPEC traditionnelle.

TENDANCE 2 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 6 : RH veilleur de tendances

DESCRIPTIF

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, 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 point impose la recherche d'informations en nombre (voir Tendance 3 – Un environnement de plus en plus numérique), souvent au sein de bases de données spécialisées, au sein de communautés virtuelles et réseaux professionnels. Ces informations seront ensuite traitées et analysées pour être diffusées aux décideurs. Outre une bonne connaissance du secteur et de ses enjeux, il maîtrise parfaitement les méthodes et les outils de veille et suit de près les évolutions digitales.



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 : 96 % de nos répondants estiment que « le DRH / RRH devra regarder les pratiques existantes dans d'autres entreprises et s'en inspirer » (Q20).

Parmi ces tendances plusieurs sont identifiées :

- celui des générations dont le premier scénario s'est en partie saisi mais dont la problématique centrale tourne autour des questions de management des diversités : 90 % considèrent que « demain, il faudra mieux comprendre et intégrer les nouvelles générations car elles ont un rapport au travail différent des précédentes. » (Q60) et 89 % pensent que « les questions de diversité (âge, genre, handicap, religion, ethnique, etc...) constitueront un point d'amélioration notable à l'avenir pour les politiques RH des entreprises. » (Q61) ;
- celui de la santé et la sécurité au travail avec toutes les problématiques associées à la question de la qualité de vie et du bien-être au travail ;
- celui de la globalisation des marchés qui pose la question de savoir où s'exerceront l'activité et les métiers RH de demain ;
- celui de la désintermédiation et du phénomène d'ubérisation auquel n'échapperont pas certains métiers RH ;
- celui du digital au travers de nouveaux apprentissages en termes d'utilisation d'outils et de pratiques RH ;
- celui des risques que nous détaillerons dans la tendance dédiée.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

En termes d'organisation, de nouveaux métiers pourront se développer ou plus exactement se densifier. La recherche d'une vision prospective sur le monde de demain ne sera plus uniquement l'affaire des marketeurs mais également des équipes RH qui auront de plus en plus à scruter toutes les tendances, signaux faibles, disruptions, ruptures afin d'être un conseil auprès des directions générales sur les stratégies tant organisationnelles, managériales qu'humaines à déployer. Les activités dites de veille sociale vont se développer. Le succès d'une entreprise n'est pas uniquement lié à son avantage concurrentiel, il découle aussi de sa capacité à avoir une équipe soudée, motivée, qui communique bien et s'approprie les objectifs et les valeurs de la société. Pourtant, ces aspects ne sont que rarement évalués. C'est ici qu'intervient la veille sociale : elle permet d'identifier toutes les situations qui menacent la cohésion des équipes, afin de mieux anticiper et gérer le risque social et elle permet aussi de cerner les attentes au regard des évolutions socio-culturelles.

Les activités de veille sociale sont aussi bien orientées en interne sur le climat de travail, des relations interpersonnelles, les relations sociales que sur l'impact des mutations sociétales et technologiques sur les comportements au travail.

Il s'agit aussi d'opérer une veille sur ce que le travail et les formes de travail de demain seront ; modalités d'organisation en termes de gestion des temps et des espaces par exemple

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Les compétences attendues sont liées à la veille et à la prospective. À l'image des veilleurs de tendances en marketing, les évolutions sociétales et comportementales exigent des compétences au sein des équipes RH ou de prestataires spécialisées pour bien appréhender les attentes des collaborateurs et construire des solutions RH adaptées.

Des compétences telles qu'avoir le sens de l'analyse seront attendues demain. Pour ce faire, les équipes RH doivent développer une veille sur l'environnement externe, sur les outils numériques et sur leurs usages mais aussi sur la veille juridique, sur les conflits sociaux, les RPS (risques psycho-sociaux), etc.Il s'agira de savoir identifier les menaces et les opportunités qui peuvent se présenter pour permettre aux acteurs et à l'organisation de les anticiper. Des compétences en matière d'audit sont donc utiles mais elles devront s'adjoindre de compétences en matière d'accompagnement et de conseil ; développant ainsi des regards opérationnels, techniques, humains, managériaux et stratégiques. L'esprit d'analyse, de synthèse et critiques constituent le *portfolio* minima dont les métiers RH doivent se doter. D'ailleurs nos résultats montrent que 94 % considèrent que « les RH devront être capables de réaliser des diagnostics sociaux, ou audits sociaux à blanc, de leur entreprise » (Q16).

Le veilleur anticipe les tendances par des opérations de surveillance sur des thèmes identifiés dans son périmètre d'activité (domaine technologique, économique, social, financier, juridique, métier, de l'image,…).

Il collecte, via les réseaux numériques et humains, traite et diffuse les informations utiles en vue de fournir des éléments d'aide à la définition des orientations stratégiques et prospectives :

« Dans nos métiers il faut savoir ou trouver l'information et nous devons être ceux qui savent ce qui se passera demain. Nous devons être, pour notre direction, au fait des grandes évolutions et tendances en matière de management ».

Ses principales activités principales et compétences associées sont liées à :

- l'élaboration du plan de veille et de la cartographie des sujets de recherche en fonction des objectifs fixés ;
- la mise en œuvre du dispositif de veille ;
- la validation, analyse et recoupement des sources d'information ;
- le traitement et synthèse de l'information recueillie ;
- la diffusion des produits de la veille, selon un contenu et des canaux adaptés aux destinataires ;
- l'animation des réseaux contributeurs à la veille (internes, experts externes,…) ;
- l'alimentation de la base de connaissances et mise à disposition des services utilisateurs, etc.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : TRÈS FORTE

Au regard de ce que vivent actuellement les services RH en matière de sollicitation pour répondre à des enquêtes et faire remonter des informations on peut considérer que ce scénario est déjà très présent et donc que sa probabilité de réalisation est très forte. D'ailleurs 87 % de nos répondants sont d'accord sur le fait que « les équipes RH seront de plus en plus sollicitées pour répondre à des enquêtes, ou études, provenant de différentes parties prenantes » (Q14).

POUR ALLER PLUS LOIN

- Retrouvez la mise en perspective avec la réalité de l'emploi (étude APEC), le détail des résultats du questionnaire ainsi que la base bibliographique en annexe.

TENDANCE 3 CONTEXTE ET ENJEUX

UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS NUMÉRIQUE

La future révolution des machines intelligentes, l'intelligence artificielle, la « robolution » sont aujourd'hui des éléments de contexte qui soucient nombre d'organisations. Cet élément de contexte n'épargne aucune fonction dans les organisations et touche l'ensemble des collaborateurs. En effet, le risque de disruption et d'ubérisation des RH n'a jamais été aussi crédible et probable au moment où d'autres fonctions de l'entreprise s'activent pour orchestrer la transformation digitale des organisations. On voit ainsi surgir de nouveaux métiers autour de nouvelles fonctions telles que Directeur des systèmes d'information RH, Directeur du marketing interne, contrôleur de gestion sociale, *Chief Digital Officer*, Directeur de la révolution numérique, Directeur des transformations liées au digital. En parallèle et parfois en corollaire de ces évolutions, il devient essentiel de se préoccuper du bien-être et de susciter l'engagement des collaborateurs. Ces objectifs impactent donc directement les missions dédiées au management et à la gestion des ressources humaines et il n'est pas rare de voir surgir au sein des organisations des *Chief Happiness Officer*, des directeurs de l'implication et de l'engagement, des directeurs du bonheur au travail, des directeurs marque employeur et sentiment d'appartenance, des directeurs responsabilité sociale et sociétale, etc.).

Cette observation questionne la pertinence de la fonction ressources humaines et même l'utilité de conserver un directeur ou un responsable ressources humaines dans ces entités. C'est donc la révélation d'enjeux importants pour la fonction ressources humaines mais plus largement pour l'ensemble des parties prenantes internes et externes qui portent ces questions et ces sujets de gestion et de management des ressources humaines. L'enjeu central n'est rien moins que la survie ou la disparition d'activités RH, de la fonction même qui était installée depuis déjà longtemps dans les organisations et qui semblait encore hier relativement pérenne et relativement stabilisée. Cet enjeu central se décline néanmoins en toute une série de défis qui apparaissent bien dans les résultats de cette enquête et qui laisse entrevoir la réalisation de différents scénarii auxquels il sera important de se préparer.

Parmi ces enjeux, on repérera celui posé par les mégas donnés en général et le *big data* en particulier. Sommée d'abandonner ses réflexes administratifs, la fonction RH doit s'approprier de nouveaux outils digitaux et acquérir une culture analytique indispensable à l'exploitation de données de plus en plus nombreuses. La question reste posée sur le pourquoi détenir de telles compétences et à quelles fins ? Travailler sur la question du digital pose à la fois la question

de la maîtrise de nouvelles compétences sur les outils et les processus RH qui se trouvent profondément renouvelés.

Il convient ici de s'adapter à un environnement technologique qui connaît de profondes mutations et évolutions. Cette question du digital n'est pas qu'une question de modernisation des pratiques et des outils RH mais c'est une posture nouvelle et un changement total de paradigme auxquels les organisations répondent d'ailleurs de façon parfois très différenciée. Il faut ainsi observer et constater que c'est souvent des organisations confrontées à des environnements concurrentiels tendus et menaçants qui s'emparent plus naturellement de ces questions digitales. Faisant face à des problématiques d'attractivité, de fidélisation, d'engagement des collaborateurs, certaines peuvent trouver dans le digital une façon autre de répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Ceci impose alors de disposer de la meilleure connaissance possible de ces besoins et attentes exprimées par ces parties prenantes internes et externes ; la question de l'information est alors posée très directement. Il s'agira ici de travailler sur l'importance de disposer, d'aller rechercher, de repérer, de collecter et surtout d'analyser des informations les plus nombreuses possibles sur ses parties prenantes externes certes (concurrents, fournisseurs, partenaires, clients), mais également et surtout internes (collaborateurs ou « clients » actuels et candidats potentiels, managers, direction, partenaires sociaux). Servir ces catégories de « clients » suppose désormais que l'organisation prête une attention accrue à la question de l'expérience collaborateur ; condition essentielle à la fidélisation, au développement du sentiment d'appartenance, à l'engagement, à l'augmentation de la performance globale et au renforcement de l'image de marque employeur :

Les résultats d'une étude réalisée par Deloitte en mai 2016 sont d'ailleurs significatifs sur cette question : « la digitalisation va faire évoluer les missions des DRH pour 94 % des répondants. Comme les directeurs marketing il y a quelques années, les missions du DRH vont profondément évoluer. La digitalisation supprime les silos, déhiérarchise les entreprises et transforme la relation de travail en proposant une expérience candidat, une expérience salarié, une expérience apprenant. »

Outre la simplification des processus administratifs, la délivrance de services RH digitaux et innovants revêt ainsi un caractère stratégique.

Plus spécifiquement, démarches en ligne sur mobile (recrutement, formation, demande de congés, gestion autonome des temps de travail, applications professionnelles, etc.), formations proposées à partir des mots-clés les plus recherchés sur Internet, prédiction des évolutions de carrière par des algorithmes, sont aujourd'hui des solutions possibles. Le potentiel de nouveaux services digitalisés et personnalisés est aujourd'hui démultiplié par l'abondance de données numériques individuelles et collectives exploitables ; ce qui pose d'ailleurs la question de la fiabilité et de l'analyse de ces données. Quelle offre de services RH imaginer et co-construire avec les collaborateurs en s'appuyant sur les *analytics* RH ? Jusqu'où pousser la personnalisation et à quelles conditions ? Quid des actions et process purement administratifs ? Quel(s) rôle(s) des collaborateurs, des managers, de la direction dans les actes RH classiques et traditionnels ?

Le second enjeu, relatif à la question des collectifs de travail, est induit par cette transformation digitale, par le développement et la promotion de la robotisation ce que certains appellent la « robolution » et de l'automatisation de plus en plus de tâches autres qu'administratives. On constate ainsi une réelle évolution des espaces, des modes d'organisation du travail collaboratif et coopératif et même des lieux de travail ; ce qui donne une plus grande flexibilité aux processus, aux outils, aux acteurs en impactant nécessairement la question des collectifs de travail. Il s'agit ici de permettre aux parties prenantes d'être acteur de leur propre pilotage RH.

Ce contexte est important surtout qu'il s'accompagne en parallèle de :

- tensions assez fortes sur certains métiers ;
- de tendances marquées sur de nombreux métiers en émergence, en disparition, en évolution ;
- de difficultés à attirer et fidéliser des talents et potentiels, de plus en plus volatiles ;
- de dispositifs nouveaux pour envisager la relation qu'un individu entretiendra avec un prestataire ou un employeur. Se développe aujourd'hui d'autres formes de relations entre les individus qui laissent à penser que la fin du salariat est probable. Il faudra bien (re)penser les outils et les pratiques RH en tenant compte de ces nouvelles relations qui s'établiront entre individus et êtres humains.

Sous peine de disparaître, le DRH digital de demain aura remodelé son champ d'action, remanié ses équipes et identifié de nouvelles opportunités de création de valeur pour l'entreprise et ce, en continu, tout en affirmant un leadership à la fois stratégique et opérationnel dans la conduite de la transformation des organisations et des collectifs. Il reste néanmoins à savoir comment s'y préparer et à quelles conditions de mise en œuvre. De plus, cet environnement de plus en plus numérique bouscule les repères classiques des acteurs RH, certes en interne mais également en périphérie

de l'organisation, à tel point que les solutions de demain, à degré divers, comme nous le verrons dans les scénarii, pourront allouer des activités RH à une multitude d'acteurs avec des outils de plus en plus innovants, remettant en question la suprématie historique de la fonction RH dans le pilotage RH.

A cela s'ajoute en conclusion les moyens et les outils nécessaires au pilotage et à la mesure, c'est-à-dire la constitution d'un SIRH adapté et performant. Toutefois, les entreprises et organisations ne semblent pas être toutes au même niveau de développement et d'utilisation d'un SIRH performant et adapté aux besoins. Certaines n'en ayant pas encore forcément un ou du moins qui soit réellement pensé et construit pour jouer ce rôle. Au travers des entretiens et des résultats du questionnaire, le basculement vers des plateformes RH digitales et collaboratives dont l'objectif est de pouvoir suivre notamment le collaborateur tout au long de son parcours dans l'entreprise (s'appuyant sur une certaine automatisation ?) semble se dessiner. La question des réseaux sociaux entre également en ligne de compte notamment dans les problématiques liées au recrutement, à la gestion de carrière et à la mobilité. Mais, là encore, plusieurs positions émergent et parfois divergent, certaines organisations mettant en avant le maintien d'un SIRH propre ou de simples bases de données relationnelles voir de tableurs.

Ces éléments de contexte posés révèlent donc de forts enjeux qui posent la question de l'utilité de la RH mais également et surtout sa légitimité quant à son existence au sein même des organisations. L'enquête réalisée a donc abordé directement ces questions et nos résultats laissent apparaître trois scénarii possibles dont la probabilité de réalisation est d'ailleurs plus ou moins forte.

TENDANCE 3 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 7 : RH résistant aux sirènes du digital

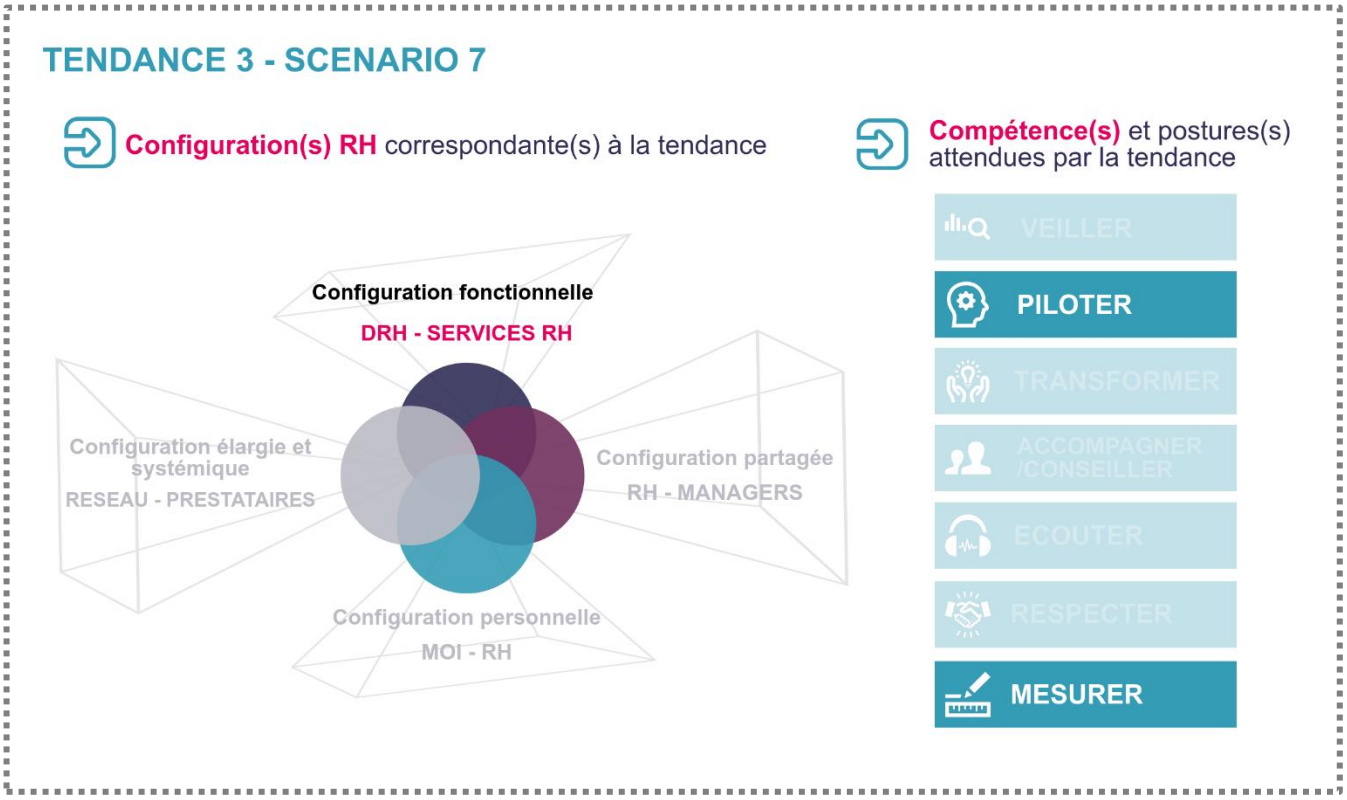
DESCRIPTIF

Ce premier scénario prévoit une utilisation plus que raisonnée des technologies de l'information et de la communication considérant que ce phénomène impacte peu la fonction ressources humaines tant dans sa structure que son organisation, se limitant ainsi à l'utilisation des seuls outils de bureautique type tableur, base de données relationnelle et traitement de texte :

« Concernant la dématérialisation des factures chez XXX, on est encore sur une phase papier ou l'on enregistre chaque facture sur un suivi Excel, on les saisit à la main. Le souci chez XXX, c'est qu'ils ont refusé que leur logiciel de gestion des temps communique avec le logiciel que l'on utilise. »

Un tel scénario tend à considérer que les mutations technologiques si elles affectent les fonctions de l'organisation, elles ne doivent pas être considérées comme des *diktats* qui imposeraient nécessairement de profondes évolutions et qu'elles pourraient d'ailleurs nuire à l'efficacité :

« Aujourd'hui on se pose la question de l'efficacité de nos processus ? Comment prendre des décisions en connaissance de cause et avec le plus d'efficacité possible ? La concurrence nous oblige nécessairement à être plus réactif. Pourtant vous ne pensez pas qu'un bon coup de téléphone serait parfois mieux que cette gestion abusive des emails et autre Internet ? »



Il est alors possible de continuer à gérer et manager les ressources humaines sans tenir compte obligatoirement des avancées et des évolutions du digital. Ceci part du principe qu'il vaut mieux savoir maîtriser des outils simples et pleinement utilisés dans leur fonctionnalité que de céder à des comportements d'imitation qui consisteraient à se doter d'outils digitaux dont la maîtrise serait incertaine. L'utilisation d'outils informatiques simples est l'atout qui permettrait aux organisations d'optimiser au mieux les processus. Ce fait n'est pas sans conséquences en termes d'organisation et de compétences :

« C'est vrai que notre charge administrative est beaucoup plus importante et pèse dans notre travail. Pourtant on nous dit il y a le numérique et le digital mais en fait la digitalisation c'est juste le fait de transformer sous format informatique du papier, mais cela n'empêchera jamais que ce qui compte c'est analyser et traiter ces éléments. »

Il existe dans ce scénario une certaine prise de conscience que l'environnement induit de faire différemment mais il est plutôt envisagé de répondre avec raison et modestie quant à la solution du digital :

« Comme je le disais tout à l'heure, il y a de plus en plus de données à traiter et surtout à suivre. Aujourd'hui un bon tableur est quand même, s'il est exploité au mieux de ses capacités, une réponse encore suffisante. On peut ainsi avoir des réponses et des solutions simples qui répondent à nos besoins. L'important c'est la fiabilité des données et en plus on peut avoir des bases de données qui répondent de façon précise à certains besoins : formation, paye, évaluation. »

La réalité de ce scénario écarte la possibilité de se doter d'un véritable système d'information RH et de se doter, au regard des problématiques rencontrées, d'outils, de processus et de pratiques digitales. Exploitons en premier lieu les données collectées par les services RH avant d'envisager des plateformes numériques et autres réseaux sociaux. C'est donc considérer que le digital n'est pas LA seule et l'unique réponse aux problématiques exprimées ou rencontrées au sein des organisations et par les collaborateurs. L'approche humaine et réelle est ainsi clairement mise en opposition avec le virtuel et le digital. La question du collectif ne se règlera donc pas par des outils digitaux.

« La solution du tout intégré n'est pas toujours la bonne. Notre entreprise a voulu se doter d'un progiciel de gestion intégré mais nous n'étions pas prêts et en définitive on a tous continué comme avant avec nos petits outils ; mais au moins cela marchait. Le souci c'est qu'on faisait double boulot avec ce système d'information imposé. »

Ce scénario sous-tend clairement une certaine résistance face au digital et à la question posée par les technologies de l'information et de la communication.

Un tel scénario apparaît peu probable et les résultats sont assez marqués pour en attester.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Si près de la moitié des répondants (*Q84*) déclarent ne pas être du tout d'accord sur le fait que les différentes applications et logiciels présents au sein de leur organisation pourront restés indépendants les uns des autres, près de 65 % des répondants (*Q81*) considèrent être d'accord sur le fait que les RH ne pourront se contenter d'utiliser seulement des tableurs et base de données relationnelles. Ceci est également à rapprocher du fait que 90 % des personnes interrogées (*Q85*) considèrent les services RH ne pourront plus continuer à demander l'envoi de justificatifs par courrier ou en main propres car qu'ils devront accepter des documents numérisés. On parle ici de dématérialisation de certains actes de gestion en matière RH qui permettront d'ailleurs de sécuriser certains actes de gestion devenus de plus en plus complexes :

« C'est un gain de temps formidable. On n'utilise pas ces moyens chez XXX, mais il-y-a d'autres fonctions qui permettent la dématérialisation des contrats et des factures. Les outils peuvent même effectuer un pré contrôle contrat par-rapport à une demande de contrat que tu as initié avec tout un tas de données obligatoires qui apparaissent sur le contrat de mise à disposition de l'intérimaire. »

Nos répondants considèrent ainsi utile d'imaginer des « passerelles » entre tous ces éléments de manière à ce que cela facilite un échange de données. En matière

d'organisation, c'est la question d'un système d'information cohérent d'ensemble qui est posée. Ceci remet bien en cause le scénario présenté qui imaginait pouvoir continuer à travailler sur quelques bases de données et systèmes d'informations isolés et imperméables les uns par rapport aux autres :

« Chez nous, on a un logiciel de précommandes, qu'on utilisait partiellement (seulement certaines fonctions). Aujourd'hui pour la traçabilité, l'efficacité il va falloir faire communiquer plusieurs systèmes et outils ensemble. L'implication de l'ensemble du management sera essentielle. On va ainsi pouvoir utiliser toutes les fonctionnalités d'un logiciel de gestion de production, qui sera relié à ce logiciel de gestion des précommandes, des commandes et même de livraison. Il est même prévu de mettre tout cela en lien avec l'organisation et la gestion des congés et des temps de travail. »

Dans ce scénario, l'organisation peut se contenter de bases de données relativement imperméables les unes par rapport aux autres mais avec l'avantage d'être moins sophistiquées, plus flexibles et adaptées à des besoins très précis. Il n'en demeure pas moins que cela pose la question de la cohérence d'ensemble, le risque de doublon en matière d'information, la question de la source et de la fiabilité de toutes ces informations et parfois l'impossibilité de leur agrégation.

« Moi je dis que l'on ne pourra pas y couper car la question c'est quand même de rassembler de très nombreuses données et qu'elles soient fiables et donc utiles. »

En matière d'organisation, imaginer un tel scénario ne sera pas sans effets sur le collectif, ne favorisant pas la co-construction de solutions ou le travail collaboratif. Ce scénario repose sur une suprématie de la configuration RH fonctionnelle avec des équipes RHauto-centrées.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Même si les résultats de l'enquête remettent en cause ce scénario, ce dernier n'est pas sans conséquences en matière de compétences. Il ne s'agira pas ici de développer et d'acquérir des compétences digitales puisque c'est le refus d'une telle intégration dans les solutions et les offres RH proposées.

Les compétences recherchées, développées et consolidées s'articuleront autour des éléments suivants :

- L'expertise administrative dans la réalisation des actes et process liés, par exemple, à la gestion des contrats, à la réalisation des actions de formation, à la gestion des plannings et de l'organisation du temps de travail, à la gestion des présences et des absences, à la réalisation de la paye, etc. :

« L'utilisation de solutions informatiques c'est juste nous permettre de rassembler des infos, de les mettre en forme et grâce à cela on va développer notre expertise et pouvoir faire des vérifications ; vous savez en paye c'est devenu presque incontournable tellement c'est devenu complexe. Il y a une accélération et une complexité croissante dans la réalisation de la paie, les règles de paie sont beaucoup plus compliquées qu'auparavant. »

- La maîtrise de tableurs et de bases de données relationnelles internes répondant aux besoins spécifiques des services et des départements ; proposant ainsi des solutions flexibles et adaptables en fonction de l'émergence des besoins des collaborateurs et des managers :

« Notre politique c'est de former tout le monde en RH et même les managers à la maîtrise des outils de bureautiques et informatiques. Avec cette action on a déjà beaucoup progressé. » ;

- La dimension relationnelle et interpersonnelle afin de créer des liens « réels » entre les individus au sein d'une organisation. Il s'agira de faciliter les liens entre les collaborateurs :

« Le digital ne doit pas masquer l'importance des relations entre les salariés. L'Humain ne peut être remplacé par une machine et les relations virtuelles entre les gens n'ont jamais apporté de solution efficace me semble-t-il. »

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : MOYENNE / FAIBLE

Tant dans l'observation des pratiques actuelles que dans la majorité des résultats de nos enquêtes quantitative et qualitative, on peut considérer la probabilité de ce scénario comme très faible.

