



WAVESTONE

LES RH DE DEMAIN : STEVE JOBS OU MÈRE TERESA ?

LES NOUVEAUX DÉFIS DE LA FONCTION RH
DANS UN ÉCOSYSTÈME EN MUTATION



DROIT D'AUTEUR

©2018, Wavestone

Wavestone est propriétaire du droit d'auteur visant le contenu, les documents et l'information trouvés dans la présente étude, sauf indications contraires précisées dans ladite étude. Wavestone autorise toute personne utilisant la présente étude, sans payer de quelconque redevance ou demander une autre permission, de reproduire et distribuer l'information, les éléments du contenu et les documents se trouvant dans cette étude, seulement à des fins personnelles sans but lucratif et aux conditions suivantes :

- d'indiquer clairement que Wavestone est la source de l'étude reproduite ;
- d'inclure dans toutes les reproductions et copies le présent préambule.

Toute reproduction, à quelque autre fin que ce soit et par quelque moyen et sous quelque forme que ce soit, est interdite sans avoir obtenu par écrit la permission formelle de Wavestone. Wavestone interdit de modifier l'information ou les documents reproduits ou copiés à partir de la présente étude.

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble 2 800 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.

UNE NOUVELLE FORME DE TEMPORALITÉ POUR LA FONCTION RH

Lors des travaux préparatoires de cette étude, nous avons partagé une observation forte et particulièrement structurante pour l'avenir de la fonction RH : elle doit savoir « jongler » entre les calendriers économiques, humains et sociaux, avec toutes les contradictions que cela engendre. Ce que confirme cette étude, c'est qu'elle doit désormais faire face à une « normalisation » de la situation de transformation, doublée d'une accélération générale des cycles de transformations. Cette nouvelle donne temporelle renforce une injonction paradoxale avec laquelle devra composer demain, encore plus qu'aujourd'hui : **faire davantage, avec autant voire moins de budget ou de ressources, et surtout plus rapidement.**

PILOTER LES TRANSFORMATIONS : LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH DE DEMAIN

Depuis quelques années, la fonction RH est de plus en plus sollicitée lors des projets de transformations de l'entreprise. Au lieu d'intervenir en bout de chaîne comme cela a souvent été le cas par le passé, voire pas du tout sollicitée, elle est maintenant intégrée à la réflexion dès les phases amont, depuis la définition de la stratégie dans la plupart des grands projets de transformations. Ainsi, de plus en plus d'entreprises possèdent leur propre direction de la

Transformation (DRHT par exemple) afin d'accompagner au mieux le volet humain