Les répondants qui adhèrent à ce scénario sont en effet peu nombreux et peu représentatifs. Plusieurs éléments de ce scénario sont d'ailleurs critiqués :

- Il repose sur une dimension et des compétences très techniques et révèle une dimension instrumentale forte au détriment d'une dimension processus et dispositif de GRH. Il est centré sur la technicité et pas sur la contribution des RH à la performance globale de l'organisation :

« La digitalisation de la vie en générale et la simplification des procédures (via la dématérialisation des actes de GRH), ça permet quand-même de soulager les charges administratives pour se consacrer sur notre métier de conseil, pour aider les gens à atteindre les objectifs. On peut ainsi mieux se concentrer sur le relationnel avec les salariés et travailler nos processus RH différemment. En définitive, on peut se consacrer à la dimension conseil de notre métier et mieux accompagner les salariés dans la réalisation de leurs objectifs. »

- Il très centré sur l'opérationnel et principalement sur le court et moyen terme :

« Je suis convaincu que les solutions digitales nous permettent, en agrégeant des données d'avoir une vision plus en hauteur et de voir un peu plus loin que le bout de son nez. »

- Il incite à segmenter les réponses devant des situations complexes et, par voie de conséquence, les managers à se dé-responsabiliser sur les professionnels dans les actes-clés de la gestion de leurs équipes. La fonction RH et les missions RH sont de la seule responsabilité des experts RH :

« Avec l'absence d'un système d'information et de GRH intégré et global on ne répond que partiellement aux problématiques et on est incapable de voir certaines interdépendances… Plus personne ne sait répondre à une question et avant on allait voir le responsable formation car lui seul savait utiliser son logiciel, ensuite on allait voir le gestionnaire administratif, puis le responsable emploi carrières pour avoir des bouts de réponses. Mais, en bout de course, on n'avait pas la réponse efficace et efficiente à sa question. Les managers étaient paumés face à des demandes de leurs opérateurs. »

Nos résultats d'enquête quantitative attestent et renforcent le fait que ce scénario est peu probable dans sa réalisation mais également et surtout peu réaliste. Ainsi en complément on note que près de 75 % de notre échantillon est doté d'un SIRH et que ce dernier a d'ailleurs été considéré comme un projet prioritaire (Q83). À cela rajoutons que seulement 1 % des répondants (Q86) sont plutôt d'accord sur le fait que les équipes RH resteront résistantes aux outils ou solutions RH digitales. Il y a donc bien ici une réelle prise de conscience sur l'importance de cette dimension digitale qui semble totalement acceptée par l'ensemble des parties prenantes internes.

Ce scénario est d'autant moins probable que tous s'accordent à considérer que les modèles d'organisation et de gestion évoluent extrêmement rapidement ; de moins en moins de choses deviennent immuables et face à cela une réponse visant à écarter le digital semble peu adaptée :

« Vous avez vu comment cela bouge et je ne parle pas de nos marchés mais également et surtout des lois, sur le travail, la protection sociale, le temps de travail, le travail dominical, les accords, etc. Bref on ne pourra plus échapper au digital. D'ailleurs si vous voulez attirer et fidéliser il va falloir s'y mettre. »

De très nombreuses enquêtes font également état d'un besoin de plus de collaboratif. Au regard des évolutions des modèles d'organisation (*flexoffice*, *coworking*, etc.) et de relations entre les individus (freelance, télétravail, etc.) les solutions digitales peuvent être considérées comme efficaces et recréer du lien au sein des collectifs :

« Avec notre organisation telle qu'elle est structurée il y a des gens qui ne se connaissent pas or si on arrivait à les faire dialoguer nous pourrions mettre en

relations des portfolios de compétences exceptionnels qui répondraient aux enjeux concurrentiels de demain. Cela faciliterait les échanges entre individus et non le contraire et on produirait ensemble de l'innovation. »

Ceci va bien dans le sens des résultats de nos enquêtes :

- puisque plus de 78 % sont d'accord sur le fait que leur service RH intègrera à terme des outils et plateformes numériques collaboratives (Q82) ;

« L'extranet a en ensuite été étendu vers un réseau de partenariats avec d'autres acteurs du territoire notamment pour les profils les plus pénuriques en matière de recrutement. En développant des partenariats avec les acteurs locaux de l'emploi nous avons ainsi pu mettre en œuvre une véritable plateforme collaborative sur le territoire. »

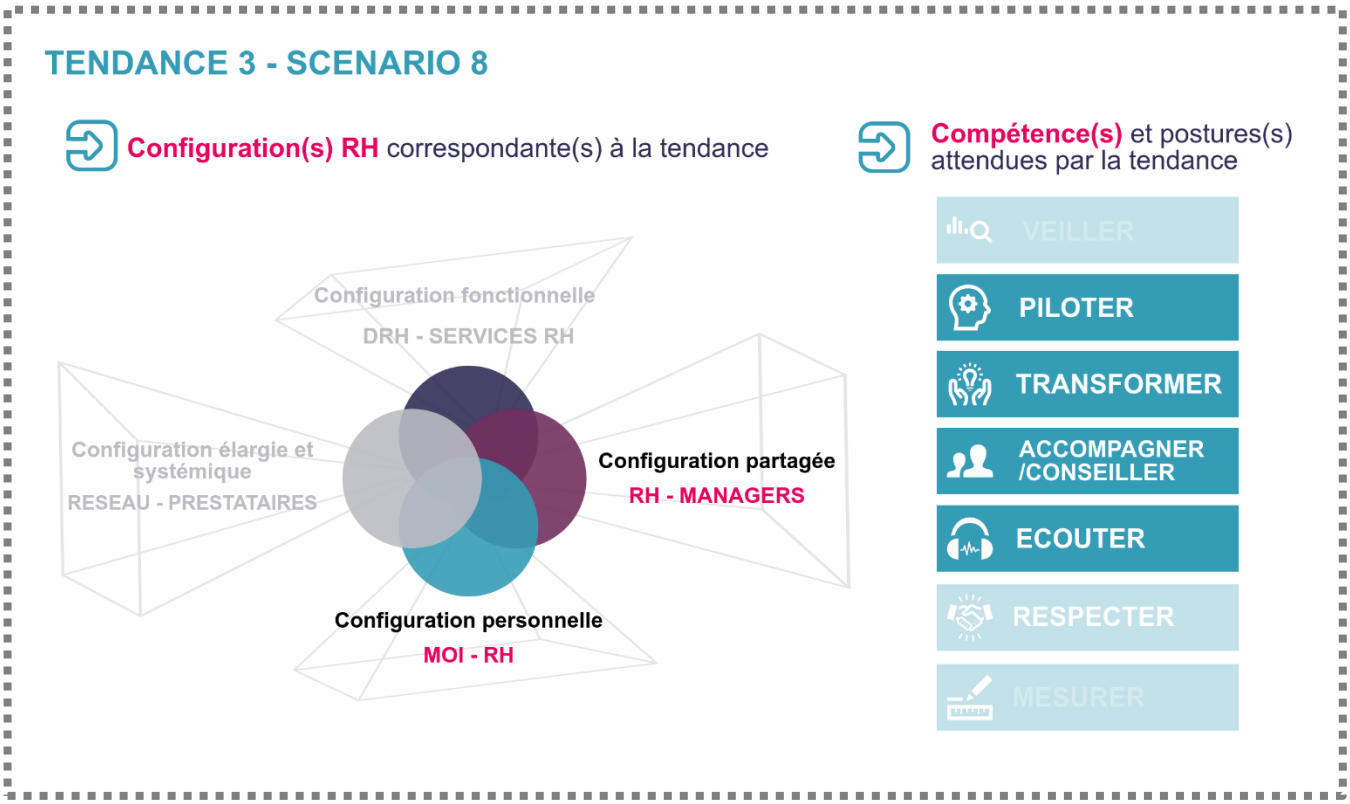
Il y a ici un très fort consensus des acteurs RH vis-à-vis de ce scénario.

TENDANCE 3 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 8 : RH pilote d'une digitalisation apprivoisée

DESCRIPTIF

Ce scénario met en lumière le fait que la fonction RH évolue vers un recentrage sur son cœur de métier ; à savoir celui de gérer et manager les Hommes et les équipes. Il s'agit ici de considérer que la fonction RH peut se « *décharger* » de tâches répétitives et administratives peu porteuses de valeur ajoutée et facilement « externalisables ».



Deux idées sont ici sous-jacentes : la première qui consiste à faire appel à un prestataire extérieur pour certains actes de GRH et, la seconde qui consiste à responsabiliser certains acteurs dans l'organisation en leur confiant la gestion de ces actes administratifs. Cet élément ayant naturellement pour conséquence de modifier le périmètre de la fonction RH :

« La digitalisation de la vie en générale et la simplification des procédures, ça permet quand-même de soulager les charges administratives pour se consacrer sur notre métier de conseil, pour aider les gens à atteindre les objectifs. »

Cette question renvoie ainsi à une « (re)structuration » de la fonction vers un éclatement et un partage de certaines missions, tâches, process. Dans ce scénario la question de la digitalisation est envisagée de façon raisonnée et considérée comme devant être au service de l'humain certes mais également de la performance globale et durable des organisations ; c'est pourquoi l'on parle de digitalisation apprivoisée.

Un tel scénario repose sur l'idée que les systèmes d'information ne doivent pas écarter la question de l'humain et qu'il est important d'utiliser à bon escient les informations de plus en plus nombreuses dont disposent les organisations. Souvent ces informations sont traitées de façon isolée et parfois non agrégées,

elles n'offrent pas une vision exhaustive et réaliste des problématiques RH ; ce qui rend les solutions RH inadaptées et parfois maladroites. Une meilleure intégration du digital sur cette question de la gestion et du traitement de l'information sera d'ailleurs de nature à optimiser les actions envisagées et à faciliter la prise de décision qu'elle soit opérationnelle ou stratégique.

Une digitalisation apprivoisée nécessite ainsi une reconfiguration du périmètre de la fonction et de ses missions ; ce que les résultats de notre enquête laissent entendre. Ainsi les répondants, à hauteur de plus de 90 % (Q89), sont d'accord sur le fait que des centres de services RH partagés vont se développer. Ceci sous-entend que les collaborateurs vont devenir acteur de certains actes RH purement administratifs (gestion des horaires, demande de congé, gestion des pauses, etc.) et que les managers vont devenir également acteur dans certains actes managériaux importants (entretiens professionnels, d'appréciation, de développement, employabilité, etc.). Plus qu'un partage de la fonction, c'est également un éclatement qui est ici repéré. Ceci impose donc aux professionnels des RH une réflexion approfondie sur leur métier et son devenir.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

La dimension digitale nécessite l'adoption d'outils et de systèmes informatiques renouvelés et dépassant la seule utilisation d'outils de bureautique. Ainsi, 96 % (Q87) de notre échantillon est conscient que la Fonction RH devra s'appuyer sur des systèmes collaboratifs via l'acquisition de plateformes numériques, de réseaux qui faciliteront les échanges de données, les flux mais également les relations et interactions entre les acteurs :

« Il est important d'avoir conscience qu'à un moment donné il existe une communauté qui dialogue qui discute qui échange où qui peut le faire. Les communautés sont vivantes : certaines peuvent disparaître, se mettre en sommeil et d'autres émerger, se recréer et ce à un rythme parfois très rapide. Si les RH n'ont pas conscience de cela c'est que tu n'as pas pleinement conscience de la façon fonctionne aujourd'hui les collectifs et les organisations. Accepter cela c'est stimuler le collectif, le collaboratif donc la créativité et l'innovation. C'est de gagnant. »

Par ailleurs, 95 % des répondants (Q90) affirment être d'accord avec le fait que les équipes RH utiliseront de plus en plus des plateformes et/ou réseaux sociaux pour certaines activités RH. La citation suivante illustre ces propos mais fait également écho à l'un des autres scénarii sur le développement des communautés RH (tendance 2, scénario 1 (RH développeur de la marque employeur) :

« C'est aussi une mutation finalement. Il y a encore des équipes qui travaillent sur un dossier patient ou résident papier. On est en train d'informatiser au niveau RH et c'est essentiel car c'est permettre d'avoir un outil moderne. C'est aussi de notre image dont il est question ; dans ce que l'on renvoie, sur notre site Internet mais également en Intranet. Cela permet de paraître moderne et de montrer notre dynamisme. »

Outre cette dimension instrumentale, technique et outillage, c'est également une approche de la GRH plus centrée sur les processus métier qui pourra être engagée avec cette dimension digitale. Nos résultats attestent bien, à plus de 90 %, l'importance de se doter d'outils de *workflow* et de centres de services RH partagés (Q89). Les résultats qualitatifs en attestent également :

« La digitalisation nous permet d'avoir une organisation plus souple mais surtout plus agile. On a plus régulièrement des changements d'organisation, de managers et/ donc nous faut que l'on gère aussi tout ce-qui est workflow entre processus et acteurs. Cela facilite les échanges et renforce la dimension RH des managers. »

Ainsi, cette dimension permettra une modélisation et une gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation des processus métier. Cet élément n'est pas sans conséquences en matière d'organisation puisqu'il faudra nécessairement adopter une démarche orientée métier et bien sûr prospective. Ceci est d'autant plus souligné par le fait que 90 % de notre échantillon (Q91) est d'accord sur le fait que les solutions RH maitrisées et utilisées par les salariés permettront aux équipes RH de diminuer leur charge administrative. Ceci va donc

avoir nécessairement des effets et des impacts importants sur les gestes métiers, les activités à réaliser ; ce qui pose la question de la reconfiguration du métier RH de demain et du partage de cette fonction avec tous les acteurs internes et externes aux organisations.

Plus précisément :

- les compétences partagées en matière de GRH faciliteront l'acceptation et l'appropriation par toutes les parties prenantes ;
- il ne s'agit pas ici d'opérer une fragmentation de la GRH mais de lui donner du sens et de permettre à chacun de se responsabiliser ;
- c'est une volonté marquée et engagée de renforcer la professionnalité RH de tous les acteurs et principalement les managers de proximité et donc de les légitimer aux yeux des collaborateurs, d'ailleurs eux-mêmes plus impliqués dans leur propre GRH.

Le rôle du DRH sera alors de donner du sens, de la cohérence et il aura pour mission essentielle d'avoir mettre en relation différents acteurs interne mais également externes à l'organisation. Ce scénario valorise la complémentarité et l'équilibre nouveau de différentes configurations RH - Fonctionnelles, partagée avec les managers, Moi-RH et Systémique : toutes les parties prenantes RH sont en interaction via des process et outils souples et mobiles.

« Le déploiement d'applications en mode Saas par exemple se généralise et les entreprises devront gérer des systèmes RH hétérogènes et hybrides. La maitrise de l'interopérabilité des solutions RH pour garantir la cohérence de données entre des acteurs RH internes et externes. »

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

En termes de compétences, il est et sera important d'intégrer la dimension informatique et digitale des équipes RH ou tout au moins d'envisager des relations étroites entre les services informatiques, la question des systèmes d'information et de gestion automatisée des données avec les services de GRH :

« Clairement pour moi il est essentiel que les métiers RH intègrent de réelles compétences en matière digitale, d'autant que les personnes en RH seront les vecteurs de ces transformations au sein des organisations, instituant une véritable culture du digital. On peut donc difficilement penser que la RH ne soit pas experte en la matière. »

Ceci se confirme bien par les résultats de l'enquête puisque 93 % affirment ne pas être d'accord avec le fait que les équipes RH resteront résistantes aux outils et solutions digitales (Q86). Cet élément pose la question de l'acquisition de compétences informatiques et numériques par les équipes RH et sur ce point, les résultats de l'enquête sont mitigés puisque près d'un tiers des répondants (Q88) estiment ne pas être d'accord avec le fait que le service RH devra intégrer des experts informatiques et/ou du numérique pour développer des solutions digitales adaptées. Si les solutions digitales permettent aux RH de se « séparer de certaines activités et tâches administratives », on peut donc valablement se demander si ces équipes RH devront acquérir des compétences en matière digitale ; puisque que pour beaucoup, il ne faut pas intégrer d'experts informatiques dans le service RH. Ceci peut être expliqué par le fait que les acteurs perçoivent souvent un risque de « déshumanisation » en recourant aux experts informatiques et oriente sur les seules données objectivables et quantitatives. D'ailleurs les répondants voient plutôt la question du digital comme une réelle opportunité pour enrichir les bases de données existantes d'une réelle dimension qualitative, et ce à hauteur de 94 % (Q93).

Si la question d'un système d'information unique se pose, il s'agira de maîtriser et promouvoir les compétences qui permettront d'y arriver. Ainsi, si dans la conception du système on peut concevoir une externalisation de cette prestation, il reste néanmoins à développer au sein des équipes RH et des managers des compétences en matière « *d'analytics* » ; savoir identifier les informations utiles, leur validité et leur fiabilité mais également et surtout développer des compétences en matière d'analyse afin de faciliter la prise de décisions rapides et adaptées :

« L'information est aujourd'hui connue par les collaborateurs et parfois avant les managers. Il faut

donc que l'on dispose de véritables compétences en matière d'analyse pour pouvoir réagir rapidement et avec pertinence. Il s'agit de faire face à des modes gestion et de collaboration plus transverses et souvent impulsés par l'environnement externe via la masse des informations que l'on peut chercher et trouver. »

Ces compétences en matière d'*analytics* permettront aux acteurs de rechercher des tendances, d'en analyser leurs effets et d'en évaluer les performances. Globalement, ils sont beaucoup utilisés dans l'aide à la décision et dans la conduite du changement ; compétences nécessaires dans la réalisation de ce scénario :

« Ce qui est intéressant dans le digital c'est que cela induit de profonds changements en termes d'organisation du travail, sur notre structure même au sein de la RH mais en plus nous considérons que c'est également un puissant outil de gestion des changements que l'on vit dans nos organisations. La digitalisation peut être vue comme un dispositif d'accompagnement du changement ; on peut communiquer rapidement, rendre accessible et transparent des informations clés et faciliter le travail collaboratif et coopératif pour y faire face. »

Dans le cadre d'études RH et de projet de marketing RH, il s'agira de collecter ou de générer des données afin, ensuite, de les traiter et les analyser pour développer des solutions RH qui auront de la valeur. Il faut naturellement s'assurer que les données recueillies correspondent à l'objectif visé. Quels que soient les *analytics* utilisés dans une démarche de marketing RH, plusieurs caractéristiques doivent être prises en compte :

« Les analytics RH doivent obéir à une méthodologie extrêmement stricte ; et compte tenu de la masse de données RH disponibles, il est nécessaire de s'interroger sur leur fiabilité, sur la validité des instruments de mesure et sur les méthodes d'analyse. Cela vaut autant pour les données primaires (bilan social par exemple), que pour les données secondaires (émanant de la presse ou des organisations syndicales par exemple). »

Ces caractéristiques induisent alors l'acquisition de certaines compétences en matière d'analyse et de rigueur méthodologique liée à des exigences comme :

- L'objectivité dans la collecte, l'interprétation la présentation et l'analyse des données ;
- La réfutabilité de l'explication en cherchant à privilégier l'objectivité des données que l'on cherche et des résultats. Il faut s'entourer de principes d'objectivité tout au long de cette démarche d'études des données RH, d'autant que l'on traite parfois de données non quantitatives et difficilement quantifiables ;
- La fiabilité des analyses opérées tant dans les méthodes adoptées que dans les traitements et interprétations effectués ;
- La communication effectuée sur les données collectées, les méthodes adoptées et l'utilisation qui en sera faite par l'organisation (mesure de la portée des analyses et enjeux de ces résultats) envers toutes les parties prenantes ;
- La représentativité de la donnée – il faut qu'elle ait été collectée dans un environnement neutre ;
- L'objet de la donnée : sommes-nous certains de mesurer ce que l'on cherche.

Toujours en matière de compétences, le partage et l'éclatement de la Fonction RH et des activités de RH a comme influence de doter les équipes RH ou de les consolider sur des actions, processus et compétences nouvelles : expertise en matière d'analyse du travail, en matière de prospective des métiers, en matière d'analyse des gestes professionnels.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION
TRÈS FORTE À COURT TERME

Face à ce probable scénario, la GRH et le DRH doivent se poser les bonnes questions afin d'assurer la pérennité et la survie du métier et afin d'anticiper les nécessaires mesures d'accompagnement de ces évolutions. Pour cela, il est important d'engager une réflexion appropriée et prospective sur les activités et missions de la Fonction RH et son utilité ; la réflexion autour des activités à forte valeur ajoutée est à engager afin de se légitimer aux yeux de toutes les parties prenantes.

L'évolution des modes de travail, des conditions et de l'organisation du travail induisent nécessairement une réflexion autour du périmètre de la GRH d'aujourd'hui mais également surtout autour de celle de demain. Une analyse fine du métier permet ainsi de mettre en valeur la difficulté d'exercice de ce dernier, sa complexité mais également sa spécificité.

Il n'en demeure pas moins que, sur ce scénario, il faut être prudent car considérer que le digital permettrait de « gérer le collaborateur de A à Z » n'est pas partagé par tous. En effet, sur cette question l'échantillon semble partagé puisque 31 % (Q92) ne sont pas d'accord avec le fait que le digital permettrait cette gestion globale et entière d'un collaborateur et 41 % affirment être d'accord avec cette possibilité. Ceci montre donc que la chose n'est pas tranchée et laisse encore en suspens certaines réflexions :

- Le digital peut-il remplacer l'humain ?
- Quelle articulation entre virtuel / réel ?
- Peut-on tout digitaliser et comment créer et maintenir du lien avec les collaborateurs ?
- Peut-on ne gérer la relation avec un collaborateur que par des algorithmes déshumanisés ?

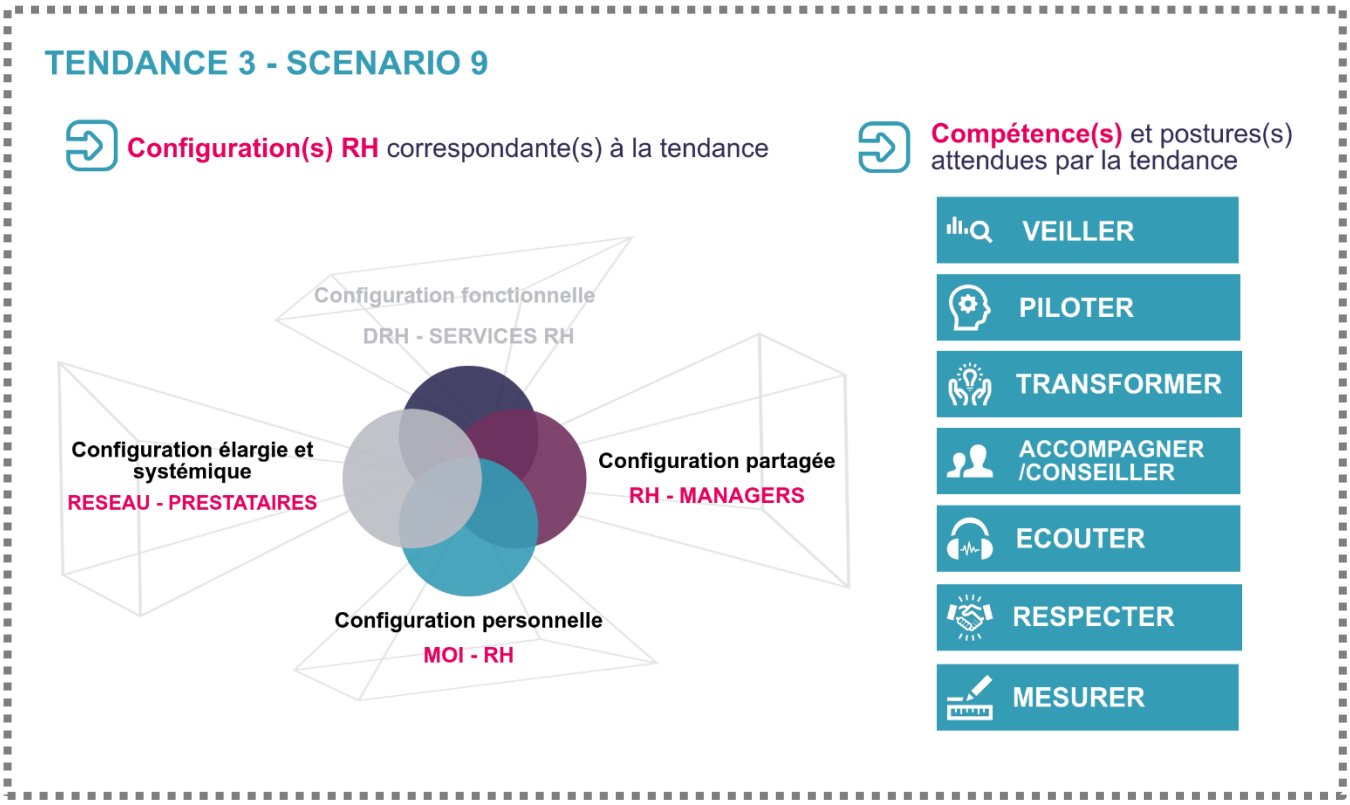
Il y a ici un très fort consensus des acteurs RH vis-à-vis de ce scénario.

TENDANCE 3 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 9 : RH 3.0 où le règne de la Data

DESCRIPTIF

La fonction RH et ses principaux métiers sont très directement impactés par ce scénario ainsi que les rôles et les missions des acteurs RH. À ce titre, ce scénario prévoit un partage plus équitable de certains rôles RH ainsi qu'un éclatement de la fonction en tant que tel (scénario 2). Les deux dimensions humaine et digitale sont questionnées ainsi que leur articulation et leur équilibre ; la prédominance de l'une pouvant impacter l'existence de l'autre.



Toutefois, ce scénario va au-delà du précédent puisqu'il intègre la digitalisation dans chacun des outils et des processus RH et qu'il a pour effet de reconfigurer le cœur de métier du DRH ; parlant du DRH 3.0 ! Le DRH apparaît ici comme au cœur du digital, dans des organisations fortement digitalisées. Les métiers RH ne peuvent donc plus faire l'économie du digital. Il ne s'agit plus ici de se demander si les organisations doivent se digitaliser et si les métiers RH doivent intégrer cette dimension, mais il s'agit de savoir comment opérer cette transformation, cette révolution. Le phénomène de la digitalisation devient alors plus intéressant dans les conséquences qu'il produit que dans son objet même. Il sera donc important de porter une véritable stratégie de transformation digitale.

C'est donc de la responsabilité et du rôle du DRH que d'insuffler cette culture du digital au sein de l'organisation. C'est donc une révolution en matière de culture managériale qu'il va instaurer et dont il sera le porte-parole mais avec tout un ensemble d'acteurs internes et externes à l'organisation. Le DRH devra assumer la responsabilité qu'il a envers les questions digitales et anticiper les évolutions et les bouleversements de son environnement. Il s'agit donc intégrer la question de la gestion et du partage de

l'information, du collectif et du collaboratif, la dématérialisation des lieux de travail, des actes et processus RH classiques et traditionnels :

« La question de la disparition de la fonction RH n'est en rien nouvelle ; certains l'évoquaient déjà… dès les années 90. On peut néanmoins nuancer cette assertion, en précisant plutôt que la façon dont les DRH fonctionnaient au cours des dernières décennies n'a plus lieu d'être. L'intérêt porté à la donnée propriétaire, c'est-à-dire la capacité des entreprises à gérer des données internes relatives à leurs propres, va décroître. Le coût rapporté de développer des gros systèmes pour… produire des données périmées n'a aucun intérêt, d'autant qu'il existe, à l'extérieur, des données RH d'excellente qualité. Chacun est plus enclin à mettre à jour son profil LinkedIn que de signaler une erreur le concernant dans le SIRH de son employeur… »

On peut alors considérer que les métiers RH ne peuvent plus faire l'économie du digital et que cela suppose une excellente compréhension des enjeux d'évolution des compétences associées.

Ce scénario tient compte d'évolutions récentes mais marquantes de l'environnement interne et externe qui affectent les organisations :

- l'apparition de nouvelles formes d'organisations à la recherche de plus de flexibilité, d'agilité mais également de sécurité (organisations virtuelles, entreprises libérées, start-ups, AMAP, coopératives, etc.) ;
- la fin probable du salariat et des relations classiques de travail qui s'établissaient traditionnellement entre un employeur et un salarié. Aujourd'hui les coworkers, les télétravailleurs, les freelances ouvrent des perspectives aux organisations et les obligent à répondre, en termes de pratiques, d'outils et de politique RH, de façon différente et innovante.

L'élément clé résidera dans une meilleure connaissance de ses futurs et actuels collaborateurs ; ce qui explique l'importance de disposer d'éléments, d'informations, d'outils dont la vocation sera de rechercher, prospecter, collecter, traiter et analyser des informations relatives à ces acteurs en lien avec les organisations. C'est pourquoi les solutions envisagées passeront le plus souvent par le digital. À partir de cette meilleure connaissance des profils des actuels et futurs collaborateurs, il sera alors possible aux équipes RH de répondre par une offre RH de référence ; offre composée d'outils et de techniques accessibles à tous, au moment où ils en expriment le besoin :

« Les organisations doivent changer de posture en matière RH et adopter une véritable politique de marketing RH. Ainsi, 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. Ce dispositif consiste alors à imaginer, créer, concevoir, co-construire, offrir et échanger, avec le service RH d'une organisation, une offre ressources humaines constituant des solutions 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. »

Il s'agit ici de rendre les individus certes autonomes dans la gestion et la « consommation » de certains actes RH mais c'est surtout les rendre acteurs de leur propre gestion RH, de leur propre parcours de développement.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Plus que jamais la GRH devient l'affaire de tous ! Les acteurs sont nombreux et doivent assumer un rôle précis tout au long de la conception et de la mise en œuvre des outils et services RH qui composent la politique globale de GRH ; on parlera de co-construction. Il n'est donc pas envisageable dans ce scénario d'externaliser l'ensemble des outils et des pratiques RH. D'ailleurs plus de 65 % (Q94) déclarent ne pas être d'accord sur le fait que toutes les activités et prestations RH internes à l'entreprise pourront être dématérialisées et externalisées. Ceci se rapproche des résultats envisagés et remarqués dans le scénario précédent où plus de 30 % des répondants (Q92) considéraient les solutions digitales comme insuffisantes pour gérer la globalité et la totalité d'un

collaborateur. Dans ce scénario la question d'une digitalisation maîtrisée et équilibrée est également importante et privilégiée.

Ce scénario considère donc comme sien le fait du partage de la fonction mais également et surtout son éclatement. C'est ici un élément nouveau de ce scénario, considérant comme défi important pour les organisations d'aborder et d'envisager la GRH « hors les murs » ; les réponses aux problématiques RH ne peuvent plus se concevoir uniquement au sein des organisations, au seul niveau intra-organisationnel :

« C'est faux de dire que les RH disparaissent et surtout tout ce qui touche à l'administratif. Certes nous on a choisi de l'externalisé mais ces métiers existent bien et ils sont d'ailleurs très digitalisés. Par contre cette "déportation" des métiers de l'administratif en RH nous a amené à exercer de nouvelles missions faisant naître des dimensions nouvelles dans l'exercice de nos fonctions RH et dans l'exercice des missions RH des managers, voire de tous les collaborateurs. »

D'ailleurs, ceci est vérifié par le fait que la pertinence même d'un système d'information géré en interne soit posée. À ce titre, 55 % de l'échantillon (Q95) déclare être d'accord sur le fait qu'il ne sera plus utile aux organisations d'utiliser et de recourir à un SIRH interne mais qu'on fera appel à des plateformes dématérialisées ; plateformes qui d'ailleurs pourront être conçues et utilisées par plusieurs organisations et qui pourraient avoir l'avantage de se spécialiser sur certains domaines clés de la GRH : carrières, mobilité, développement de l'employabilité, etc. Cette organisation prend ainsi conscience que les modes de relations établis entre un individu et une organisation ne s'organisent plus forcément sous la forme traditionnelle du salariat et il devient donc important de proposer des outils, techniques et processus RH différents et accessibles n'importe quand et de n'importe où. Cet élément s'illustre d'ailleurs par nos résultats puisque 55 % (Q95) affirment que demain les organisations auront de plus en plus recours à plateformes dématérialisées. Cette dématérialisation permettra une « consommation » de la part des acteurs libre, choisie et consentie. C'est ce que révèlent les résultats de la question 96 (Q96) : 63 % considérant qu'un certain nombre de prestations de la fonction RH pourront être accessibles en « libre-service ». La réponse, si elle est digitale, aura pour effet et objectif d'assouplir les rigidités et les temps des actes RH administratifs mais pas seulement : signature électronique du contrat de travail, réalisation des entretiens professionnels, gestion de la mobilité, formation numérique, etc. (cf. Q98).

Ce scénario prend donc en considération les évolutions des modèles d'organisation (plus flexibles et agiles), les nouveaux modes d'organisation du travail (lieux et espaces de travail, gestion des temps, etc.). Cette prise en considération ne sera pas sans effet sur un profond renouvellement de la nature et de la structure de la fonction RH. Ce scénario prévoit ainsi une très forte remise en question de la Fonction RH et du cœur de métier RH ; ce qui ne sera pas sans effets en matière de compétences.

Ce scénario valorise encore plus que le précédent la complémentarité et l'équilibre nouveau de différentes configurations RH - Fonctionnelles, partagée avec les managers, Moi-RH et Systémique. Il met en exergue l'émergence confirmée du Moi-RH et de Réseau RH comme des acteurs RH au même titre que les équipes RH internes et les managers.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Les impacts en matière de compétences de ce scénario sont axés principalement sur les acteurs RH au sein des organisations. Les résultats de notre enquête sont parlants et attestent la nécessaire acquisition et le nécessairement renforcement de certaines compétences :

- la moitié de l'échantillon est plutôt d'accord (Q96) que l'accès en « libre-service » de certaines prestations RH auront comme effet de ne plus être obligé d'embaucher des personnes qui traditionnellement avaient en charge ce type d'activités. On pense ici naturellement à la gestion de tous les actes administratifs, de la formation, de certaines étapes du recrutement, etc. fortement impactés par le numérique ;
- plus de 55 % (Q98) considèrent que certains postes RH seront menacés par le développement des nouvelles technologies ;

- 87 % (Q99) considèrent que la transformation digitale supprime des postes RH mais en crée de nouveaux puisqu'elle induit en même temps de nouvelles compétences digitales RH.

En matière de compétences, on peut alors en identifier au moins quelques-unes qui seront pour les RH des possibilités de montrer leur contribution à la performance globale des organisations et d'asseoir leur légitimité. Ainsi, 84 % de nos répondants (Q100) estiment que les équipes RH devront développer des compétences en rédaction des d'appels d'offres de prestataires et en sélection du ou des prestataire(s).

La deuxième compétence importante peut être celle issue des résultats de la question 97 (Q97) (Q97) On voit verra se développer des co-activités robotiques et humaines qui génèreront de nouveaux métiers et de nouvelles manières de travailler. Certains verbatim illustrent également ce phénomène :

« Parmi les nouveaux métiers RH et nouvelles compétences à mettre en œuvre demain je parlerai peut-être de l'importance de tenir compte de la diversité de nos organisations. Nous on est une Startup et on travaille en flex-office avec pas de freelancers. Vous voyez donc que l'on a intérêt à se renouveler en RH et mon job c'est de chercher des partenaires et des prestataires qui nous conçoivent des outils, des processus RH adaptés à ces publics différents. Je dois donc bien rédiger mon cahier des charges et ensuite une fois le choix des "fournisseurs RH" fait, je construis mon offre globale. C'est un travail à plein temps mais cela suppose de bien connaitre les personnes avec qui l'on veut travailler et donc d'avoir toutes les informations et les bonnes. »

« En matière de recrutement on fait appel, dans une première étape, à des chatbots, qui nous font la prospection et les premiers contacts avec des candidats potentiels que l'on n'aurait pas été cherché naturellement… L'intelligence artificielle en RH c'est utile même si cela ne remplacera jamais totalement le DRH ou les managers. »

Si ce scénario prévoit un meilleur éclatement et partage des missions RH c'est donc induire l'acquisition de compétences nouvelles à la fois pour le DRH mais également pour les managers qui seront également porteurs de nombreuses missions en matière de gestion et de management des RH.

Concernant le DRH on identifiera, entre autres, un portefeuille de compétences assez diversifié qu'il conviendra non pas d'acquérir mais de consolider et à mettre en perspective de façon plus marquée :

- Savoir faciliter les échanges horizontaux entre les individus et la mise en relation :

« L'entreprise évolue, on a des modes de travail différents et l'apparition de nouveaux outils qui permettent de faire plus-de travail collaboratif et coopératif, en réseau. Nous les RH il faut que l'on sache mettre tout ce petit monde en relation, les connectés les uns aux autres et les aider à s'approprier les outils digitaux RH tels que les entretiens, la formation, et tout le reste. On a également, nous RH pris un engagement auprès des équipes afin que les salaries apprennent à utiliser ces différents outils de workflow comme plazza, pour suivre ces évolutions incontournables. »

- Stimuler la liberté d'entreprendre, l'autonomie et la responsabilisation :

« Nous on encourage à l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat. C'est gagnant-gagnant en termes d'engagement et parfois ces personnes reviennent enrichies d'expériences nouvelles et/ou elles nous font de la pub et notre image s'en trouve renforcée. Parfois même ils nous recommandent des clients ou deviennent nos clients. C'est un mécanisme de reconnaissance que l'on privilégie aujourd'hui. » ;

- Faciliter la coopération, le coopératif et le décloisonnement dans l'organisation.
- Savoir adopter une « orientation marché » en vue de mieux connaître les collaborateurs actuels et futurs et donc savoir concevoir des « offres RH » de référence en vue de répondre aux problématiques d'attractivité, de fidélisation et d'engagement :

« Dans notre entreprise la fonction RH contribue à pousser une culture, voire une pratique de l'innovation RH dans l'entreprise, en particulier en matière d'innovation digitale et numérique. Grâce au Big Data,

à l'intelligence artificielle, à la blockchain, il nous faut trouver des moyens permettant d'optimiser les flux de populations et la gestion des talents. Et très simplement, la fonction RH doit être innovante. Nous sommes confrontés à une forte concurrence de la part des grands acteurs du conseil et nous sommes face à des grandes entreprises qui recherchent également les compétences dont le cabinet a besoin. Notre proposition employeur en tient directement compte, et est construite pour des personnes qui vont sortir rapidement de l'entreprise – qui sont en flux, en passage donc. De fait, il n'y a plus une seule proposition employeur mais aujourd'hui c'est quatre offres différentes que l'on propose en RH ; offres qui reposent sur des "valeurs", sur des "engagements" sociaux et sociétaux clairs mais sur des outils et des processus RH variés et digitaux. »

- Maîtriser des compétences en matière de conception et gestion d'appels d'offres en matière de produits et de services RH ;
- Savoir s'adapter aux mutations induites par le digital ;
- Savoir initier de nouvelles modalités d'organisation du travail, de nouveaux modes managériaux, de nouveaux outils et méthodes digitales en matière RH (recrutement, formation, évaluation, rémunération, mobilité, carrière) ;
- Savoir initier des processus d'innovation et de créativité continus.

Au-delà des équipes RH et des managers, c'est le collaborateur lui-même qui devient beaucoup acteur de son pilotage RH et des solutions et outils digitaux associés. Tout un chacun monte ainsi en compétences RH et digitales.

C'est également des évolutions de compétences au sein des acteurs du réseau RH, prestataires du digital et acteurs Emploi-Formation-Compétences qui auront à partager la gestion des ressources humaines, et à développer des compétences en pilotage de partenariat, coopération, accompagnement personnalisé et digitalisé des collaborateurs pour certains et pour d'autres en expertise digitale et en innovation, en analyse sémantique, en programmation, en intelligence artificielle, objets connectés, etc.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : TRÈS FORTE À MOYEN ET LONG TERME

C'est un repositionnement total de la Fonction RH et du cœur de métier de cette fonction que ce scénario induit ; il en va de la survie de la fonction. Effectivement, si celle-ci veut encore pouvoir être présente au sein des organisations, elle devra développer de nouvelles compétences afin de construire et consolider sa légitimité aux yeux de toutes les parties prenantes. Porteuse de la transformation digitale, la Fonction RH doit privilégier l'acquisition de compétences spécifiques qui révolutionnent son cœur de métier. Les compétences du DRH sont donc considérablement modifiées et on est alors en droit de se demander si l'intitulé du métier « directeur des ressources humaines » est le plus approprié… Le DRH de demain se devra d'être l'ambassadeur d'une culture digitale au service de la transformation des organisations en installant une culture managériale et partenariale nouvelle.

C'est une profonde remise en question que ce scénario propose et le succès de ce dernier ne pourra reposer que sur l'appui, le soutien des associations professionnelles afin de repositionner l'ensemble des acteurs RH dans un éco-système RH renouvelé. Si le digital transforme les métiers, il ouvre de nouvelles perspectives tant au sein des organisations qu'au niveau de l'ensemble des acteurs externes RH, mais aussi au service des personnes et de leurs trajectoires professionnelles.

Certains métiers, comme les métiers dits de l'administration RH ne disparaissent pas, bien que touchés par le digital, mais qu'ils s'exercent de plus en plus hors des organisations. D'autres métiers RH se transformeront profondément, le tournant digital est donc à prendre en considération et à intégrer dans les parcours de formation afin de doter l'ensemble des acteurs de l'éco-système RH des compétences de demain.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Retrouvez la mise en perspective avec la réalité de l'emploi (étude APEC), le détail des résultats du questionnaire ainsi que la base bibliographique en annexe.

TENDANCE 4 CONTEXTE ET ENJEUX

UNE BIENVEILLANCE ATTENDUE

En complément de la fonction d'administration du personnel (Tendance 5), les ressources humaines se sont intéressées au management des hommes, la fonction a d'abord pris en considération les questions de sécurité et santé au travail dès le milieu de 20ème siècle, de risques psycho-sociaux puis de qualité de vie au travail (QVT) et de bien-être au travail. Le contexte de crise et du fort taux de chômage n'est pas absent de ces considérations et renforce, pour certains, la nécessaire (ré)évolution à opérer pour faire différemment. Ce mouvement s'observe dans toute l'Europe, qui se saisit d'ailleurs de la question de l'amélioration progressive des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Ce mouvement d'ensemble se concrétise autour d'une démarche ; celle de la qualité de de vie au travail. Un dispositif de QVT impose un changement total de paradigme. Il s'agit pour les organisations mais également pour les acteurs de passer d'une gestion « subie » de ces risques, conduisant d'ailleurs à la souffrance au travail, à une gestion anticipée de prévention et de suppression de ces mêmes risques.

L'approche souffrance, violences laissant la place à des actions, outils et processus mobilisant des énergies positives, toutes orientées vers plus de qualité de vie.

De plus, depuis quelques années les évolutions générationnelles et sociétales, ainsi que les tensions liées aux difficultés du monde de l'entreprise replacent les questions du bien-être au travail et la prise en compte des risques psycho sociaux au cœur des préoccupations des RH (Ellegrin-Romeggio et al., 2016). Les verbatim suivants, recueillis lors de notre étude, sont très illustratifs :

« Ce qui a beaucoup évolué, c'est aussi le rapport des collaborateurs au travail… Les salariés, aujourd'hui, sont demandeurs de bien plus que ça. Ils vont plutôt être sur l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, sur le contexte type l'ambiance de travail, sur l'attention, la personnalisation de la relation. »,

« Avant c'était plus simple, plus uniforme on va dire, maintenant on est amené à gérer plus de relations individuelles, en termes de suivi, d'organisation. »

« La RSE, ça participe vraiment selon moi à une nouvelle casquette que l'on a au niveau RH, de s'inscrire dans ce type d'action pour nos salariés et pour les salariés du bassin de l'emploi ».

Ce scénario autour de la problématique d'ensemble de QVT révèle ainsi pour chacune des parties prenantes des enjeux de différentes natures et de différents niveaux ; ce qui la rend plus complexe mais plurielle et diverse dans sa conception, sa mise en œuvre et son maintien. Au titre de ces enjeux, on relèvera ceux de la qualité de vie en général ; de la motivation, l'implication, la satisfaction au travail, l'engagement ; de l'attractivité et de la fidélisation des employés ; de l'évolution et de la consolidation du dialogue social dans les organisations ; de la stimulation, de la négociation entre les partenaires ; de la refonte des pratiques managériales des organisations. Plus généralement, c'est la question d'une vision partagée, sociale et sociétale qui souhaite s'inscrire dans une perspective durable et pérenne. Ce fait n'est pas sans conséquences sur la dynamisation des relations humaines au sein des organisations entre tout un ensemble de parties prenantes empreint d'une grande diversité.

Plusieurs tendances en découlent et se dessinent alors pour les années à venir, avec notamment le vieillissement de la population qui va fortement impacter la gestion des ressources humaines **: «** *La génération ayant aujourd'hui entre 20 et 35 ans, constituera 50 % des effectifs au travail en 2020 et 75 % en 2025* » (Livre blanc, 2016). Cette tendance nécessite donc de repenser la RH afin d'anticiper ces enjeux générationnels. Ainsi, les salariés sont de plus en plus attentifs à la question de leur développement personnel (bien-être au travail, d'équilibre vie professionnelle/vie privée), au détriment parfois d'une carrière au sein d'une même organisation. Les collaborateurs présentent de fortes attentes dans la prise en compte du facteur humain vis-à-vis de la RH. Il est par ailleurs possible d'envisager que, face aux carrières de plus en plus mouvantes, les RH soient incitées à développer un accompagnement personnalisé et bienveillant de chaque collaborateur, et à les accompagner de manière plus approfondie dans la construction de leur parcours professionnel. Une étude de l'évolution de la fonction RH (APEC ANDRH, 2017) montre que les services RH modifient leurs pratiques par « un recentrage vers l'humain » passant d'une posture hiérarchique à une posture de « partenaire » au service des collaborateurs.

Enfin, de manière plus globale et en lien avec ces questions de RH bienveillante, les équipes RH sont directement impactées par les questionnements de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Les RH se retrouvent en position de vecteur de diffusion vers les salariés, en tant qu'acteur de pratiques socialement responsables comme par exemple le dialogue social ou la promotion de l'égalité hommes femmes. Les équipes RH sont actuellement confrontées à l'importance grandissante des questions liées à la RSE qui concerne la responsabilité de l'organisation en générale face à l'environnement mais également face aux collaborateurs. En effet, d'après le rapport de l'Apec de 2013 portant sur les métiers de la fonction ressources humaines : « *La fonction RH est aujourd'hui confrontée à un certain nombre d'enjeux sociaux et sociétaux : nouvelles attentes des salariés au travail, promotion de la diversité, recherche d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, préservation du climat social, prévention et gestion des risques professionnels, dont les risques psycho-sociaux qui font désormais partie intégrante de la responsabilité sociale des entreprises. Pour mettre en place des diagnostics et préconiser des modalités d'accompagnement, les entreprises font de plus en plus appel à des consultants spécialisés dans ce type de risques. Un certain nombre d'évolutions réglementaires ont vu le jour touchant notamment les relations sociales et la négociation des accords d'entreprise* ».

Dans cette tendance observée il est clair que la RSE pourrait être considérée comme un champ d'investigation de la RH et être pleinement intégrée dans mes métiers RH d'aujourd'hui et de demain ; certains y voyant une nouvelle source de légitimité aux yeux des parties prenantes. Dans un contexte de crise et restrictions budgétaires, cette position permettrait de contrebalancer le mouvement observé d'une perte des champs d'investigation et d'intervention de la RH. Dans le même temps, la RSE oblige de plus en plus les

organisations, à élargir leur champ d'intervention dans le domaine social et sociétal. On parle de plus en plus « d'empreinte sociale » de l'entreprise comme l'on a déjà parlé « d'empreinte environnementale », ce qui a de plus en plus d'influence sur leur réputation, leur image, leur marque employeur (lien avec la tendance 2 – La recherche de communautés).

Enfin, comme nous le confirme le rapport de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) portant sur les métiers de la fonction ressources humaines (2013), « les questions environnementales, les avancées technologiques, la crise économique accentuée depuis 2008, ont accéléré la prise de conscience des entreprises dans leur responsabilité sociétale en les contraignant à gérer les transformations et modifier leurs stratégies désormais fondées sur une empreinte sociale visible. Dans les prochaines années, les ressources humaines continueront à être mobilisées par un certain nombre de questions touchant la responsabilité sociale et de l'entreprise (RSE), la gestion de la diversité, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la recherche de sens et de bien-être au travail, la prévention des risques sociaux. Ce sont autant de sujets qui impliqueront d'articuler les stratégies de croissance avec les transformations de l'environnement ».

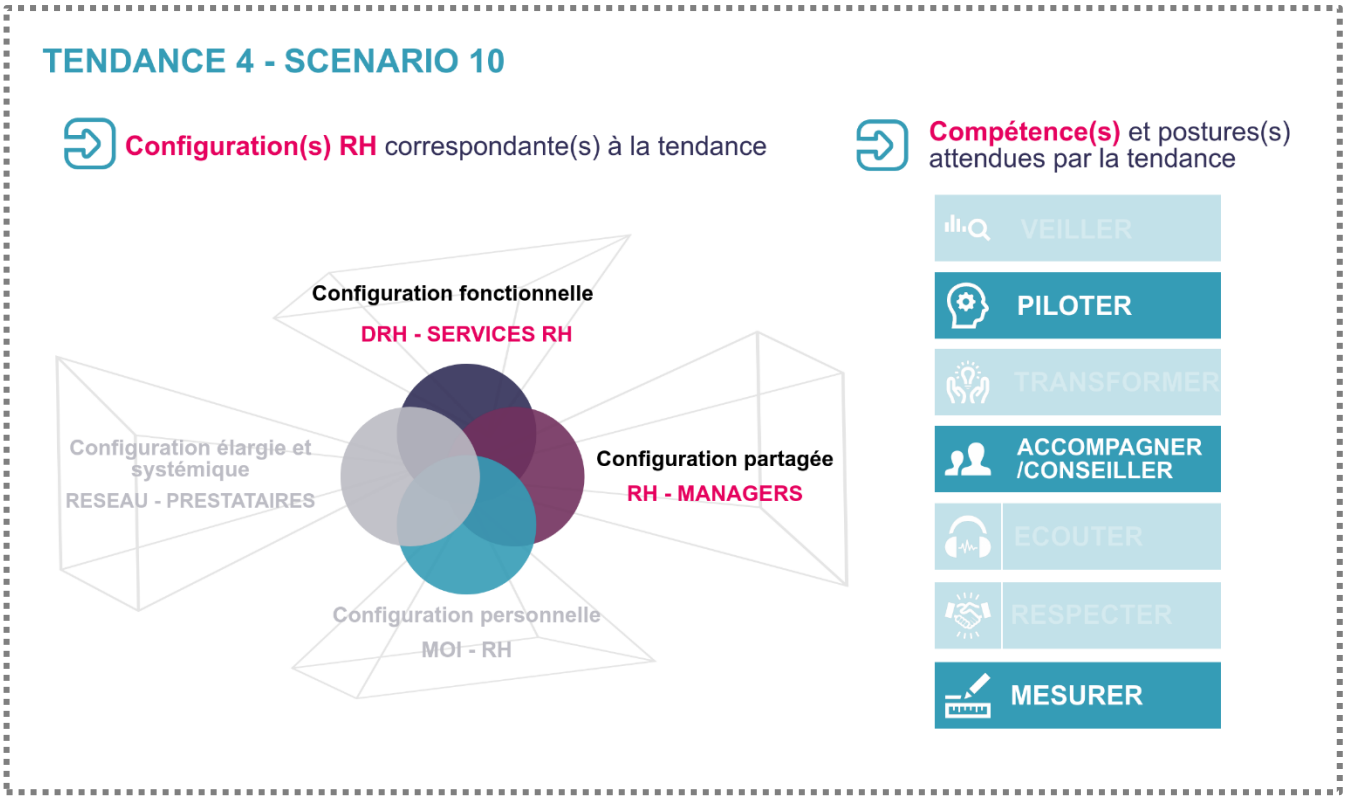
TENDANCE 4 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 10 : RH dynamiseur des relations humaines

DESCRIPTIF

Ce scénario positionne les équipes RH dans une position d'accompagnement individualisé et bienveillant des salariés, tout au long de leur vie professionnelle :

« Celui qui est là depuis 20 ans, doit savoir écouter celui qui vient d'arriver. A deux, la conjugaison des deux, va faire que l'on va être deux fois plus fort, trois fois plus fort. Ceci renforce les relations entre les collaborateurs et améliore les relations intergénérationnelles. »



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. Elles doivent elles-mêmes intégrer les évolutions liées à ces nouvelles générations qui recherchent davantage un équilibre juste entre vie professionnelle et vie privée et qui ont une identité et des valeurs différentes.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Cette dynamisation des relations humaines au sein des organisations suppose une excellente connaissance des collaborateurs et des communautés qui vivent et interfèrent l'organisation. Implicitement cela suppose d'accepter la question de la diversité et d'en faire un levier de performance :

« Notre politique de diversité est devenue en quelque sorte le porte-drapeau de notre entreprise. On a bien compris que tout le monde avait à y gagner : les individus se sentent reconnus dans leurs différences, les équipes sont mixtes et plus créatives et nous on augmente notre performance et notre image. »

« La diversité a été le moyen de souder les collaborateurs et le climat social s'est considérablement amélioré. C'est aujourd'hui un des piliers de notre culture d'entreprise qui repose sur des valeurs comme l'ouverture, l'éthique, l''égalité et le respect des différences. »

D'ailleurs, 96 % des répondants pensent que les équipes RH devront de plus en plus être de plus en plus en capacité d'individualiser leurs accompagnements et leurs services RH. Nos résultats montrent d'ailleurs, pour 86 % des répondants, que les équipes RH devront créer des communautés pour fédérer et développer l'engagement des collaborateurs. L'enjeu est donc important en matière d'organisation et les services RH devront veiller à cela.

Cette intégration de la question diversité s'entend ainsi par le regroupement de toutes les différences visibles ou invisibles : le genre, l'origine, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, le patronyme, le phénotype, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap ou l'état de santé, l'adresse, l'apparence physique, l'état civil, les convictions religieuses, l'appartenance politique, l'activité syndicale ou mutualiste, la formation, l'expérience et les compétences, etc.

A partir de là, la diversité inclut la cohabitation de ces différences entre-elles, la dynamisation des relations humaines qui pourraient s'établir mais également l'optimisation des potentiels multiples qui en résultent. Il sera toutefois utile d'être vigilant dans la mesure où cette dynamisation des relations passe actuellement essentiellement par des solutions digitales (communautés de pratiques, blogs, réseaux sociaux internes ou externes, etc.). Ainsi, 96 % des répondant pensent d'ailleurs que, face au développement des NTIC, l'enjeu des RH sera de garder le lien avec les différents services et de faciliter la communication entre les individus et les groupes afin d'éviter le risque d'isolement :

« C'est bien le virtuel car cela stimule les échanges et cela peut créer des liens entre des individus qui n'auraient pas forcément eu l'idée de travailler ensemble, mais on ne doit pas oublier qu'un peu de relationnel en face à face est utile. La réalité des relations ne doit pas totalement disparaitre et nous avons été attachés à privilégier cette forme classique de socialisation entre nos salariés. »

En termes de management des RH, plus de diversité entraîne l'augmentation du choix dans les candidatures reçues lors d'un recrutement ou pour une mobilité. En ce sens, plus l'organisation entreprend d'actions en faveur de la reconnaissance des différences, plus elle est génératrice d'attractivité, de fidélité et d'engagement des collaborateurs. Favoriser la reconnaissance de chacun, dans sa diversité, implique également plus de motivation et de performance au travail (Brillet, Sauviat et Soufflet, 2017).

Les avantages de la diversité sont nombreux pour les clients de la fonction RH :

- **La performance des équipes** qui sont confrontées à des visions différentes qui multiplient les perspectives pour considérer un problème et enrichir les solutions RH ;
- **L'efficacité du recrutement** : les difficultés principales du recrutement sont liées à l'absence d'un nombre suffisant de candidats. Etre en mesure de communiquer et d'agir en faveur de la diversité constitue un moyen d'attirer plus de candidatures et de retenir plus facilement par la suite des collaborateurs qui sont acceptés et intégrés avec leurs différences dans l'organisation ;
- **La motivation et le bien-être au travail** : se sentir libre d'être soi-même sans empiéter sur la liberté des autres, être accepté et compris et voir des

solutions proposées adaptées à ses différences et à ses valeurs constitue un formidable atout pour faire de l'environnement de travail un lieu de bien-être ;

- **L'image de l'organisation** : être perçu comme non-discriminant et agissant pour le vivre ensemble constitue un élément important pour favoriser une bonne image dans l'esprit des individus. Dès lors, une organisation qui s'engage concrètement et communique autour de la diversité dégage de la valeur pour les clients externes, notamment envers les étudiants car les jeunes accordent de l'importance à la non-discrimination, et envers les investisseurs qui perçoivent une organisation saine, qui est bien perçu par la société.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Relever le défi de la diversité nécessite de faire preuve de créativité dans les processus RH afin d'être en mesure de construire des propositions et des offres de services innovants qui favorisent la prise en compte des différences ; ce qu'une démarche de marketing RH encourage. En effet, favoriser les diversités dans l'organisation et veiller à leur performance par un environnement propice à l'intégration nécessite de prendre en compte les spécificités de chacun ; ce que permet le marketing RH par la prise en compte des attentes :

« Avec cette volonté de mieux intégrer les questions liées à la diversité et grâce à des solutions digitales, nous avons aujourd'hui à attirer et recruter des talents du monde entier et des profils auxquels nous n'aurions même pas pensé. »

Toutefois, gérer les diversités suppose de bien les connaître et renvoie donc à des compétences en matière de gestion, traitement et analyse des informations. Il s'agit ici de privilégier une expertise dans la gestion des méga-données (voir les développements de la Tendance 3).

Par ailleurs et de façon complémentaire, il sera nécessaire de renforcer ses compétences en matière de communication pour susciter une adhésion à l'organisation pour et par tous, et générer une mixité sociale ce que permet un marketing RH inclusif. L'animation des communautés, des équipes sera essentielle et passera, le plus souvent, par des modes de management adaptés dont la gestion par projet, le management par les valeurs et le sens, le management bienveillant. Cette bienveillance est d'ailleurs importante dans certaines situations, ce que nos résultats révèlent puisque 86 % des répondants pensent que dans les actions de départs volontaires et de licenciements contraints, les RH devront de plus en plus accompagner les salariés sortants et les aider dans la réalisation de leur nouveau projet professionnel. 95 % des répondants pensent que les managers devront, dans leurs pratiques managériales, être dans l'accompagnement, l'exigence et la bienveillance en prenant en compte le quotient émotionnel des collaborateurs.

Ainsi, le rôle central du manager de demain peut être envisagé au travers plusieurs dimensions (Brillet, 2015) :

« Manager du sens et de la confiance : le manager s'attribue ainsi un rôle de guide, de repère dont l'une des missions clés sera de créer du lien social entre les populations et les différentes parties prenantes ;

Un manager des diversités : la réalité des organisations montre l'importance de savoir gérer les diversités (âge, sexe, race, handicap, etc.). Le manager des diversités est la personne qui saura faire de la diversité une opportunité pour appréhender cette question des différences comme source de complémentarités et d'opportunités pour identifier de nouvelles marges de manœuvre. Assumer ce rôle c'est également prendre conscience d'un manager ouvert sur l'extérieur ;

Un manager-coach : c'est peut-être ici l'un des rôles les plus importants à assumer mais également l'un des plus complexe. En effet, derrière cette pratique il est parfois difficile d'y voir clair. Pour autant si l'on perçoit derrière le coaching une logique d'accompagnement, le manager devrait alors devenir le compagnon de route des acteurs envers lesquels il est en contact. Il aura ainsi à cœur de libérer le potentiel de ces personnes afin de les porter à un niveau de performance optimal. Dans cette perspective le

manager devra acquérir suffisamment de détachement pour accompagner ses équipes et se détacher de son expertise. »

PROBABILITÉ DE RÉALISATION :
FORTE

TENDANCE 4 LES SCÉNARII POSSIBLES

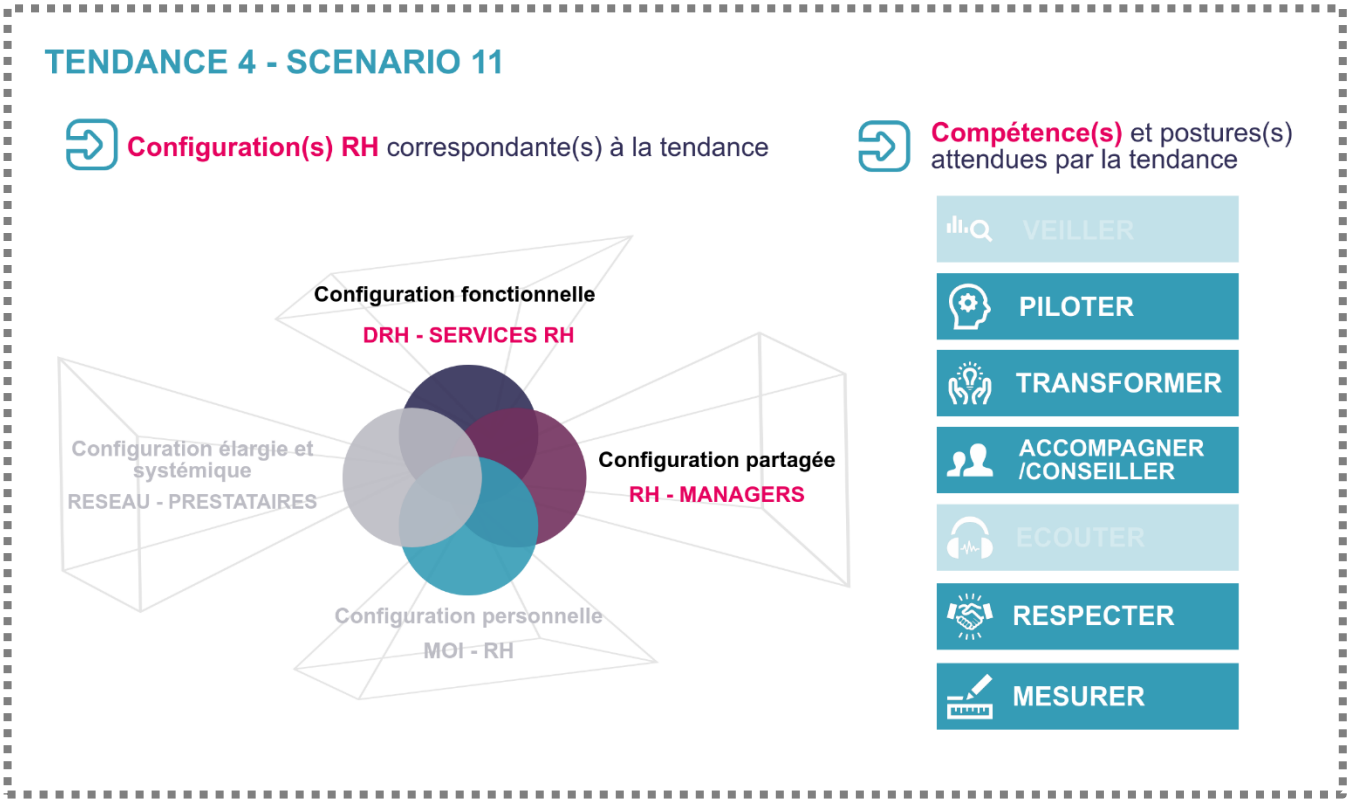
Scénario 11 : RH garant de la santé et la sécurité au travail

DESCRIPTIF

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. Les questions de santé au travail sont devenues centrales pour les équipes RH et les managers et tout nous laisse penser qu'elles seront, au fil des années, multiples et de plus en plus complexes :

« Nos services sont de plus en plus préoccupés par les questions de santé et de sécurité au travail et ce n'est pas chose facile en raison des dispositifs législatifs et réglementaires qui les encadrent. Cela ne veut pas dire que l'on fait cela juste par obligation car nous nous apercevons bien que les salariés sont très sensibles à ce type d'action et reconnaissant quand on agit et surtout de façon préventive. »

Par conséquent, les équipes RH et la médecine du travail commencent à travailler en étroite collaboration et il y a de grandes chances pour que ça continue car ça permet de traiter efficacement de nouvelles thématiques liées à la qualité de vie au travail. Afin d'être encore plus efficaces, les équipes RH devraient également mettre en place un travail collaboratif sur ces différents thèmes avec les personnes en charge de l'hygiène, la qualité, la sécurité et l'environnement. D'ailleurs, 91 % des répondants pensent que les questions de santé au travail seront de plus en plus prégnantes et appelleront des réponses de la part des équipes RH.



La question de la sécurité et de la santé au travail est certes essentielle mais elle est très encadrée juridiquement. Il existe en effet une double obligation :

1- L'obligation de l'employeur d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs (art. L.4121-1 à L. 4121-5 du Code du Travail) ; les principes de prévention pour l'employeur dans toutes situations de travail (art. L.4121-1 du Code du Travail). Parmi les neuf principes de prévention, définis dans cet article, les principes 2, 4 et 7 font l'objet d'une attention particulière en matière de risques psychosociaux :

   - Principe n°2 : évaluer les risques qui ne peuvent être évités ;
   - Principe n°4 : adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
   - Principe n°7 : planifier la prévention, en y intégrant dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment en ce qui concerne les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini dans l'art. L. 1152-1 du Code du travail.

2- L'obligation des salariés de prendre soin de sa santé et de sa sécurité, et de celles d'autrui (art. L.4122-1 du Code du Travail) : « *Chaque salarié a l'obligation de prendre soin de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celle des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions, dans la limite de ses connaissances et de ses compétences* ». L'adhésion et l'implication des salariés dans la démarche de prévention est indispensable.

La RH se doit donc d'être au cœur de ces problématiques de santé et de sécurité et ce de façon pro-active et pas seulement en réaction aux obligations induites.

Comme le montre l'article « la qualité de vie au travail : enjeu 2015 » de Arezki Moulkaf, publié en 2015 sur le site « RH Info », la prise en compte du cadre de vie au travail s'annonce devenir une composante importante des activités RH, de par leur enjeu stratégique : « *La Qualité de Vie au Travail apparaît en 3ème position dans le top 6 des missions du DRH de 2020. Les résultats nous indiquent également que pour la moitié des répondants, le DRH de demain sera résolument orienté sur la qualité de vie au travail (QVT). Cette problématique, dont le cadre réglementaire s'est considérablement renforcé au cours des dernières années, implique de nombreux acteurs et processus au sein de l'entreprise. Aujourd'hui, la qualité de vie au travail, au-delà des obligations légales qu'elle induit pour les entreprises, semble constituer un levier stratégique d'engagement des collaborateurs et de performance des organisations* ».

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

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 :

> *« Nous ne réglons plus naturellement les problématiques rencontrées sans avoir une véritable réflexion de fond sur les questions de santé et de sécurité au travail. Pour cela la réponse est parfois venue du champ de l'ergonomie et pour nos chauffeurs cela a été très important. »*

> *« La diminution de notre taux d'accident du travail et l'amélioration de la santé de nos salariés passe par une meilleure connaissance des risques et par le traitement en amont des causes de survenance. Pour y répondre on a fait de la QVT et on a travaillé avec un ergonome. »*

Les enjeux révélés sont d'ailleurs très élevés : 97 % des répondants pensent que la Qualité de Vie au Travail (QVT) sera un vecteur essentiel de fidélisation des salariés. De cette façon, donner un sens commun à la

santé et à la sécurité devient un enjeu stratégique. Ces problématiques trouveront sens dans une approche plus large autour de la 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 :

« Depuis que l'on a formalisé une véritable politique de QVT, on a vu nos collaborateurs plus impliqués et plus motivés. D'ailleurs l'ambiance de travail s'est améliorée et ils ont l'impression d'être reconnus dans leur travail. Le fait d'avoir beaucoup communiqué sur cette question cela nous a permis d'attirer des jeunes, et pour ceux que l'on veut fidéliser ils sont rassurés de savoir que l'on fait attention à leur santé, à leur sécurité et à leur bien-être. »

Si ce scénario est centré autour des problématiques de santé et de sécurité, il touche plus largement celle de la QVT :

« Bien-sûr que la santé et la sécurité ce sont des éléments importants. Mais notre approche est plus globale. Je vous donne un exemple en parlant sécurité : on a mis en place au sein du service emploi / carrières des dispositifs de sécurisation des parcours professionnels. »

Ainsi, 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). En ce sens, il doit participer aussi bien à la performance de l'entreprise, qu'au développement des personnes :

« Arrêtons de parler RPS, harcèlement et stress cela culpabilise tout le monde et notamment nos managers et dirigeants de proximité. Nous on a préféré être plus positif et on développe un management de la qualité et de la bienveillance dans notre établissement. »

Dans un tel scénario, il s'agira pour les RH de privilégier des actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des organisations ; organisations souvent en pleine transformations. La qualité de vie au travail visera alors le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Ce point ne sera pas sans conséquence sur la recherche d'un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle. Ainsi, 82 % des répondants pensent que les RH mettront de plus en plus à disposition des services tels que la conciergerie d'entreprise ou inter-entreprise pour aider les salariés à mieux gérer leur équilibre vie privée-vie professionnelle.

Toutes ces actions sont alors destinées à faciliter l'élaboration d'une démarche de qualité de vie au travail dans le cadre du dialogue social.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

En matière de compétences il sera utile que les métiers RH s'articulent autour de dispositifs d'anticipation RH, type gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des métiers -GPECM- afin de mieux appréhender pour le secteur d'activité, par emploi et par métier les risques associés et d'adopter une politique active de gestion de la santé et de la sécurité de toutes les parties prenantes. Des compétences très concrètes en matière de gestion des risques (en lien avec la Tendance 7 – Une maitrise des risques exigée) est attendue mais pas seulement. On notera, entre autres :

- Une expertise reconnue sur l'analyse du travail et la description des emplois présents au sein des organisations avec la conception et la réalisation de fiches descriptives et analytiques qui mettraient en perspective les éléments liés à la santé et la sécurité mais plus largement à la qualité de vie au travail :

« Nous nous sommes aperçus que notre démarche de GPEC était un des vecteurs de notre politique de QVT en ce sens que si l'on prend du temps à analyser le travail des uns et des autres on aura par poste une meilleure connaissance des leviers pour prévenir et supprimer les risques psycho-sociaux, mieux identifier les TMS et prévoir des actions en termes de QVT. »

Ce résultat et la maitrise de cette compétence va bien dans le sens des conclusions du rapport CEDAET « *Expertise pour le CHSCT de La Poste PIC Val de Loire* » du 9 janvier 2014 qui précisait les éléments suivants :

- « *Analyser les situations de travail actuelles ainsi que le projet de réorganisation afin d'établir un diagnostic des transformations prévues ou en cours et un pronostic de leurs effets sur les conditions de travail, la santé et la sécurité du personnel.*
- *D'aider le CHSCT à avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.* »

- Des compétences en matière d'animation des collectifs afin de faciliter la participation des collaborateurs aux décisions relatives à leurs conditions de travail, à leuremploi, à leur métier :

« On a voulu créer des groupes métiers et on fait travailler ensemble des personnes sur l'évolution de leur métier, les conditions de travail, les améliorations possibles… On a créé un vrai réseau on a renforcé une culture métier qui n'existait pas avant chez nous. Les gens communiquent, dialoguent et trouvent des solutions ensemble ; ils nous ont d'ailleurs dit c'est bien cette idée que vous avez eu à la RH car au moins ces réunions servent à quelque chose. »

- Des compétences en matière de raisonnement et d'analyse qui consisteront à adopter une vision systémique de l'organisation, d'une part mais une vision très proche des clients internes notamment en facilitant l'écoute et la compréhension de leurs besoins et de leurs attentes. C'est grâce à la maitrise de telles compétences que l'on pourra parler de satisfaction client ; fondement de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations ;

- Des compétences en matière de santé et sécurité au travail. Plus précisément trois catégories de compétences spécifiques sont identifiées :

1- **Limiter les facteurs de risque** : pour cela il sera utile de favoriser la régulation des tensions relationnelles dans l'entourage professionnel, au sein des collectifs et des communautés et privilégier un style de management par la qualité permettant d'opérer un juste équilibre entre bien-être et performance ;

2- **Limiter les coûts d'adaptation aux facteurs de risques** : cela nécessitera des compétences en matière d'analyse du travail. 83 % des répondants pensent que la question des risques psychosociaux (harcèlement, violence, stress…) deviendra primordiale. Cet élément induira la prise en compte d'une véritable politique de gestion du stress, des risques, des émotions. Il sera également possible de stimuler chez les collaborateurs l'esprit critique et d'initiative à parfois être en résistance avec les pratiques actuelles de GRH en vue de leur amélioration et avec ce souci de santé et de sécurité au travail ;

3- **Concevoir**, s'occuper de la prise en charge du stress, du harcèlement, de la souffrance, du mal-être au travail. Ceci passera par des actions en matière de qualité de vie au travail, de bienveillance et de bien-traitance. Des

compétences de leadership sont donc essentielles mais également des compétences en matière d'accompagnement des individus et des collectifs (coaching).

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

La contribution de la GRH à l'augmentation des performances organisationnelles se manifeste, d'une part, dans la réalisation et l'accompagnement d'objectifs stratégiques qui lui incombent et, d'autre part, dans le soutien des grandes orientations stratégiques en misant sur le développement et la préservation des ressources humaines, du capital humain. Ce dernier point amène naturellement à la prise en charge de responsabilités sociales et sociétales, troisième scénario envisagé dans cette tendance.

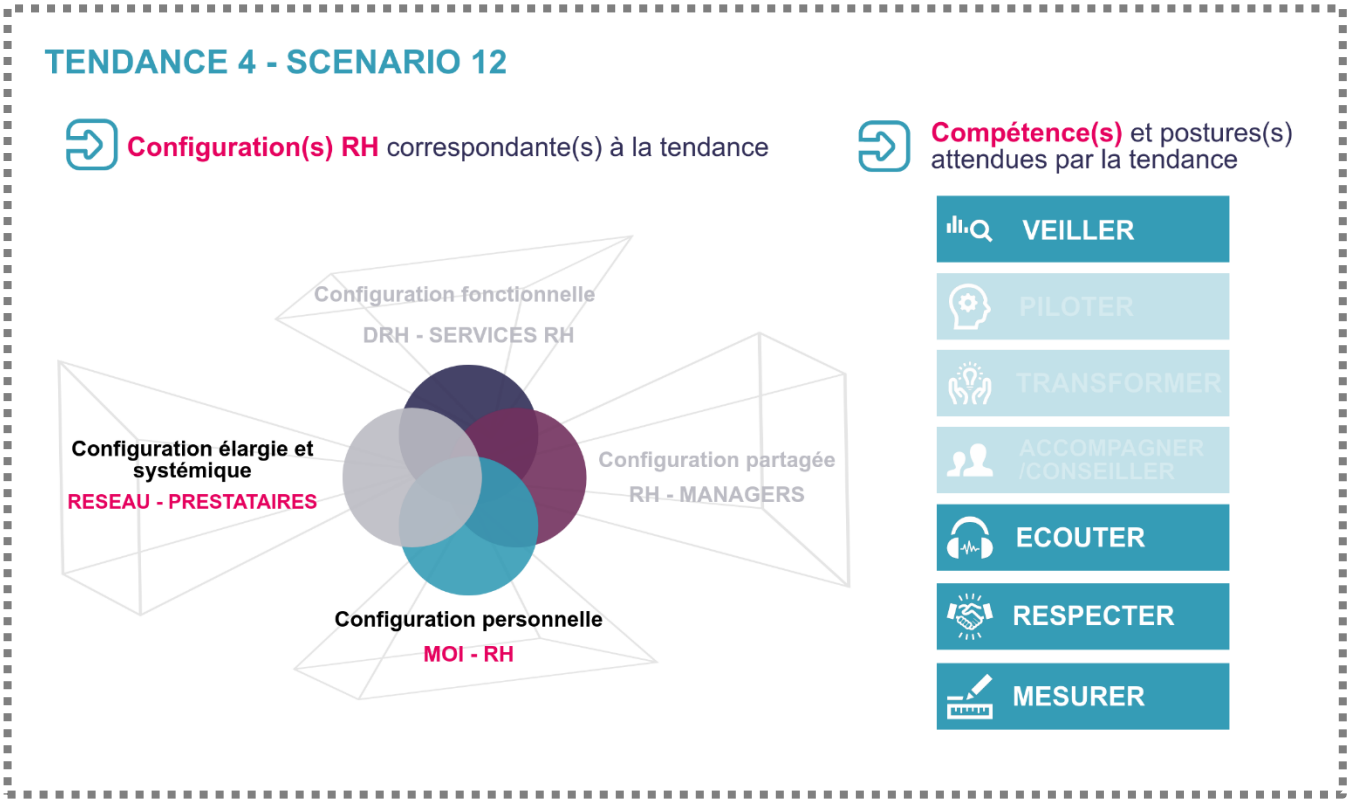
TENDANCE 4 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 12 : RH promoteur de la RSE

DESCRIPTIF

Ce scénario confère aux équipes RH la charge de la mise en œuvre et de la diffusion de la responsabilité sociale et sociétale dans l'organisation. La RSE, s'apparente ainsi au « volet entreprises » du développement durable, et elle a pour objet de répondre à des questions écologiques / environnementales et sociétales (droits humains, discrimination, effet sur les communautés locales) à partir de l'échelle de l'organisation. Ce scénario part donc du constat que les organisations vivent de profondes transformations et que les systèmes classiques de gouvernance ont été éprouvés voire défaillants ; c'est le passage d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale.

Pour ces organisations porteuses de ce scénario, l'enjeu est d'accepter de relever leur responsabilité vis-à-vis de la société qui se présentent, le plus souvent, spontanément comme un ensemble de contraintes objectives : pression des *Think Tanks*, des ONG, des associations de consommateurs et d'usagers, renforcement des normes, accentuation des risques de mise en cause, nouvelles exigences de *reporting*, nécessité de rendre des comptes et respect de principes éthiques. C'est également pour ces organisations un levier afin de mieux maîtriser leur image, leurs risques, mais également de créer de la valeur et de dégager des axes d'opportunités stratégiques et partenariales.



Adopter ce scénario, c'est adopter des principes et envisager des pratiques RH éthiques dans tous les domaines de la RH, notamment lors du départ des salariés. Ainsi les politiques de GRH peuvent être considérées comme des leviers possibles de la RSE autour notamment de thématiques relatives à l'employabilité, à la diversité (scénario 10) au bien-être à la santé et la sécurité au travail (scénario 11). On comprend alors que les RH disposent de nombreuses possibilités pour afficher une politique de RSE : la gestion des carrières, la formation, le recrutement et l'intégration, une politique de reconnaissance, une politique d'égalité professionnelle, de gestion des seniors, etc.

Il sera de la responsabilité des services RH d'adopter des principes et des cadres d'action propices à orienter la RSE de leur organisation. En ce sens on peut également lier ce scénario avec le numéro « 6 – Veilleur de tendances » au sein de la « Tendance 2 – Développement des communautés ».

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

En termes d'organisation, envisager ce scénario c'est accepter que l'organisation soit une entité aux frontières perméables et élargies ; ouverte sur son environnement. Dans cette perspective, c'est la prise en compte des intérêts autres que ceux de l'organisation en intégrant des problématiques plus globales de la société, des citoyens et des générations futures. Ceci a également pour effet l'adoption d'une politique de gouvernance partenarial avec la prise en compte d'intérêts (parfois divergents) de l'ensemble des parties prenantes internes et externes : 98 % des répondants pensent, par exemple, que les équipes RH devront mettre en œuvre des pratiques RH « responsables » qui répondent à la fois aux enjeux économiques et sociaux.

Il est vrai qu'en fonction des moments que vit une organisation, cet axe RSE obligera à anticiper les conséquences pour les acteurs et pour la société et à prévoir des mesures d'accompagnement adaptées et respectant ces valeurs. A ce sujet, 96 % des répondants pensent que, dans la mesure du possible, les équipes RH devront atténuer les chocs de parcours pour les salariés en contribuant à leur reclassement interne ou externe.

Il est clair que ces questions de RSE présentent de forts enjeux notamment pour les métiers RH qui se doivent de les intégrer dans leurs outils et leurs pratiques et qui se doivent d'en être les porteurs. C'est d'ailleurs ce que pensent notre échantillon de répondants : 83 % des répondants pensent que les RH sont les garants de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et du comportement éthique de l'entreprise et, 98 % des répondants pensent que le DRH / RRH devra contribuer à donner du sens aux politiques RH de l'entreprise. À tout le moins, les services RH devront être présents et s'impliquer dans les organes de direction et de pilotage de la RSE (ou plus largement du développement durable).

Dans ce contexte, le service et les métiers RH devront privilégier certains axes dont les principaux peuvent être : l'amélioration continue des relations sociales et interpersonnelles, la valorisation des emplois et des compétences ainsi que la qualité des conditions générales de travail (qualité des systèmes de rétribution et de reconnaissance, amélioration des conditions de sécurité et de santé au travail, aménagement de l'organisation du travail, etc.).

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

En matière de compétences, ce scénario RSE suppose que l'organisation respecte les obligations légales de tous les pays dans lesquels elle intervient mais aussi qu'elle aille au-delà en respectant des principes d'action et en développant des politiques plus ambitieuses dans les domaines sociaux et environnementaux.

Pour cela, le RH devra être porteur et garant d'un certain nombre de valeurs en lien avec cette RSE au titre desquelles on peut citer : l'employabilité, le respect et la tolérance, l'éthique, la transparence et l'honnêteté, etc. La compétence première des RH sera donc d'être porteur de sens dans les actions et les principes adoptés pour être en cohérence avec la politique de RSE :

« Quand notre DG a voulu faire la RSE, nous RH on a compris que si on ne prenait pas ce virage, il en serait

fini de nous. On a donc cherché à décliner nos outils et nos pratiques en lien avec cet axe stratégique fort ; sachant que pour nous c'était une façon de revenir au sein du comité de direction et d'avoir de la légitimité aux yeux des collaborateurs autrement que par l'établissement des payes. »

« La RSE est au cœur de la stratégie du groupe XXX. Nous avons pour cela procéder à des réalisations concrètes dans tous les domaines RH mais pas seulement. Nous avons également été sur le social, le sociétal et l'environnemental. Je dirais même que l'on a mis en place une vraie politique de développement durable reposant sur l'éthique. C'est d'ailleurs ce qui a permis de constater qu'éthique et performance étaient très compatibles. C'est pourquoi la DRH a élaboré des standards éthiques spécifiques à notre entreprise avec la réalisation d'un code de déontologie. »

« Pour faire de la RSE nous avons fait travailler tous les collaborateurs et nos parties prenantes externes sur les valeurs. Ainsi, une charte a-t-elle été établie et elle couvre la protection des personnes et des biens de l'entreprise, le respect de la loi et de l'environnement, la diffusion de l'information, la participation à la vie du territoire. Un comité de déontologie supervise sa mise en œuvre et est piloté par la RH. »

« L'objectif est de répandre dans l'entreprise les valeurs de liberté, de transparence et de loyauté ; ce qui a soudé nos équipes. »

Dans ce scénario, il sera également important de disposer de compétences, en matière d'audit et en matière de normes, afin d'inscrire l'organisation dans cette démarche de RSE. A cela s'ajoute des compétences plus spécifiques en lien avec le contrôle de gestion sociale comme : la maîtrise de l'implémentation d'un système de reporting pour le pilotage de la RSE et la définition d'indicateurs types et moyens à mettre en œuvre.

Il n'en demeure pas moins que si les RH conçoivent, portent et accompagnent une telle démarche, elles devront également disposer de compétences aguerries en matière de communication *corporate* pour pouvoir mieux « *marketer* » un tel dispositif (voir la Tendance 2, scénario 4).

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

Ce scénario a de fortes probabilités de réalisation lorsque l'on regarde l'ensemble des études réalisées auprès des citoyens et des usagers qui expriment des attentes fortes en ce sens ; attentes relayées aujourd'hui par le politique. Si les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises à s'engager dans ces démarches de RSE, celles-ci en retirent des bénéfices tangibles sur plusieurs dimensions : gains de productivité et réduction des coûts (économies d'énergie, lutte contre la surconsommation) ; possibilités de développement d'activités nouvelles en lien avec le développement durable ; renforcement du portefeuille clients (image de marque employeur, attractivité envers des clients sensibles aux démarches de RSE ; renforcement des liens avec les clients internes (collaborateurs) sensibles aux actions en faveur de la société et de l'environnement ; valorisation boursière et sensibilisation auprès d'investisseurs sensibles à ces questions.

POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez la mise en perspective avec la réalité de l'emploi (étude APEC), le détail des résultats du questionnaire ainsi que la base bibliographique en annexe.

TENDANCE 5 CONTEXTE ET ENJEUX

UN ENRACINEMENT ADMINISTRATIF REVISITÉ

L'enracinement administratif s'inscrit dans la continuité d'une gestion administrative héritée de la fonction Personnel du début du XXe siècle (Fombonne, 2001). Il s'agit d'un renforcement des compétences d'administration du personnel dans une logique d'expertise (Cadin, Guérin, 2015). Cela fait référence aux tâches relatives à la mise en œuvre et au suivi administratif des politiques en matière de recrutement, de rémunération, de formation, de gestion des emplois et des carrières, et de dialogue social (Condomines, 2015). Au travers de cette expertise administrative, les professionnels de la fonction ressources humaines démontrent leur capacité à fournir des services efficients qui évoluent selon les besoins (Ulrich, 1997). Ainsi, ils contribuent à l'organisation des activités de l'entreprise et participent activement au changement. Toutefois, la dimension administrative de la Gestion des Ressources Humaines soulève plusieurs problématiques quant au positionnement de la fonction Ressources Humaines au XXIème siècle dans les entreprises françaises :

- *Quelle est l'ambition véritable de la fonction RH ou du moins celle qui lui est attribuée par la Direction du groupe, de l'établissement ou de l'entreprise ?* La difficulté pouvant être de se trouver face à une forte insensibilité de la Direction pour développer une fonction RH « stratège » (voir tendance 6) et se cantonner à une RH administrative et légale. Un verbatim récolté durant l'étude vient en particulier appuyer ce questionnement : « *l'entreprise n'a pas pour ambition de "sortir" la fonction RH de la seule gestion administrative du personnel* ». D'autres verbatim mettent en avant le côté « incontournable » de certaines activités administratives : « *il faudra toujours faire la paie et l'administration du personnel », « la digitalisation c'est juste la transformation sous format informatique du format papier mais cela n'empêche pas qu'il faut traiter l'administratif », « la paie fait partie intégrante de la fonction RH* », « *la gestion administrative du personnel représente la majeure partie des activités des équipes RH* » ;
- *Comment la fonction RH peut-elle faire face à l'inflation de textes, règles, normes « du travail » actuelle ?* Cela renvoie aux travaux de Savall et Zardet sur la tétranormalisation (2005) en les

appliquant à la fonction RH. Le contexte législatif et normatif national et international contribue à cantonner la fonction RH à sa dimension règlementaire et administrative… et à gérer semble-t-il dans certaines organisations de plus en plus de contentieux devant les tribunaux compétents. Le risque est de se retrouver avec un environnement législatif et réglementaire extrêmement complexe concourant à la bureaucratisation des relations de travail à l'instar de certaines activités du secteur public mais aussi privé. Quelques verbatim récoltés dans le cadre de notre étude viennent appuyer ce questionnement : « *la base d'un bon RH, avant de proposer mille et une solutions, est de comprendre au minimum le droit social et l'administration du personnel », « il y a une complexité croissante dans la réalisation de la paie car les règles sont beaucoup plus compliquées* », « *le RH restera longtemps le gardien du temple en ce qui concerne la protection du salarié et la réglementation* » ;

- *La fonction RH a-t-elle les moyens, en particulier humains, de son ambition et des enjeux RH actuels ?* Cette question se pose moins pour les grands groupes et grandes entreprises que pour les TPE/PME dans lesquelles la fonction RH est peu formalisée et peut-être mise en œuvre par le dirigeant lui-même et/ou quelques acteurs seulement (voir la synthèse de la littérature de la GRH dans les PME – Payre, 2017). Toutefois, il n'est pas rare de constater que la fonction RH même dans certaines grosses PME a été « restructurée » en réduisant parfois au strict minimum les personnels RH qui ne peuvent plus qu'intervenir sur les missions « régaliennes » de la fonction… sans compter les pratiques d'externalisation, parfois à l'étranger (Inde par exemple), de pans entiers de la gestion administrative du personnel dont le but principal est de permettre une réduction des coûts de cette fonction dite support pour certains. Là encore, plusieurs verbatim mettent en lumière les pratiques actuelles qui cherchent à accentuer la « rentabilité » de la fonction RH : « *le DRH se doit de formaliser des procédures et des process RH pour l'entreprise », « l'industrialisation des process RH est incontournable aujourd'hui », « les équipes RH doivent faire certifier leurs activités* », « *plus la taille de l'organisation est importante, plus on a besoin de formaliser nos process RH* » , « *Les emplois qui vont rester en France, vont exiger qu'ils soient tenus par des personnes plus "experts" et qui auront de meilleures capacités d'analyse et de synthèse car eux ils vont se retrouver vraiment confrontés aux problématiques que l'ordinateur n'a pas su gérer* ».

- *La fonction RH a-t-elle ou apporte-t-elle une valeur ajoutée clairement perçue* par la Direction et les principaux acteurs de l'entreprise ? Cette question est le pendant de différentes tendances de notre étude (par exemple la tendance 6) et nous permet de nous interroger sur les apports réels d'une fonction RH cantonnée à une mission purement administrative au détriment notamment de la dimension stratégique de la Gestion des Ressources Humaines. Deux points nous semblent pouvoir être mis en avant au travers de ce questionnement. Le premier, même s'il peut sembler réducteur, touche à la faible dimension financière et économique de la fonction RH dans certaines entreprises, Savall et Zardet (1995) allant jusqu'à parler « *d'idéologie anti-économicité* ». Ainsi, la fonction RH administrative, paradoxalement, continuerait de s'appuyer sur une approche qualitative principalement. Le deuxième point est celui de la mesure du « ROI », c'est-à-dire du retour sur investissement qualitatif mais aussi et surtout financier des principales politiques RH menées par les entreprises. La question de la mesure de la performance globale des actions RH se pose dès lors (voir tendance 6 pour plus de détails) comme le souligne les verbatim suivants : « *la numérisation et la digitalisation serviront à plus de contrôle de la part des services RH et non au transfert des tâches et au partage de la fonction », « avec les nouvelles réformes, on attend du RH une optimisation des coûts », « maintenant, même le service RH a un budget et de nouvelles pratiques sont mises en place afin de justifier d'un certain nombre de choses », « le RH devient financier… on va parler aussi de contrôle de gestion sociale », « la performance ne concerne pas seulement la production, on attend du service RH une optimisation des coûts, » « l'élaboration*

d'indicateurs et de tableaux de bord est primordiale aujourd'hui » ;

- *Est-il possible de partager et de décentraliser la fonction RH avec les managers ?* : cette dernière question est liée à la précédente, tant il peut être confortable, au côté de l'externalisation de la RH administrative, de faire « redescendre » certaines tâches et décisions RH au niveau des managers pour qui cela peut rapidement constituer des tâches « ingrates ».

Pour apporter de premiers éléments de réponses aux différentes problématiques que nous venons de soulever, une enquête récente menée auprès de 110 professionnels constate toutefois une stabilité du rôle d'administration des ressources humaines (Calamel, Matmati, Sanséau, 2013). Mais les postes en administration du personnel et en gestion de la paie représentent encore plus d'un quart des offres d'emploi de la fonction ressources humaines (Apec, ANDRH, 2017). Le rôle administratif des DRH/RRH représente 25 % des activités RH dans le secteur privé et 40 % dans le secteur public (Cegos, 2016).

Enfin, dans le cadre de cette étude, nous avons relevé les verbatim suivants : « *la base d'un bon RH, avant de proposer mille et une solutions, est de comprendre au minimum le droit social et l'administration du personnel* », « *il faudra toujours faire la paie et l'administration du personnel* », « *les emplois qui vont rester en France, vont exiger qu'ils soient tenus par des personnes plus "experts" et qui auront des meilleures capacités d'analyse et de synthèse car eux ils vont se retrouver vraiment confrontés aux problématiques que l'ordinateur n'a pas su gérer* ».

Dans les années à venir, le cadre règlementaire 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 (Jonquières, 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

On le voit entre autres émerger avec les activités de RH à temps partagés au service des PME. Si aujourd'hui, la clé d'entrée pour une PME est de confier soit à un prestataire, soit à un RH à temps partagé ses activités administratives, demain, on peut imaginer que ces acteurs - plus ou moins externes - prendront la main, de plus en plus sur des activités de développement RH aussi. Les activités administratives permettent donc aussi à ces dits prestataires de « s'enraciner » chez leurs clients.

De plus, comme présenté dans la tendance liée au numérique, les outils et solutions digitales de demain permettront encore plus de fluidité et de souplesse dans le pilotage de toutes les données dites administratives et donc ouvriront de nouveaux « possibles » quant à leur pilotage soit en interne, soit en externe, soit les deux.

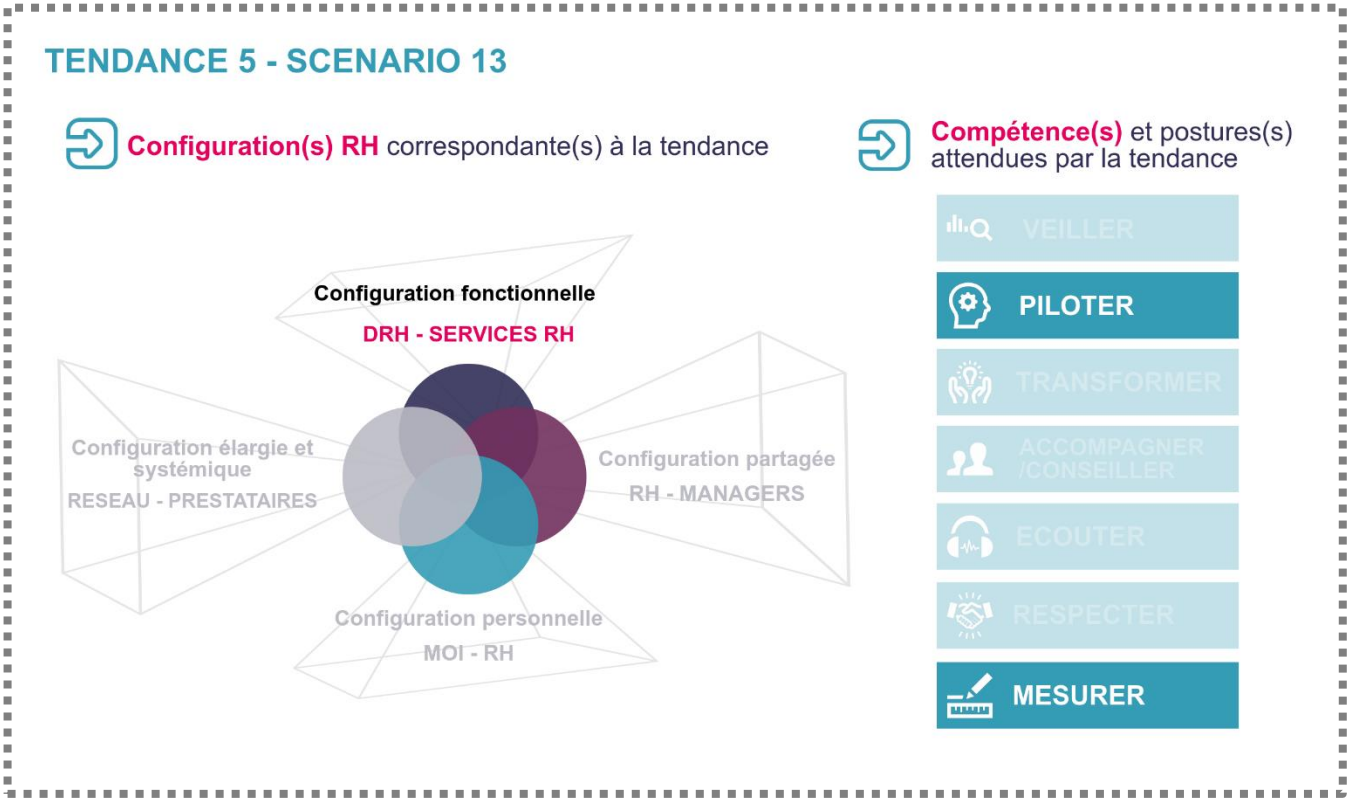
L'enracinement administratif signifie la consolidation de la maitrise des fondamentaux historiques de la fonction RH et demeure une activité centrale même si les modalités, les contours de son exercice sont appelés à évoluer comme le déclineront les scénarii ci-après. De plus, les postes dit « d'administration du personnel » représentent un passage presque « obligé » pour les nouveaux entrants en RH.

TENDANCE 5 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 13 : RH expert administratif

DESCRIPTIF

Ce scénario requiert une maîtrise des outils bureautiques et consiste en un recentrage autour d'une expertise dans la gestion de la paie et l'administration du personnel. Cette expertise peut être centralisée au sein d'un service du personnel ou service RH et constituer la quasi-intégralité de l'activité RH. Cette expertise peut également être déployée au sein d'un centre de services partagés.



Dans ce cadre, le DRH et/ou le RRH, focalise la majeure partie de son activité sur l'organisation et le suivi des tâches/opérations de gestion administrative du personnel. Leur valeur ajoutée réside essentiellement dans le respect de la règlementation du travail, en s'appuyant si besoin, sur des métiers du contrôle de gestion sociale, ce qui peut mener à une logique de maîtrise voire de réduction des coûts du personnel.

L'ambition de cette approche en termes de développement RH se limite assez sensiblement à l'élaboration de plans de formation limitée. Les relations avec les autres fonctions support peuvent être limitées voire les Directions Financières peuvent « prendre le dessus » sur la fonction RH en lui imposant des objectifs et une vision purement financière. Dans ce cadre, les managers ne sont que des « rouages » dans la réalisation des tâches administratives et de suivi du personnel.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Globalement, seulement la moitié de nos répondants pensent que l'administration du personnel restera une activité centralisée au sein d'un service ou d'une direction RH :

- 48 % des répondants pensent que la gestion de la paie et l'administration du personnel resteront des activités clés des équipes RH internes.
- 46 % des répondants pensent que l'expertise administrative nécessitera toujours des postes spécifiques au sein d'une organisation cloisonnée.
- 57 % des répondants pensent que l'administration du personnel sera centralisée.

Même si pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, les professionnels devront améliorer leur niveau d'expertise sur les problématiques liées à l'administration du personnel et à la gestion de la paie, les configurations de demain évolueront. Les équipes en charge de l'administration du personnel pourront être limitées au strict minimum, voire externalisées pour certaines thématiques (partiellement ou totalement)… contribuant dès lors à un éloignement plus ou moins grand des équipes et services avec lesquelles elles doivent travailler.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

96 % des répondants pensent que la maîtrise des outils bureautiques et informatiques sera nécessaire. Il faudra également effectuer une veille sur les évolutions règlementaires. Les compétences administratives sont amenées à évoluer en fonction des solutions digitales de demain. Même si des fondamentaux liés à la compréhension du bulletin de paie ou à la gestion des temps ou des contrats de travail demeureront des incontournables, les compétences attendues auront une granularité différente demain en fonction des environnements d'exercice de la dite administration du personnel.

Au sein d'un service ou d'une direction RH, les compétences d'expertise administrative seront peut - être moins attendues que celles de pilotage et de supervision. En revanche, chez des prestataires de SIRH ou dans des cabinets d'expertise comptable, ces compétences d'administratives seront beaucoup plus valorisées.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION :

MOYENNE / FAIBLE

24 % des répondants pensent que la gestion administrative du personnel représentera toujours la majeure partie du temps des équipes RH.

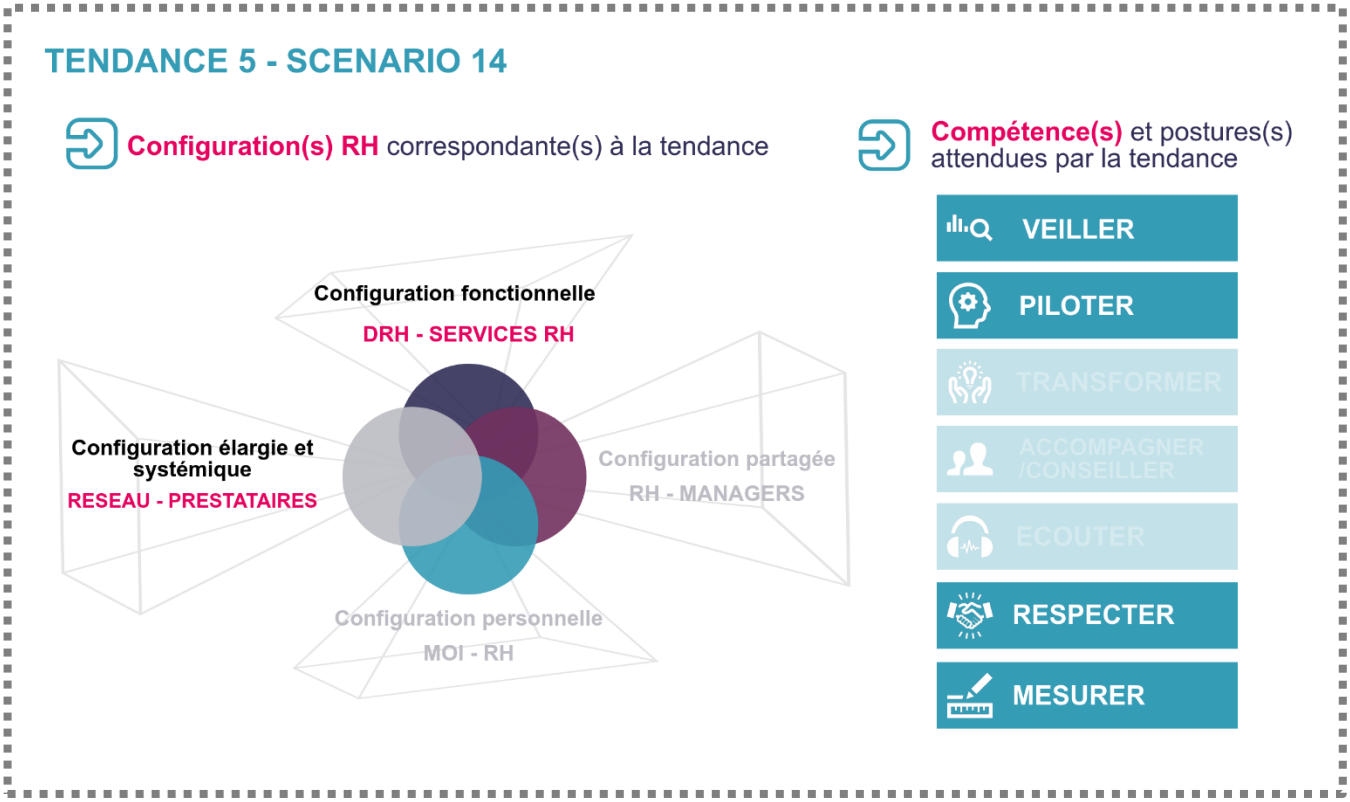
27 % des répondants pensent que le RRH ou DRH devra être un expert de l'administration du personnel.

TENDANCE 5 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 14 : RH normatif

DESCRIPTIF

Ce scénario invite à une prise en compte des normes internationales, dans un objectif de certification, et s'appuie fortement 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-AFNOR. 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.

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

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.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

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/AFNOR.

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.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

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

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

88 % des répondants pensent que l'industrialisation des *process* RH sera de plus en plus incontournable.

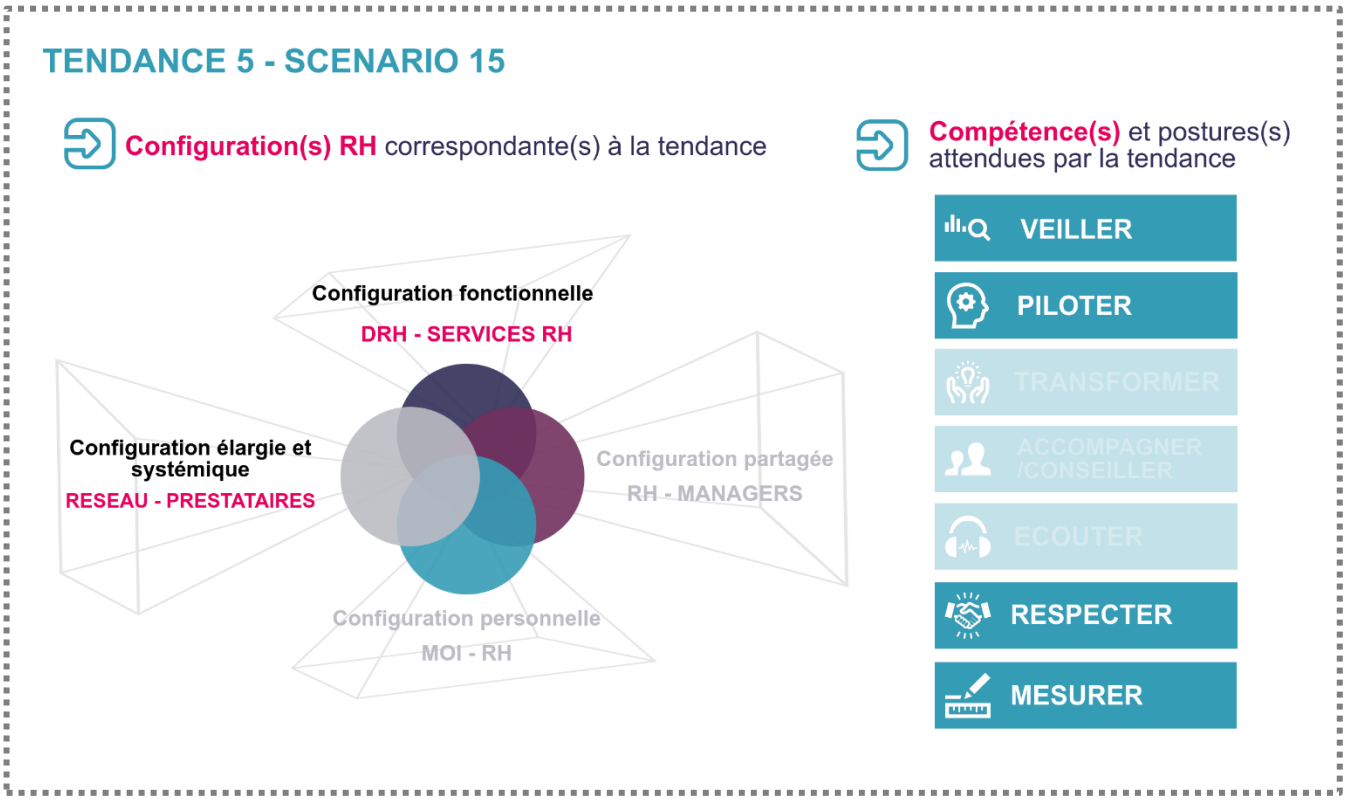
95 % des répondants pensent que le DRH/RRH se devra de formaliser des procédures et des *process* RH pour l'entreprise.

TENDANCE 5 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 15 : RH, contrôleur de gestion sociale

DESCRIPTIF

Ce scénario requiert le développement de compétences comptables et financières afin de faciliter la création de nouveaux indicateurs et l'élaboration de tableaux de bord, dans le but d'établir un diagnostic social de l'entreprise et d'optimiser les budgets dédiés à la gestion de la main d'œuvre. Les tâches administratives pourront être externalisées et les collaborateurs seront en contact direct avec les prestataires.



La fonction RH, dans ce scénario, serait littéralement réduite à une portion congrue avec peu ou pas de personnels internes à l'entreprise et une très forte orientation économique/budgétaire.

Si l'expertise administrative est potentiellement questionnée, au moins dans sa forme actuelle d'exercice, une activité montante est celle du contrôle de gestion sociale.

Cette évolution a été évoquée à plusieurs reprises par des DRH/RRH lors de l'étude :

« Les équipes RH doivent intégrer un contrôleur de gestion sociale en leur sein. »

« Les RH doivent aller de plus en plus vers les métiers du contrôle de gestion sociale et mettre en place des nouveaux indicateurs RH. »

« Des calculs de coûts RH doivent être réalisés par les équipes RH. »

« L'élaboration d'indicateurs et de tableaux de bord est primordiale aujourd'hui. ».

Toutefois, des auteurs en contrôle de gestion sociale se posent la question de la dimension qualitative de la mesure de la performance de la fonction RH (Galambert, 2011). L'étude « Performance RH : les DRH se mobilisent » menée par le cercle Humania et le cabinet Kurt Salmon en 2011 a mis en lumière ce point au travers des questions d'engagement, de motivation, d'ambiance au travail, d'attractivité et de la mise en lumière des risques psycho-sociaux. D'ailleurs, sur les 18 entreprises étudiées, plus de la moitié n'avaient pas mis en place de mesure de la performance RH. Plus étonnant, 100 % des entreprises publiques et 75 % des entreprises industrielles étudiées ont mis en place une mesure de la performance RH (il s'agit de grandes entreprises)… depuis moins de trois ans (80 % des cas ayant mis en place une démarche de mesure)… en recourant à nombre restreint d'indicateurs RH (moins de 15 pour la plupart). Enfin, se pose la question de la mesure de la responsabilité sociale et d'une approche globale de la performance (Savall, Zardet, 2005). Dans tous les cas, le questionnement sur le pilotage et la mesure de la performance concerne aussi la fonction RH elle-même comme l'a évoqué l'un des DRH/RRH interviewés : « *Les RH sont amenées à faire de plus en plus de suivi de leurs activités, de compte-rendu et de reporting*. »

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

91 % des répondants pensent qu'avec les nouvelles réformes, on attendra de plus en plus du RH une optimisation des coûts. 87 % des répondants pensent que les RH seront de plus en plus sollicités pour répondre à des enquêtes ou études en provenance des parties prenantes. L'activité sera centrée autour d'indicateurs dynamiques qui ce seront actualisés en permanence et visibles par tous les collaborateurs. Le DRH fournira régulièrement une analyse de ces données qui servira de baromètre social pour garantir la bonne santé de l'entreprise.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

92 % des répondants pensent que les outils de *reporting* et le contrôle via l'élaboration de tableaux de bord vont se développer. 94 % des répondants pensent que les RH devront être capables de réaliser des diagnostics sociaux de leur entreprise. Il faut donc développer des compétences d'analyse et de synthèse. De plus, la communication écrite et orale représentent une part importante de l'activité.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

88 % des répondants pensent que les RH devront aller de plus en plus vers les métiers du contrôle de gestion sociale et mettre en place de nouveaux indicateurs.

90 % des répondants pensent que le DRH devra avoir une parfaite connaissance de la gestion de l'entreprise et de son fonctionnement d'un point de vue comptable et financier pour optimiser les budgets dédiés aux RH.

POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez la mise en perspective avec la réalité de l'emploi (étude APEC), le détail des résultats du questionnaire ainsi que la base bibliographique en annexe.

TENDANCE 6 CONTEXTE ET ENJEUX

LA QUÊTE DE PILOTAGE STRATEGIQUE ET PERFORMANT

Par rapport à l'histoire et à l'évolution de nos connaissances en gestion mais aussi des organisations en elles-mêmes, la structuration de la fonction Ressources Humaines est « relativement » récente. En faisant un raccourci rapide, il semble possible de dire que l'on a pu assister à une véritable démarche de structuration et de professionnalisation de cette fonction et de ces principaux métiers au cours des décennies 1980-1990. Elle est le corollaire d'un certain nombre d'évolutions pour ne pas dire de mutations économiques et sociales, qui ont contribué et contribuent encore à « faire vivre » les entreprises et les organisations dans un contexte et un environnement (très) concurrentiels mais aussi à faire face à de nombreux enjeux RH. Dès lors, dans un tel environnement, la plupart des auteurs (Le Louarn, 2010 ; Besseyre des Horts, 2016 ; Peretti, 2016) et professionnels RH mettent en avant le « caractère stratégique » de la fonction Ressources Humaines au sein des entreprises.

Déjà en 2007, Besseyre des Horts rappelait dans une tribune de Rh'Info qu' « au-delà du discours, parfois incantatoire, sur la dimension stratégique de la fonction R.H., le DRH prend de plus en plus conscience que son rôle en tant que partenaire stratégique sera jugé à partir des contributions réelles de la fonction sociale au développement de l'entreprise au-delà de sa simple participation au comité de direction comme le montrent les résultats de l'étude CEGOS 20061 soulignant que 87 % des DRH sont aujourd'hui membres d'un comité de direction pour accompagner la stratégie et les mutations de l'entreprise (en 2000 : 75 %). Parmi les contributions possibles, quatre domaines d'intervention -ou chantiers- peuvent être identifiés comme étant des champs possibles d'actions pour le DRH partenaire stratégique : développement de l'organisation, gestion des (par les) compétences, renforcement de l'engagement des collaborateurs, management de la performance individuelle et collective ».

Cette dimension stratégique tend à se cristalliser de plus en plus aujourd'hui dans un changement de vocabulaire puisque l'on parle de plus en plus de Gestion Stratégique des RH mais aussi de Management des RH voire des Personnes et des Organisations. Ainsi, plusieurs enjeux majeurs pour la fonction et les métiers RH sont en train d'émerger et de

poser des questionnements aux entreprises et aux organisations.

Le premier concerne *le rôle même de la fonction RH et les attentes vis-à-vis d'elle au sein de l'entreprise ou de l'organisation*. Il s'agit ici d'un point de divergence entre auteurs mais aussi dans la pratique, puisqu'il convient de constater une certaine hétérogénéité des « modèles/typologies RH » (Thévenet, 2015), des configurations et structurations de la fonction mais aussi des attentes vis-à-vis des équipes RH. Ainsi, la fonction RH et son « périmètre » ne sont pas forcément les mêmes dans une TPE que dans une PME, un groupe international mais aussi dans des organisations non lucratives ou publiques.

Dans ce sens, le baromètre de l'Observatoire Cegos « Radioscopie des DRH » 2016 a mis en avant par exemple un rôle administratif plus marqué dans le secteur public… mais aussi une confiance toute relative des salariés vis-à-vis de la fonction et le sentiment d'un manque de prise en compte du « *facteur humain* ».

Toutefois, plusieurs évolutions « partagées » en ce domaine font jour actuellement et sont : *une demande de plus de proximité avec les managers et surtout les salariés de la part des métiers RH* (pour ne pas dire une individualisation des accompagnements RH); *une plus grande contribution au changement et à la transformation digitale et/ou des organisations* (cf. scénarii précédents) ; « *donner du sens* » comme le souligne le livre blanc *Quel rôle pour la fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?* ; *partager la fonction RH avec les managers* ; *renforcer l'employabilité et le potentiel des personnes* pour faire face aux changements qu'elles connaîtront dans leurs parcours professionnel… *tout en maîtrisant voire en réduisant les coûts RH*, ce qui est contradictoire.

Dans ce sens, le deuxième enjeu touche à *la contribution/participation des métiers RH à la définition de la stratégie* de l'entreprise, du groupe ou de l'organisation (business partner). Scouarnec (2005) a par exemple mis en avant la question de la place du DRH au sein du Codir, Peretti (2016) parlant pour sa part de la qualité de « *partenaire stratégique* » du DRH à l'instar d'autres auteurs et de nombreux DRH/RRH. Dans ce sens, plusieurs DRH/RRH interviewés dans le cadre de l'étude se sont exprimés dans ce sens :

« Les équipes RH vont devoir de plus en plus participer à la stratégie d'entreprise et ne pas simplement l'appliquer sans lui donner du sens. »

« Au niveau du DRH, l'important c'est d'avoir la bonne vision stratégique des enjeux. »

« Les RH doivent aussi être présents, je leur demande de participer aux réunions importantes. Les RH doivent être présents à toutes les réunions à caractère stratégique… ».

Le troisième enjeu renvoie à la contribution/participation de « la RH » à la mise en œuvre de la stratégie et au « business model ». Cela rejoint De Kok *et al.* (2006) pour qui la GRH/MRH se doit de mettre en œuvre la stratégie, les objectifs et la mission de l'organisation. Scouarnec (2005) soulignant déjà la nécessaire mise en œuvre de la décentralisation de la fonction RH, qui restaient pour elle à construire. Elle indiquait à ce titre qu'une nouvelle répartition des rôles DRH/DG et DRH/Managers serait à imaginer à l'avenir, en parallèle d'un effort de formation de ces derniers à la GRH. Il est possible de considérer qu'il existe actuellement une problématique sur le(s) rôle(s) des managers en termes de GRH et de la délégation/démultiplication d'une partie de la fonction RH à destination de cette population professionnelle. A ce titre, le sondage Cegos est intéressant car « seulement » 45 % des DRH/RRH interviewés considèrent que la fonction RH est partagée avec les managers et qu'ils s'impliquent en ce domaine. Là encore, plusieurs personnes interviewées ont abordé cette question :

« La fonction RH est la colonne vertébrale de la ligne managériale. »

« Le premier RH est le manager qui va communiquer et appliquer les valeurs de l'entreprise et qui va surtout être responsable : du développement des collaborateurs, de la communication sur la stratégie et la culture de l'entreprise, d'appréhender et accompagner le changement, et d'intégrer la SST dans le management. »

« Les équipes RH doivent accompagner les managers dans l'exercice de leur fonction hiérarchique. ».

Enfin, le dernier enjeu concerne *la mesure des « résultats » obtenus par la fonction RH* pour ne pas dire l'évaluation et le suivi de la performance RH. Tout d'abord, de nombreux acteurs et auteurs RH soulignent l'attention particulière des entreprises et des organisations vis-à-vis de « *l'optimisation des coûts* » (Galambert, 2011) salariaux et RH. Il semble que l'approche encore « classique et comptable » de la fonction RH subsiste compte tenu des impératifs économiques rencontrés par les organisations actuellement.

Plusieurs verbatim récoltés durant l'étude vont dans ce sens :

« Avec les nouvelles réformes, on attend du service RH qu'il optimise les coûts. »

« La performance ne concerne pas seulement la production. On attend du service RH une optimisation des coûts. »

« La gestion de la masse salariale par le DRH / RRH est primordiale aujourd'hui. ».

La question de la mesure de la performance de la fonction RH n'est pas sans difficulté et sans poser de questionnement puisque la dimension « économique » paraît encore prévaloir au travers de la mise en place de système et pratiques de contrôle de gestion sociale (Martory, 2015) dans une vision « court-termiste ». Celle-ci se déployant au travers de la mise en place d'indicateurs, ratios, budgets et tableaux de bord RH… de plus en plus digitalisés voire automatisés.

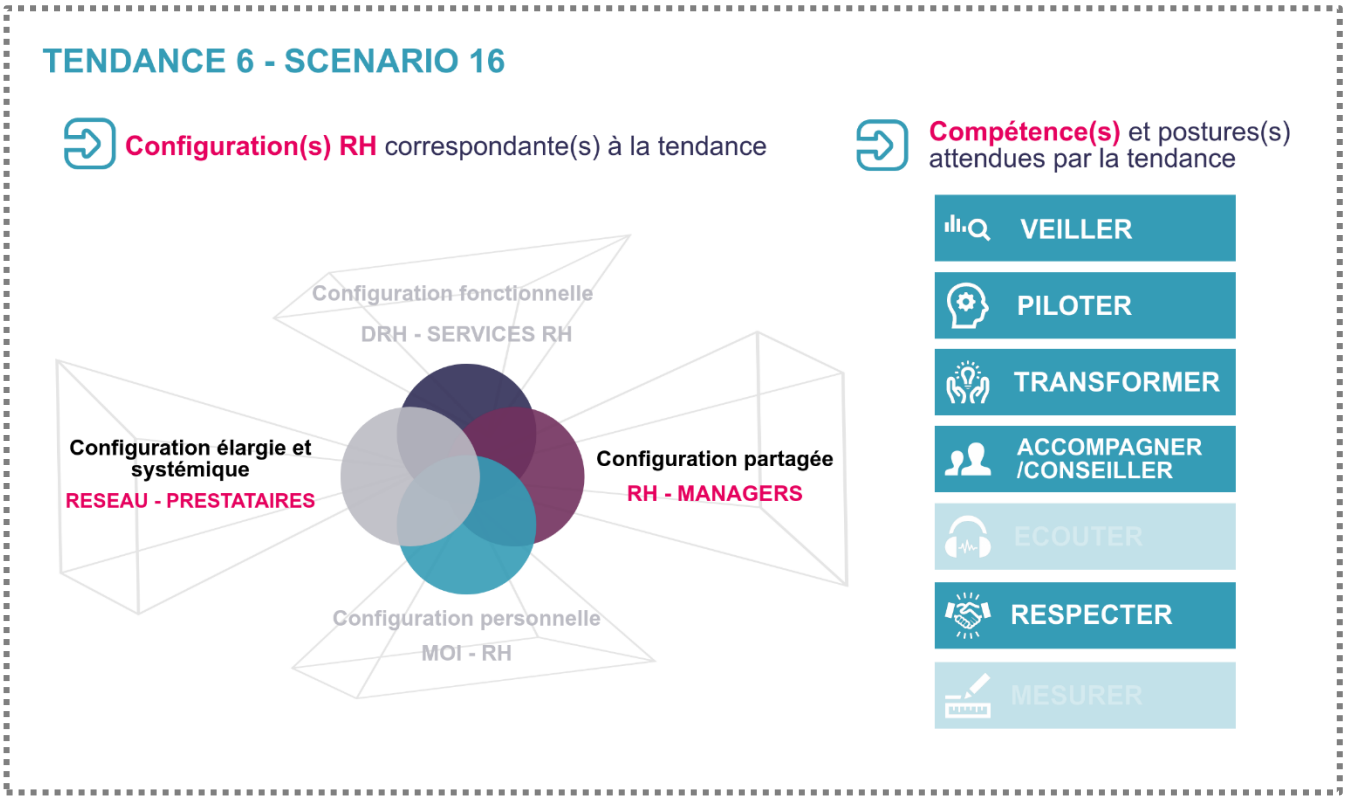
A cela s'ajoute en conclusion les moyens et les outils nécessaires au pilotage et à la mesure, c'est-à-dire la constitution d'un SIRH adapté et performant. Toutefois, les entreprises et organisations ne semblent pas être toutes au même niveau de développement et d'utilisation d'un SIRH… certaines n'en ayant pas encore forcément un ou du moins qui soit réellement pensé et construit pour jouer ce rôle. Au travers des entretiens et du questionnaire, le basculement vers des plateformes RH digitales et collaboratives dont l'objectif est de pouvoir suivre notamment le salarié tout au long de son parcours dans l'entreprise (s'appuyant sur une certaine automatisation ?) semble se dessiner. Mais, là encore, plusieurs positions émergent, certaines organisations mettant en avant le maintien d'un SIRH.

TENDANCE 6 LES SCENARII POSSIBLES

Scénario 16 : RH stratège où la reconnaissance de la valeur ajoutée des métiers RH dans la stratégie de l'entreprise

DESCRIPTIF

Comment articuler RH et Stratégie ? Comme le précisait Le Boulaire et Retour déjà en 2008, « les travaux pionniers en France de C.H. Besseyre des Horts (1987, 1988) ont sensibilisé les dirigeants d'entreprise et les directeurs ressources humaines (DRH) à la dimension stratégique de la fonction Ressources Humaines. Dans les années 90, la contribution de Dave Ulrich avec sa célèbre typologie a mis en lumière les différents rôles que la fonction RH pouvait jouer au sein des entreprises dont celui de "partenaire stratégique" ». Pour mémoire, D. Ulrich (1996) propose quatre grands rôles : 1. Administrateur de système RH 2. Champion des employés 3. Partenaire stratégique et 4. Agent de changement. L'administrateur de système répond rapidement et pertinemment aux questions, informe et forme ses clients, améliore constamment ses pratiques RH, actualise ses compétences… Le champion des employés est à l'écoute du personnel, favorise la communication et la transparence. Il est le porte-parole des salariés vis-à-vis de la direction, attentif à la santé physique et mentale du personnel, il mise sur l'intelligence des salariés... Le partenaire stratégique assure une veille permanente de l'environnement, participe aux décisions stratégiques, aligne les systèmes GRH à la stratégie et intègre les RH dans les tableaux de bord de l'entreprise. L'agent de changement, comme son intitulé l'indique, facilite l'acceptation des changements des salariés par la participation, responsabilise les acteurs face aux changements, encourage la tolérance face à l'erreur…



Cependant, contrairement à la gestion des compétences, l'essor d'une approche stratégique concrète des RH demeure limité : Les résultats d'une étude menée régulièrement depuis plus de 10 ans (1995, 1998, 2001 et 2004) confirment que le rôle stratégique du DRH ne progresse pas (Lawler, Bourdeau & Mohrman, 2006 cité par CH Besseyre des Horts (2007), Lawler & Mohrman, 2003. Ceci, malgré le fait que désormais 83 % des DRH en France soient membres du comité exécutif de leur société (RH&M et ISR, 2006). La même étude française précise que quatre PDG sur dix jugent que leur entreprise n'est pas performante lorsqu'il s'agit de donner des conseils stratégiques RH ! Cette situation s'expliquerait, selon Barney & Wright (1998) par le fait que peu de DRH sont en mesure d'expliquer, en termes économiques, comment les RH de l'entreprise peuvent être à la base d'un avantage compétitif durable et le rôle que joue la fonction RH dans ce processus. Réale & Dufour (2006) confortent cette analyse : « nombre de DRH sont plus à l'aise dans la définition et la mise en place des systèmes que dans la formulation claire des stratégies ».

87,2 % : c'est la proportion de DRH membres du comité de direction de leur entreprise en 2014. Ce chiffre mis en avant par l'étude Fonction RH et prospective réalisée par l'ANDRH, démontre le rôle stratégique pris par la fonction dans les entreprises.

92 % de ces DRH estiment ainsi faire avancer les sujets qui les concernent et 67 % estiment avoir un impact sur les décisions stratégiques. De manière quelque peu surprenante, peu d'entre eux envisagent un changement de leurs priorités d'ici à 2020. Cela se traduit notamment par l'investissement encore à la marge dans le marketing RH et la RSE, deux sujets pourtant phares.

Dans ce contexte, notre étude vise à consolider cette tendance et ce scénario met en avant le fait que le DRH/RRH non seulement 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 (question 21).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 individuelles et des compétences de demain.

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

76 % des répondants considèrent que le DRH/RRH devra jouer un plus grand rôle de co-construction des transformations avec l'ensemble des parties prenantes (Q22). Cela sous-tend probablement que les métiers RH devront jouer un plus grand rôle d'audit et de conseil au sein des organisations, même si les répondants sont moins affirmatifs sur le premier point (Q16).

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

73 % des répondants sont tout à fait d'accord pour que le DRH/RRH accompagne ou fasse plus accompagner les membres de la Direction (Q36).

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

75 % des répondants sont tout à fait d'accord avec le fait que les équipes RH se doivent de plus en plus participer à la définition de la stratégie de leur organisation (Q35). Les deux tiers d'entre eux estiment que le DRH/RRH devra plus influencer les décisions stratégiques (Q38).

70 % des répondants considèrent que le DRH/RRH devra donner du sens aux politiques RH de l'organisation (Q113).

Il y a ici un fort consensus des acteurs RH vis-à-vis de ce scénario.

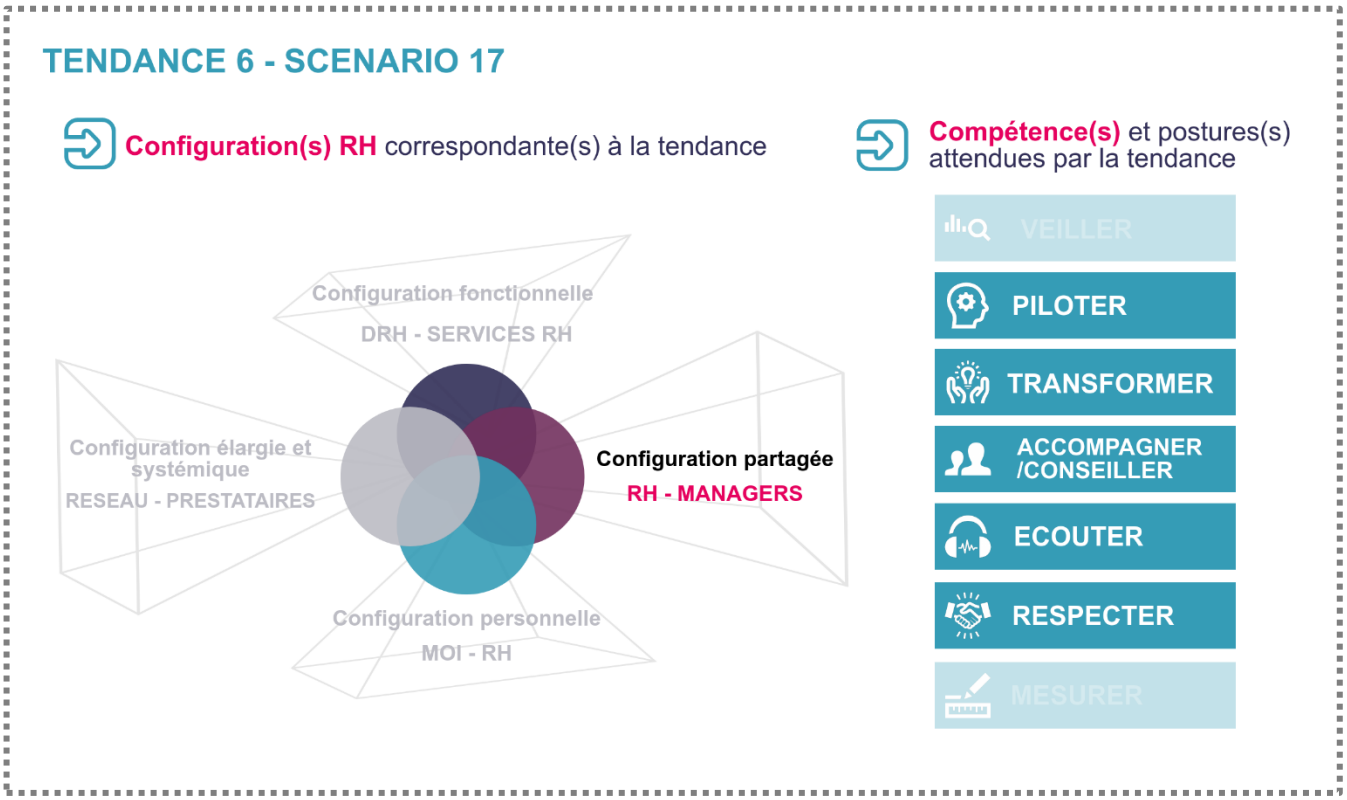
TENDANCE 6 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 17 : RH en partage avec les managers

DESCRIPTIF

Comme le relevait Alves déjà en 2009, « nous avons coutume de penser depuis "Tous DRH" (Peretti, 1996) que la fonction ressources humaines est une fonction partagée dans les entreprises. Bien que l'élaboration de la politique ou de la stratégie Ressources Humaines ne relève pas directement de la responsabilité d'un encadrant, le « partage » de la fonction signifie cependant que le manager a une part active à prendre dans la gestion des individus de son équipe et joue un rôle majeur dans les processus d'activités relevant des ressources humaines de son organisation de travail ».

Ce scénario met en lumière le fait que la fonction RH et ses principaux métiers deviennent des accompagnateurs de l'ensemble des membres hiérarchiques des entreprises et des organisations pour leur permettre d'intégrer dans leurs pratiques managériales les principales problématiques RH (recrutement, formation, évaluation…). Cela sous-tend que les managers s'occupent véritablement de leurs équipes et soient en capacité de prendre un certain nombre de décisions RH de manière décentralisée, par délégation du ou des services RH, et ce, de manière concertée. Le salarié devient dans cette optique un client interne de la fonction RH.



Comme le précisait Alves en 2009, ce scénario confirme l'idée que « le manager est plus impliqué dans la relation contractuelle individuelle (contrat de travail) et collective (relations sociales) que la littérature ne le laisse penser. Le manager est, en revanche, peu impliqué dans la gestion individuelle des carrières de ses collaborateurs, notamment dans le guidage de son employabilité et de sa trajectoire. La construction de portefeuilles de compétences ou encore les conseils quant aux bilans de compétences ne relèvent pas, dans les situations rencontrées, de son champ d'action. La mise en place des entretiens professionnels instaurés par la loi depuis 2004 pourrait toutefois changer ces pratiques. Enfin, conformément aux nouvelles manières de faire en matière de développement et de transmission de compétences, le retour d'expériences semble être une pratique grandissante dans les entreprises. Par déclinaison des activités relevées, des compétences sont essentielles. Au-delà des savoir-faire et des connaissances relevées dans cet article, des compétences « collaboratives » pour une bonne articulation entre les acteurs font jour. S'informer, reporter, s'alerter d'une situation ou encore passer le relai quand cela apparaît nécessaire sont réclamés désormais des managers et supposent des acteurs ressources humaines de savoir écouter, guider et conseiller. Ces derniers deviennent des concepteurs des processus ressources humaines en concevant et traduisant en termes reconnaissables par le manager les activités à mener et les outils à utiliser. Ils deviennent des ingénieurs ressources humaines et des animateurs des processus en place. Leur disponibilité et leur expertise pointue deviennent des incontournables dans leur collaboration quotidienne avec les managers. La fonction ressources humaines devient en définitive plus fonctionnelle et stratégique qu'opérationnelle, les managers devenant pour leur part les opérationnels de la fonction ressources humaines.»

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Le principal changement mis en avant dans le cadre de ce scénario est l'évolution si ce n'est le repositionnement des activités de la fonction RH vers un plus grand rôle d'accompagnement des managers dans le pilotage des questions RH. Presque 100 % des répondants sont d'accord avec ce changement, un peu plus de la moitié d'entre eux étant tout à fait d'accord (Q41).

On note que plus de 90 % des répondants sont d'accord pour dire que les managers devront plus s'impliquer à l'avenir sur les questions RH (Q40). Ces résultats s'intègrent bien dans notre configuration RH de partage avec les managers.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Plus de 90 % des répondants considèrent que les managers devront développer leurs compétences RH (Q43). Toutefois, seulement 49 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette évolution.

Dans le même sens, « seulement » 55 % des répondants pensent que les managers devront orienter leurs pratiques vers l'accompagnement et la bienveillance de leurs collaborateurs (Q105). Sans que cela ne soit clairement exprimé, il est possible de se demander s'il n'existe pas un doute de la part des répondants vis-à-vis de la prise en charge effective de la dimension RH par les managers de leurs organisations pour dépasser le seul accord de principe.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : MOYENNE / FAIBLE

Plus de 90 % des répondants sont d'accord pour dire que les managers devront plus s'impliquer à l'avenir sur les questions RH (Q40). Toutefois, seulement 40 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette évolution, ce qui peut souligner peut-être une réserve quant à la faisabilité de celle-ci dans certaines organisations ou du moins une réticence des personnes interviewées.

Par contre, 74 % des répondants considèrent que les équipes RH auront un rôle d'accompagnement des managers plus important à l'avenir.

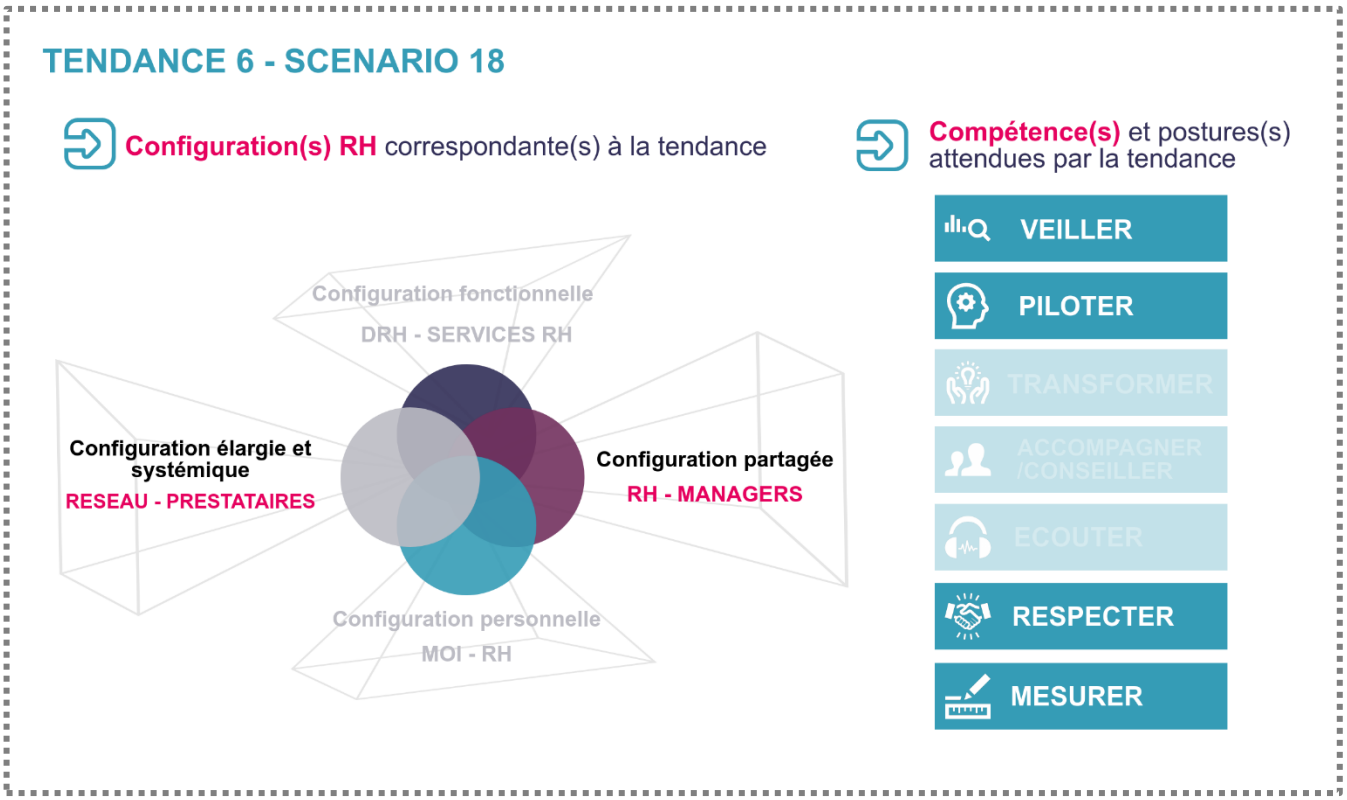
Les enjeux de partage entre les managers et les acteurs RH sont importants et il conviendra d'être en vigilance forte demain dans toutes les organisations sur ce scénario et son évolution.

TENDANCE 6 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 18 : RH garant de la performance globale

DESCRIPTIF

La fonction RH et ses principaux métiers vont avoir un rôle prégnant en termes de mesure et de pilotage des performances de leur organisation. Cela sous-tend qu'il conviendra de dépasser la seule mesure « financière » (suivi de la masse salariale notamment) pour construire des pratiques de pilotage partagées avec les managers qui couvrent les différentes facettes des principales questions/thématiques RH. L'idée ne sera pas dans ce scénario de chercher « l'outillage de gestion miracle » qui permettrait de tout transformer en indicateurs « digitaux » mais de construire des accompagnements RH individualisés qui seront synthétisés par quelques indicateurs faciles d'utilisation. Ce sont les salariés de l'organisation qui seront mis en avant et au cœur de la performance RH en cherchant à « garantir » leur employabilité tout au long de la vie et en favorisant des pratiques managériales respectueuses.



Besseyre des Horts précisait déjà en 2007 que le chantier qui n'est pas le moins important pour le DRH partenaire stratégique est celui de la performance « tant les questions de la performance individuelle et collective sont cruciales pour l'entreprise et pour la fonction sociale elle-même. Les réponses apportées à ces questions déterminent en effet des choix stratégiques qui peuvent aller jusqu'à l'externalisation de tout ou partie des activités perçues comme peu créatrices de valeur y compris des activités RH elles-mêmes. Les actions que peut mettre en œuvre le DRH partenaire stratégique sur le plan de la performance sont évidemment nombreuses mais elles tentent toutes de répondre aux deux questions suivantes au niveau individuel et au niveau collectif : Comment évaluer la performance ? Comment la rétribuer ?

- Sur le plan de *l'évaluation de la performance individuelle*, les démarches s'appuyant sur des processus de fixation d'objectifs annuels sont développées depuis plus de 20 ans mais les résultats sont souvent décevants en raison de la difficulté qu'éprouvent les managers à s'approprier des responsabilités de management de leurs ressources humaines. Face à ces problèmes croissants, on assiste depuis quelques années à deux évolutions significatives dont doit tenir compte le DRH partenaire stratégique : une évaluation de la performance des équipes complétant celle des individus, et plus d'autonomie des collaborateurs dans les processus d'évaluation de la performance individuelle.

- Sur le plan de *l'évaluation de la performance collective*, les actions que peut mettre en œuvre le DRH partenaire stratégique concerne avant tout la mesure de la performance sociale de l'entreprise. Pour ce faire, les outils à sa disposition vont du bilan social à la démarche d'outil social en passant par toutes les formes de tableaux de bord sociaux. La difficulté réside ici dans le choix et l'utilisation des indicateurs appropriés et ceci d'autant plus que la culture de la mesure n'est pas traditionnellement celle de la fonction sociale. La reconnaissance du DRH en tant que partenaire stratégique dépend pourtant largement de la capacité de mesurer des retours sur les investissements R.H7.

- Sur le plan de la *rétribution de la performance individuelle*, en dehors des pratiques de reconnaissance évoquées plus haut, les actions possibles concernent évidemment les pratiques de rémunération qui deviennent de plus en plus sophistiquées et regroupées sous l'appellation anglo-saxonne "*compensation* & *benefits*". Les formes de rétribution de la performance individuelle différencient, en effet, de plus en plus les collaborateurs entre eux avec des risques importants sur le plan de l'équité. Le DRH partenaire stratégique peut développer des systèmes de rémunération qui traduisent une série de choix importants entre le court terme et le long terme, l'individuel et le collectif, le financier et le non financier. C'est sans doute ici que se traduit, de la façon la plus évidente, l'évolution vers la gestion des personnes.

- Enfin, sur le plan de la *rétribution de la performance collective*, les dispositifs existent, dans les systèmes de rémunération, que ce soit sous l'angle de la participation ou de l'intéressement et sous toutes les formes de profit-sharing voire des plans de stock-options. Mais le risque est ici de ne rétribuer que la performance économique à court terme. Le défi pour le DRH partenaire stratégique est de créer et mettre en œuvre des formes de rétribution de la performance collective qui incluent également la rétribution de la performance sociale et sociétale. Le développement récent des démarches de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ne peut que favoriser ces formes de rétribution de la performance collective ».

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Plus de 90 % des répondants considèrent que les équipes RH devront plus individualiser les accompagnements, parcours proposés… (Q101). Toutefois, seulement 33 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette évolution.

Sur les questions d'employabilité des salariés, il y a par contre un certain consensus car près des deux tiers des répondants considèrent que les équipes RH auront à favoriser les mobilités et le développement des compétences des salariés (Q24 et Q25).

L'outillage et les pratiques de *reporting* et de contrôle de gestion vont se développer pour une partie des répondants (Q11 notamment) même si « seulement » 38 % d'entre eux sont tout à fait d'accord avec cette acception.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Même si plus de 80 % des répondants considèrent que la fonction RH devra plus tendre vers des métiers de contrôle de gestion sociale (Q15), seulement 33 % des répondants sont tout à fait d'accord avec cette évolution.

Dans le même sens, il n'y a que 52 % des personnes interviewées qui pensent que le DRH devra être un « expert » des questions comptables et budgétaires (question 13). Sans que cela ne soit clairement exprimé, il est possible de se demander s'il n'existe pas un doute de la part des répondants vis-à-vis de la prise en charge effective de la dimension « pilotage de la performance » par la fonction et les équipes RH.

D'ailleurs, plus de 90 % des répondants considèrent que les réformes actuelles vont demander à la fonction RH d'accentuer l'optimisation des coûts, même s'ils ne sont que 39 % à être tout à fait d'accord avec ce point (Q12). Ce résultat vient en contradiction avec le cœur de ce scénario.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

85 % de nos répondants pensent que les RH devront aller de plus en plus vers les métiers du contrôle de gestion sociale et mettre en place de nouveaux indicateurs RH et à 98 % ils considèrent que les équipes RH devront mettre en œuvre des pratiques RH « responsables » qui répondent à la fois aux enjeux économiques et sociaux.

POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez la mise en perspective avec la réalité de l'emploi (étude APEC), le détail des résultats du questionnaire ainsi que la base bibliographique en annexe.

TENDANCE 7 CONTEXTE ET ENJEUX

Les risques font partie intégrante de la vie des entreprises. On note plusieurs formes de risque : risque financier, violence, harcèlement, corruption, criminalité, cyber attaque, espionnage, etc. A ce titre, le management du risque devient une vraie exigence pour à la fois anticiper les risques et surtout préparer ses collaborateurs à faire face aux différentes menaces.

Selon le rapport de 2015 de la *Society for Human Resource Management*, le risque de scandale est devenu partie du coût des affaires. En effet, aves le développement des réseaux sociaux, tout est sous surveillance. La moindre rumeur ou erreur de l'entreprise peut conduire au scandale sur les réseaux.

Selon Jean François Faye, directeur industriel chez Verlingue, le World Forum Economique place en 2016, le cyber-risque sur le podium des risques majeurs. En effet, la montée du risque de piratage de données, d'utilisation abusive des données exigent du DRH d'être au cœur de la gouvernance du cyber-risque. La source du risque n'est pas exclusivement extérieure. Le risque provenant de l'intérieur est aussi élevé. C'est le cas d'une mutuelle de fonctionnaires où un salarié avait diffusé les données de plusieurs policiers sur internet. En effet, un salarié mécontent peut décider de se venger de son employeur, de dégrader le matériel, séquestrer ses responsables, etc.

Par ailleurs, la montée du terrorisme augmente le climat de crainte et de suspicion au sein des organisations. Les DRH/RRH doit à la fois veiller à la sécurité de ses collaborateurs, mais aussi anticiper le risque provenant de l'intérieur de leur organisation de prosélytisme religieux, d'extrémisme, etc.

Dans ce contexte, la capacité des DRH à raisonner en termes de risques devient capitale. Le DRH/RRH doit en effet être en capacité d'identifier et d'évaluer les différentes formes de risques en rapport avec son entreprise et non seulement celle en lien direct avec ses fonctions : risque psychosociaux, de grève, de démotivation, etc.

En outre, une stratégie/politique du risque doit tenir compte de plusieurs paramètres dont le secteur d'activité. En effet, le risque dans une banque est différent d'une entreprise du secteur métallurgique, etc.

Au cours de notre étude, nous avons relevé un certain nombre de verbatim significatifs :

« Au sein du groupe XX, ils ont cartographié tout un tas de sujet RH où potentiellement il y a un risque, législatif, social, de prud'hommes etc. Et ils ont demandé à chacune des filiales de déployer ça en interne. C'est quelque chose qui évolue aussi, c'est le niveau de connaissance des collaborateurs sur les sujets RH. Ils viennent te challenger, ils vont beaucoup moins hésiter à t'attaquer à prud'hommes pour la moindre petite chose.»

« Avec internet, les salariés ont un accès au droit beaucoup plus simple, donc en face, nous il faut aussi qu'on soit hyper au courant de ce qu'il se passe, de la jurisprudence, des modifications qu'il peut y avoir et il y en a eu un paquet depuis quelques années. »

« D'un point de vue juridique, il faut qu'on s'adapte… Par exemple des usages ou des choses qu'il était coutume de faire avant, aujourd'hui ça ne passe plus. Donc il faut qu'on analyse tout pour voir si c'est tenable juridiquement. Il y a un gros risque à chaque fois de contentieux, où on doit passer beaucoup de temps à essayer de déminer les choses, essayer de juger si on continu comme on faisait avant ou s'il faut changer. »

Le DRH/RRH doit mettre en place plus de processus d'une part de vigilance avec plus de veille sur les questions juridiques sur le respect de la vie privée, le prosélytisme ; d'autre part de médiation avec des médiateurs, des cellules de gestion de crise ; et enfin d'expertise juridique avec le recours à une collaboration avec des experts juridiques. Selon étude l'APEC (2015), dans un contexte économique difficile et de complexification de la réglementation, les exigences en droit social et en droit du travail se sont accrues.

Les juristes conseillent et assistent la direction des RH et les directions opérationnelles en matière de législation du travail et interviennent sur les contrats de travail. Ils informent et participent à la prise de décision pour les actions ayant des implications juridiques au niveau social et ont un rôle essentiel dans la gestion sociale, particulièrement en période de crise. Les responsables en relations sociales ont vu également se renforcer leurs obligations en matière de droit entre 2005 et 2015, comme le montre l'étude APEC.

En constante évolution, la législation sociale devient de plus en plus complexe et les attentes des salariés vis-à-vis de leur employeur et du service RH sont fortes. Il y a donc un accroissement de l'importance et de la complexité de la dimension juridique qui contraint les champs d'action des entreprises. Cela induit, pour les équipes RH, la nécessité de développer davantage de compétences pointues en la matière. Actuellement et de plus en plus, les équipes RH jouent un rôle important de conseiller et de coach auprès des managers car leur fonction managériale leur impose une charge de travail très importante et nécessite des compétences dans le domaine juridique et social qu'ils ne disposent pas forcément initialement. Cette collaboration améliore la proximité entre les RH et les managers mais en contrepartie, ce rôle de conseiller prend aux équipes RH beaucoup de leur temps, ce qui ne leur permet pas de traiter d'autres sujets importants.

Au regard de cette complexité croissante, la fonction RH fait également appel à des prestataires extérieurs pour compléter son expertise sur certains dossiers. La judiciarisation de la société impacte également la vie des entreprises, comme l'ont évoqué bon nombre de personnes interrogées au cours de cette étude :

« On voit de plus en plus de procédures, plus de recours au prud'homme. »

« On travaille de plus en plus dans un environnement anxiogène, avec un sentiment de peur et de méfiance trop présent. Le nerf de la guerre aujourd'hui, c'est de rétablir ce climat de confiance.»

« Il y a bien sûr des évolutions législatives constantes en droit du travail. En fait, il faut toujours se maintenir, être vigilant et avoir une veille sociale en permanence pour suivre cela.»

« Avant, l'échange avec les syndicats était certes compliqué, mais il y avait pas de risque physique… Aujourd'hui, les syndicats sont en recherche de légitimité, ils ne contrôlent plus les foules. En conséquences, certains optent pour des solutions extrêmes : violence et séquestration à l'encontre des responsables, saccager les locaux, etc…»

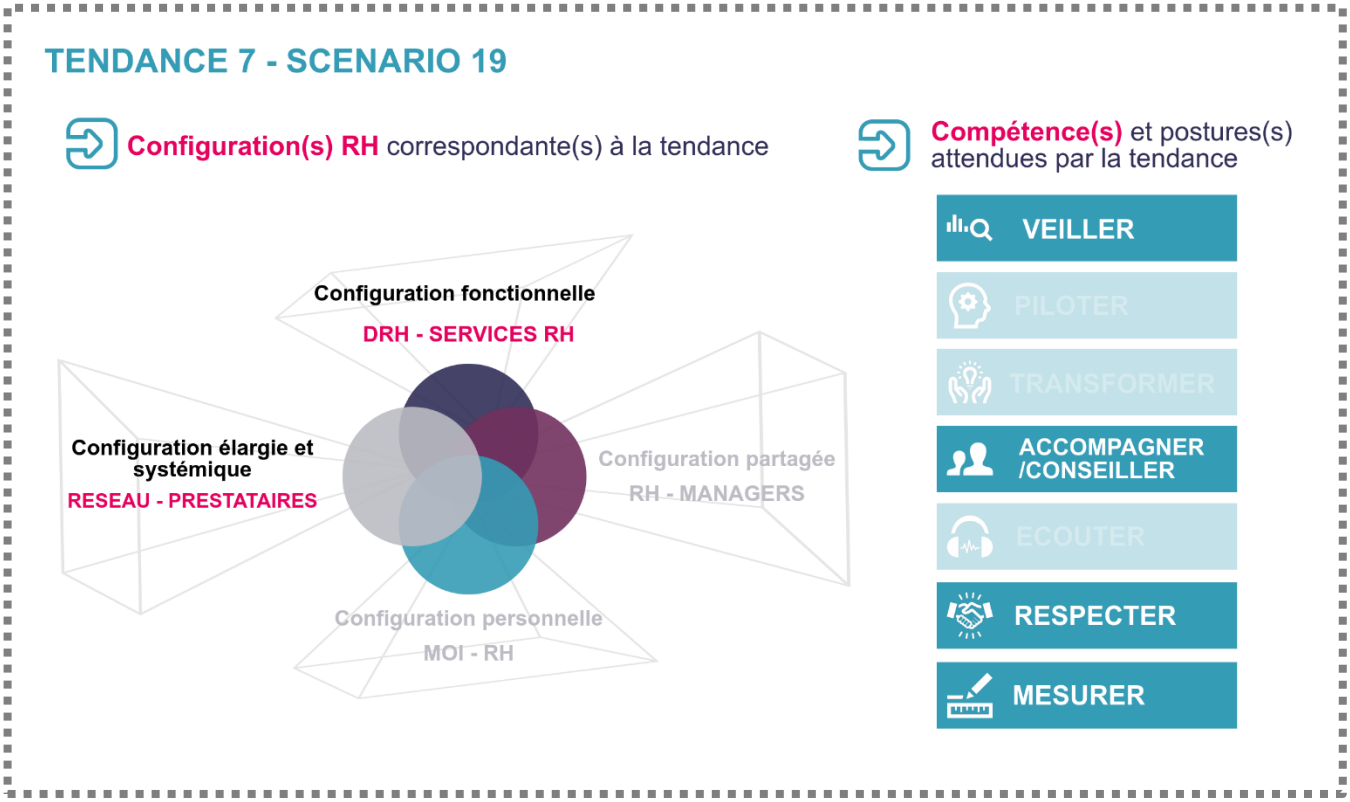
« Aujourd'hui, 80 % de nos sollicitations concernent le risque juridique liées au licenciements, harcèlement, discrimination, etc.»

TENDANCE 7 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 19 : RH vigie des risques

DESCRIPTIF

La vigie des risques de toute nature pénètre les activités RH. Dans le secteur public, un site a même vu le jour. Il s'intitule VIGIE. Il permet une veille juridique spécialisée dans le droit de la fonction publique dans ses trois versants : État, territoriale et hospitalière. Chaque mois, cette veille commente et analyse en une dizaine de pages les principaux textes législatifs et réglementaires ainsi que les jurisprudences qui font l'actualité du droit de la fonction publique. Cette veille rend compte aussi des jurisprudences sociale et européenne dès lors qu'elles ont, directement ou indirectement, des incidences sur le droit de la fonction publique. Une sélection des derniers articles de revues juridiques est également proposée ainsi que des informations brèves, extraites de la presse spécialisée. VIGIE est déclinée en 9 grandes rubriques : Statut général et dialogue social, Statuts particuliers, Recrutement et formation, Carrière et parcours professionnels, Rémunérations, Temps de travail et retraite, Politiques sociales, Encadrement supérieur, Agents contractuels de droit public, Légistique et procédure contentieuse. VIGIE s'adresse principalement aux gestionnaires de ressources humaines, aux chargés d'études juridiques spécialisés en droit de la fonction publique mais également à toute personne souhaitant disposer d'une actualité des évolutions de ce droit.



Dans le secteur privé, il existe entre autres, un livre blanc. Les risques RH, comme tous les risques, peuvent générer des impacts aussi bien financiers et réglementaires que d'image ou de réputation. Ils concernent tous les collaborateurs de l'entreprise et ils peuvent impacter son bon fonctionnement et sa rentabilité de manière durable et importante. Durant le premier semestre de 2016, une enquête a été lancée par la Commission "Risques et Ressources humaines" auprès d'une trentaine d'assureurs de personnes, courtiers et prestataires spécialisés dans la prévention des risques RH. La vision des acteurs en charge d'assurer les risques RH pour le compte des entreprises nous a semblé importante pour mieux appréhender les résultats obtenus lors de la première étude. Les objectifs de ce livre blanc sont de :

- Structurer et formaliser les réflexions et les échanges qui ont eu lieu entre les membres de la Commissions Risques et Ressources Humaines (RRH) durant l'année de travail 2014-2015.
- Partager les outils et les travaux développés par la Commission RRH avec les membres de l'AMRAE et avec tous les professionnels des risques et des ressources humaines.
- Participer à la promotion de la culture de la maîtrise des risques RH qui est un excellent moteur de performance et de développement pour les entreprises.

Risques internes, périphériques, ou externes : à l'issue d'une enquête menée en 2014 auprès de plusieurs entreprises a montré que la moitié de ces risques sont internes à l'entreprise et impactent directement son organisation, son fonctionnement et sa productivité.

Comme le précisait Peretti en 2013, dans son édito du n°4 de Question(s) de Management : Le « Rapport 2014 sur le développement dans le monde » de la Banque Mondiale souligne combien les bouleversements de la planète sont porteurs de risques et constate que « la gestion des risques exige une prise de conscience collective ». Comme le souligne Jacques Igalens (2013), « la société civile a besoin de savoir comment évoluent les risques des organisations qui la constituent ». Les entreprises ont un rôle important à jouer dans l'identification et la réduction des risques émergents pour répondre aux attentes croissantes de sécurité globale. La question posée aux membres du conseil scientifique et du comité d'orientation stratégique a suscité quarante réponses et de nombreuses convictions partagées se dégagent de leur lecture. La nature des risques n'est pas simplement nouvelle, elle est aussi de plus en plus complexe, systémique et accélérée.

Les risques soulignés par les contributeurs sont variés : risques de désengagement des salariés, de délitement du lien social, de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, risques liés à la marque employeur, risques de réputation, risques intergénérationnels, risques de dysfonctionnements sociaux, risques liés au TIC et à la gestion de l'information et de la communication des salariés, risques de dévalorisation accélérée de la valeur travail, risques environnementaux, risques éthiques et de crises éthiques, risque d'incohérence des pratiques RH, risque de s'enfermer et s'enferrer, risques d'une mauvaise maîtrise de règles juridiques ou du détournement de certaines d'entre elles, nouvelles menaces, concurrentielles et subversives…L'accent est également mis sur la nécessité d'auditer la capacité managériale car « la fonction managériale devient à la fois le levier de démultiplication des stratégies et des changements mais aussi une source de risque ». Le risque de défaillance psychologique des dirigeants et des cadres est souligné ainsi que la nécessité d'évaluer le leadership en portant une attention particulière aux dirigeants en responsabilité des décisions stratégiques. Des audits du management responsable, de la capacité organisationnelle à gérer les crises, des modes de gouvernance, des systèmes de management de l'anti-corruption, du management de l'éthique, de la responsabilité sociétale et du management de la diversité, de la fiabilité, de carrière sont de plus en plus nécessaires. Ces audits doivent s'appuyer sur des référentiels internationaux à caractère normatif ou privé et s'attaquer à la complexité, s'ancrer dans le réel, repérer les sources de créativité, s'intéresser à l'altérité. Le manager responsable devra acquérir une compétence pour gérer les risques et développer une attitude pour les assumer. La manière d'exercer l'audit est aussi invitée à se renouveler. « À une posture de contrôle, l'auditeur doit ajouter celle d'un anthropologue et développer des capacités d'observation pour mieux apprécier ce qui se dit au creux de ses interactions y compris fugitives ». La richesse des regards croisés de

praticiens et d'universitaires rassemblés dans ce numéro ouvre de nombreuses pistes de réflexions pour identifier et réduire les risques émergents. »

Au cours des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, nous avons pu relever des verbatim significatifs :

« Une cartographie des risques RH a été réalisée : législatif, social, de prud'hommes etc. Il faut une veille juridique importante. Les lois changent régulièrement, il faudrait régulièrement des formations sur le droit du travail. Ex : CPF tous les ans change et on est obligés de s'adapter. Aujourd'hui c'est le CPA, il y a la pénibilité avec de nouveaux critères...»

« Les RH doivent mettre en place une veille sociale et poursuivent en permanence les évolutions législatives. Les équipes RH doivent intégrer des gestionnaires des risques sociaux. L'instabilité sociale constitue une des principales contraintes de la fonction ressources humaines. »

« La veille des RPS doit être une des principales préoccupations des services RH. Ils sont responsables du bien-être de leurs collaborateurs. »

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

La vigie des risques peut se concevoir de manière internalisée dans les services ou directions RH de taille conséquente. Elle représente des postes dédiés rattachés à la DRH ou à une direction juridique et/ou une direction informatique mais en lien étroit avec les équipes RH.

A 91 % les répondants de notre étude pensent que les équipes RH devront mener une veille en termes d'intelligence économique et de sécurité des données RH (Q65).

De plus 90 % pensent que les équipes RH devront de plus en plus développer des activités de veille documentaire et informationnelle (internes et externes) pour aider au mieux à la prise de décision (Q39).

La veille informationnelle et documentaire se positionne donc au cœur des activités RH et doit trouver son expression au sein d'organigramme RH.

La vigie des risques peut également se concevoir en ayant recours à des prestataires spécialisés, au sein de cabinets d'avocats entre autres.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Des compétences originales pour es RH traditionnels vont donc se développer comme celles liées à l'Intelligence économique, à la veille informationnelle. Il s'agira également de développer des compétences liées à l'accompagnement des managers et des collaborateurs sur ces questions d'environnement économique et social, au sens large du terme. Des compétences en audit social seront alors attendues ainsi que des compétences en *reporting* social et en respect des textes, normes etc.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

Les résultats de la question 39 parlent d'eux-mêmes; 90 % de nos répondants considèrent que : Les équipes RH devront de plus en plus développer des activités de veille documentaire et informationnelle (internes et externes) pour aider au mieux à la prise de décision.

TENDANCE 7 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 20 : RH expert juridique

DESCRIPTIF

Un constat ressort immanquablement : les évolutions légales sont particulièrement nombreuses et régulières. Les verbatim recueillis lors de cette étude en attestent :

« C'est tout le temps »,

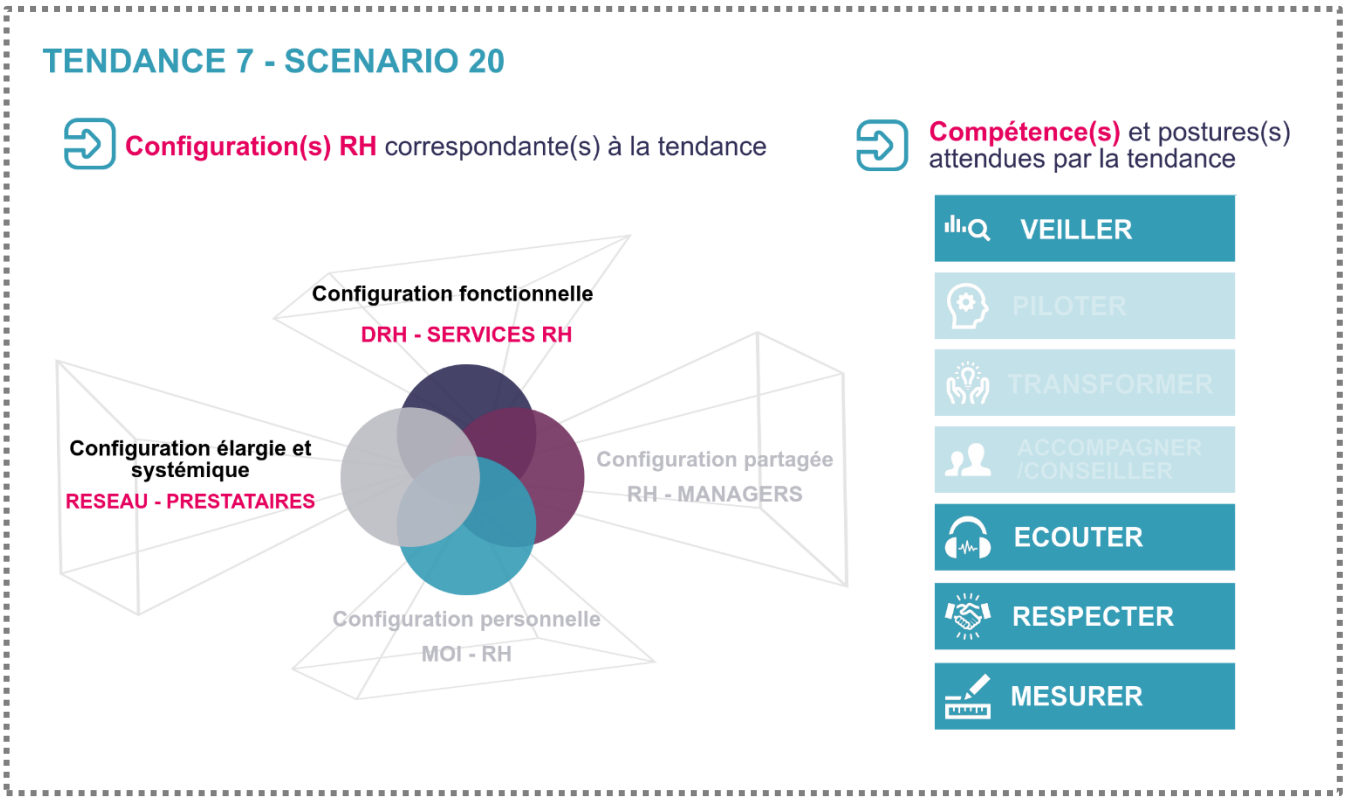
« Des nouvelles lois, des nouvelles applications à mettre en place il y en a toujours »

« Les dernières en dates concernent la réforme de la formation, la pénibilité ou encore les lois ou ordonnances "Macron" et "Rebsamen" adoptées au cours de l'été 2015, là en 1 an et demi, 2 ans il y a eu beaucoup, beaucoup de choses qui ont radicalement changé la façon de travailler ».

L'ensemble des personnes interrogées s'accordent à dire que ces évolutions régulières apportent de la complexité à leur travail :

« On va avoir [...] des contraintes supplémentaires »,

« On va rajouter de la complexité ».



En plus des contraintes juridiques supplémentaires que ces évolutions légales apportent, il est parfois compliqué pour les services RH de se mettre en règle en temps et en heure.

Pour cette raison les services priorisent :

« On priorise »

« On met en place un peu au fur et à mesure, en fonction de nos besoins […] On est toujours avec un temps de décalage ».

Le critère de la pénalité financière en cas de non-conformité avec la loi va déterminer la façon de prioriser (« *on n'avait vraiment pas le choix, c'est-à-dire qu'il y avait des dates auxquelles il fallait faire les déclarations. Si on le faisait pas il y avait des pénalités financières* »). De plus l'une des personnes interrogées a fait part du fait que parfois ces évolutions juridiques manquent de visibilité ou encore qu'elles soient remises en cause (« *parfois il y a des retours en arrière, comme avec la pénibilité* »).

Des verbatim ont pu être relevés au cours de notre étude :

« Il y a de nouvelles lois très régulièrement, surtout en ce qui concerne le droit du travail, il faut se tenir informé régulièrement. Il y a une compétence juridique et négociation sociales qui devient de plus en plus forte. Les gens sont plus procéduriers, il y a plus de dossiers au prud'homme. Il faut être vraiment attentif. »

« Les équipes RH doivent être attentives aux obligations de l'employeur en termes de sécurité et de santé au travail afin de ne pas engager sa responsabilité en cas de problème ou de conflit avec un ou des salariés. »

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Comme pour la vigie des risques, l'expertise juridique peut se concevoir de manière internalisée ou externalisée. Il convient cependant de considérer qu'au regard de la complexité juridique et normative française, un socle de base d'expertise en interne au sein des équipes RH sera toujours attendu.

74 % de nos répondants considèrent que Les équipes RH devront intégrées des spécialistes des questions juridiques (Q70).

Les équipes RH devront se faire accompagner par des prestataires pour pouvoir afin de connaître et respecter le droit du travail, c'est ce que pensent 86 % de nos répondants.

Les principales activités sur lesquelles ces personnes sont attendues sont les suivantes (APEC) :

Veille en matière de droit du travail

- Suivre les différentes évolutions susceptibles d'influencer l'entreprise, en matière de droit du travail, et formaliser l'ensemble des informations recueillies.
- Réaliser des études et des analyses approfondies de la jurisprudence.
- Participer à des formations et à des colloques, et élaborer des synthèses pour diffusion au sein de l'entreprise.

Traitement des dossiers sociaux

- Traiter les contentieux prud'homaux liés aux licenciements, requalification de CDD...
- Piloter la relation avec les avocats chargés d'intervenir pour l'entreprise sur les contentieux en cours et suivre avec eux l'évolution des dossiers.
- Sécuriser l'ensemble des process de l'entreprise, en particulier ceux qui sont liés à des projets stratégiques de changement : délocalisation, fusion-acquisition, restructuration, plan social, contrat de travail...

Conseil en gestion sociale

- Préparer et organiser les réunions avec les IRP (instances représentatives du personnel).
- Rédiger les comptes rendus de réunions avec les IRP.
- Répondre à l'ensemble des demandes en droit social émanant de la direction des ressources humaines ou des directions opérationnelles de l'entreprise.

- Répondre aux salariés souhaitant obtenir des précisions en matière de droit social individuel ou collectif.
- Communiquer de façon formelle et institutionnelle au sein de l'entreprise sur les changements ayant un impact en matière de droit du travail ou de convention collective.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Cette expertise juridique nécessite certes des compétences classiques en droit social et en droit du travail mais également en médiation (90 % de nos répondants le pensent - Q73) et en gestion des risques liés à la sur-médiatisation des évènements sociaux (89 % de nos répondants ont répondu favorablement à la question 74).

Les principales compétences de demain seront :

- Maîtrise du droit social.
- Parfaite connaissance du code du travail, du droit de la Sécurité sociale, de la convention collective de l'entreprise et de la jurisprudence.
- Bonne connaissance du monde de l'entreprise. Le juriste social ne doit pas être un pur théoricien du droit. Il doit être capable d'appliquer ses connaissances au terrain de l'entreprise.
- Bonne culture économique et financière afin de favoriser le dialogue avec les opérationnels et être crédible.
- Maîtrise de l'anglais, en particulier dans le cas de groupes internationaux.
- Pratique des outils informatiques et notamment des bases de données juridiques.
- Médiation.
- Gestion de la communication de crise.

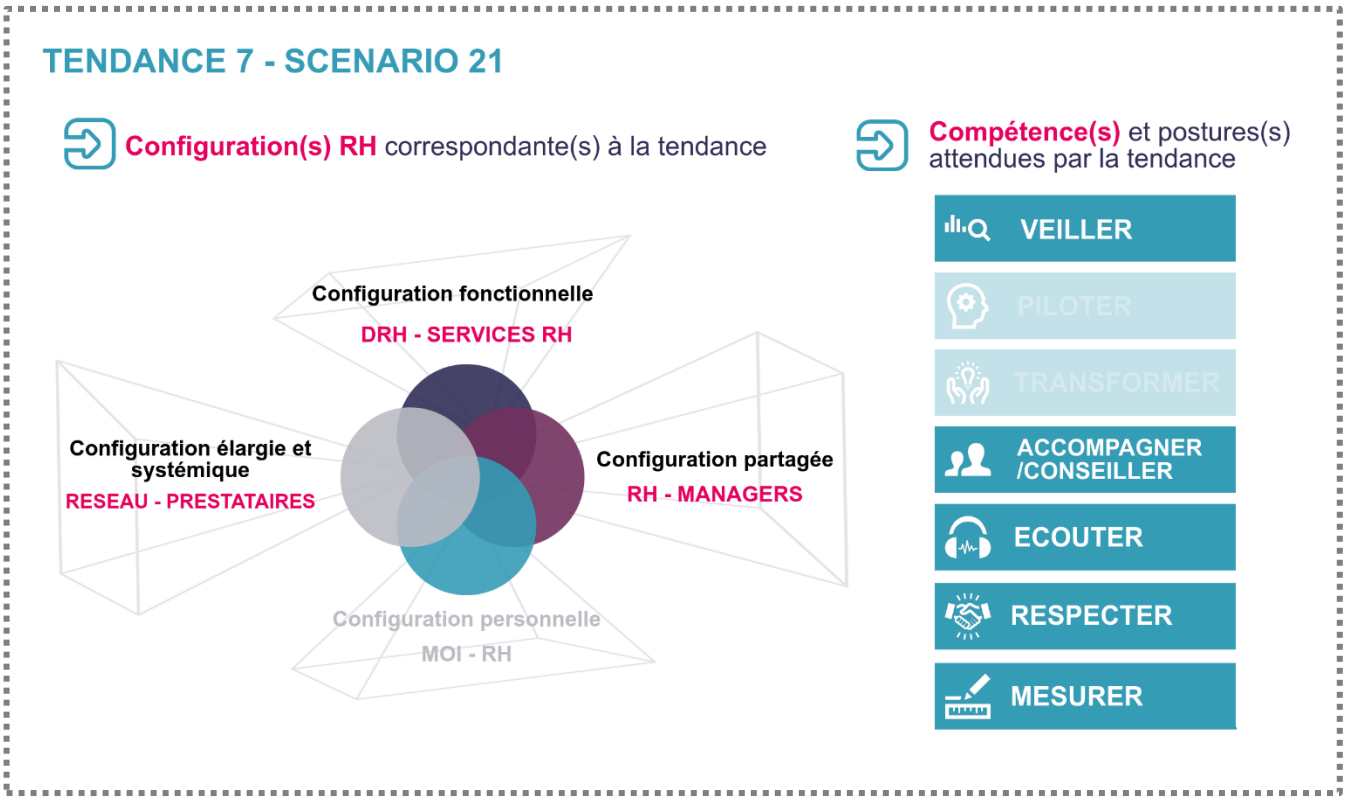
PROBABILITÉ DE RÉALISATION : FORTE

TENDANCE 7 LES SCÉNARII POSSIBLES

Scénario 21 : RH criminologue

DESCRIPTIF

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… » il faut mettre en place, « au profit des formations RH, des modules spécifiques consacrés à la gestion des *process* de radicalisation en entreprise. Et ce, à la demande expresse d'un certain nombre de DRH ».



Comme le montre une étude sur les principaux crimes et délits perpétrés en 2008 et 2009 dans les grandes entreprises internationales, les thèmes touchant les équipes RH sont nombreux.

Sécurité & Stratégie, n°3, p.9.

Monnet, Very et Hassid (2010), montrent que « les crimes et délits en entreprise, qui émanent le plus souvent des collaborateurs, sont devenus multidimensionnels en raison de la mondialisation et des évolutions technologiques. Partant des vols et fraudes commises en interne qui représentent les exactions les plus fréquentes, on voit apparaître de nouvelles menaces telles que l'intrusion dans les systèmes d'information ou l'usurpation de l'identité. 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.

Cependant, signal faible majeur de notre étude, seulement 38 % de nos répondants considèrent que Compte tenu du contexte actuel, le service RH jouera de plus en plus un rôle majeur dans la prévention contre toutes les formes de criminalité dans et en dehors de l'entreprise (Q68).

Ils sont cependant 68 % à penser que les équipes RH devront être attentives aux risques de corruption, d'espionnage industriel (Q75)…

IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION

Comme le montre la question 76, 82 % pensent que les équipes RH devront mener une veille en termes d'intelligence économique et de sécurité des données RH.

À 60 %, nos répondants privilégient un accompagnement externe : Les équipes RH devront se faire de plus en plus accompagner par des spécialistes externes pour pouvoir faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés (Q77). En effet, 64 % considèrent qu'il n'est pas utile que les équipes RH intègrent en interne des experts des risques pour faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés (Q78).

Sur ce sujet, il y a une vraie complémentarité de nos trois configurations : RH, Managers et Réseau. Il convient de multiplier les prises de conscience de l'ensemble de ces acteurs sur les risques possibles et de faire de la veille afin d'éviter des situations désastreuses, tant socialement que financièrement.

IMPACTS EN TERMES DE COMPÉTENCES

La question 79, selon laquelle « les équipes RH devront développer des compétences afin de gérer les questions de moralisation, sexisme, violence, etc. », trouve un écho favorable avec un degré d'accord de 80 %.

Quant à la question 80, la compétence en criminologie ne ressort pas comme une compétence d'avenir. Seulement 42 % de nos répondants s'accordent à penser que les équipes RH devront joueront un rôle majeur dans la prévention contre toute les formes de criminalité en interne et en externe.

PROBABILITÉ DE RÉALISATION : MOYENNE / FAIBLE

Comme en attestent plusieurs résultats, signal faible s'il en est un de notre étude, le RH criminologue reste à démontrer, cependant c'est un sujet à surveiller. ■

POUR ALLER PLUS LOIN

Retrouvez la mise en perspective avec la réalité de l'emploi (étude APEC), le détail des résultats du questionnaire ainsi que la base bibliographique en annexe.

L'AGRH ET L'ÉQUIPE

Aline Scouarnec
Professeur agrégé des universités
Co-pilote de l'étude et directrice scientifique

Docteur en Sciences de Gestion, habilitée à diriger des recherches, puis Professeur Agrégé des Universités, Aline Scouarnec est rattachée au laboratoire du NIMEC et Responsable du master RH en apprentissage à l'IAE de Caen. Elle intervient également à l'ESSEC Executive Education où elle dirige le master MGO, parcours RH en formation continue.

Son domaine d'expertise est la Prospective des Métiers. Elle a créée avec Luc Boyer en 2000 une méthodologie dédiée à la Prospective des Métiers et des Compétences mettant en évidence les impacts des mutations externes et internes sur le devenir des métiers, des compétences, des organisations du travail et des pratiques managériales : la méthode PM. Depuis 17 ans, elle mène régulièrement des études prospectives appliquées aux organisations et aux observatoires de branche dans différents secteurs d'activités. Elle est pilote du 1° MOOC sur FUN entre une université et un OPCA, intégré à un diplôme universitaire. Ce MOOC « Former et Développer les compétences » en partenariat entre l'IAE CAEN-FUN-l'ETAT- et OPCALIM vient d'être intégré dans un diplôme universitaire (D.U) dédié aux métiers de la formation et du développement des compétences.

Elle a été Présidente de l'AGRH de 2014 à 2017 (Association Francophone des enseignants chercheurs en RH), est actuellement Vice-Présidente de Référence RH (Association Nationale des masters RH), en charge de l'Observatoire National des métiers de la Fonction RH, et Vice-Présidente de l'Institut de l'Audit Social (IAS). Co-Rédacteur en chef de la revue Management&Avenir, revue spécialisée dans l'évolution du management (revue classée HCERES-FNEGE, Rang 3), elle est également l'auteur de nombreux ouvrages et d'une cinquantaine de publications à visée prospective et a notamment rédigé l'ouvrage fondateur *La Prospective des Métiers* en collaboration avec Luc Boyer, publié aux Editions EMS (Editions Management Société) en 2009. Sa dernière publication collective est l'ouvrage *Quels Métiers RH pour demain ?* aux éditions Dunod en partenariat avec l'ANDRH (2016).

Elle vient d'être nommée membre de la CEFDG (Commission d'évaluation des formations de gestion) par la ministre de l'enseignement supérieur.

Franck Brillet

Inspecteur général de l'Education nationale
Co-pilote de l'étude et directeur scientifique

Il est Inspecteur Général de l'Education Nationale depuis le 4 mars 2017. Professeur des universités, pendant plus de 20 ans à l'Université François Rabelais de Tours et pendant 4 ans au sein l'Université de Paris 2 Panthéon-Assas. Il a été durant cette carrière universitaire responsables de nombreux programmes en sciences de gestion et du management : licences professionnelles (Tours), masters 2 en management stratégique des ressources humaines et performance durable (Tours), en coaching (Paris 2) et du programme de master 2 International Human Resource Management (Paris 2). Il a successivement dirigé un département de gestion -IAE de Tours- et un laboratoire de recherche en management (VALLOREM laboratoire des universités de Orléans et de Tours). Il s'est considérablement impliqué dans la formation, l'accompagnement, l'expertise et le conseil auprès d'organisation privées et publiques mais également et surtout envers des salariés et agents souvent peu qualifiés et en difficultés.

Il a depuis 2011 accompagné de nombreuses universités dans les transitions et projets destinés à faire face aux évolutions et aux mutations de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ses domaines d'expertise s'articulent également autour de la digitalisation et du nécessaire accompagnement des entreprises et de leurs personnels face aux évolutions et transformations produites. C'est pourquoi son action s'est orientée vers des conférences de sensibilisation sur ces questions des effets du digital sur les métiers (dont ceux de l'enseignement mais pas seulement) et comment accompagner les salariés dans cette nécessaire adaptation. En lien avec cela il a également piloté des projets de santé et qualité de vie au travail au sein d'organisations où les risques psycho-sociaux sont élevés (pôle emploi, industrie, etc.).Son expertise a d'ailleurs été reconnue au travers de publications variées (ouvrages et articles) destinés à sensibiliser les entreprises, les institutionnels et les managers sur ces questions.

Vice-président de l'AGRH en charge des relations institutionnelles, il a été rédacteur en chef de la revue @grh pendant 3 ans (revue classée HCERES-FNEGE, Rang 3).

L'AGRH ET L'ÉQUIPE

Clémence Joffre, – Professeur associé en Sciences de Gestion –

Docteur en sciences de gestion, Clémence Joffre est professeur associé en Finance à l'Ecole de Management de Normandie, où elle est rattachée au laboratoire Métis. Ses travaux de recherche portent sur le changement organisationnel, la régulation dans les organisations, ainsi que sur le management associatif. Clémence Joffre participe aussi depuis 3 ans à plusieurs études prospectives.

Rémi Keuleyan – Doctorant en Sciences de Gestion –

Depuis 2015, Rémi Keuleyan est chercheur en Science de gestion à l'Université de Caen Normandie où il est rattaché au laboratoire de recherches NIMEC. Ses travaux de recherche portent sur la gestion des carrières et l'accompagnement des parcours professionnels. Auparavant, il a exercé 5 ans comme chargé de gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire et 3 ans en tant que gestionnaire formation au sein de diverses organisations.

Sébastien Payre – Maitre de Conférences en Sciences de Gestion –

Sébastien Payre est docteur en Sciences de Gestion et Maître de Conférences à l'Université de Caen, Normandie où il est rattaché au laboratoire de recherches NIMEC. Depuis 2004, il a participé à des recherches-interventions dans de nombreux secteurs d'activité. Ses travaux de recherche sont consacrés à la prospective du management des activités et des hommes tel qu'il est pratiqué dans les entreprises et les organisations publiques et associatives. Sébastien Payre participe aussi depuis 7 ans à plusieurs études prospectives. Ses travaux et interventions sont liés aux problématiques managériales.

Mohamed Tissioui – Maitre de Conférences en Sciences de Gestion –

Mohamed Tissioui est docteur en Sciences de Gestion et Maître de Conférences à l'Université de Caen Normandie où il est rattaché au laboratoire de recherches NIMEC. Il enseigne la GRH dans plusieurs parcours, notamment en master 2 RH en apprentissage à l'IAE de Caen. Ses recherches s'intéressent essentiellement aux problématiques de prospective des métiers, d'innovations sociales et de changements et organisationnels. Mohamed Tissioui participe aussi depuis 7 ans à plusieurs études prospectives. Ses travaux et interventions sont liés aux problématiques managériales et comportementales.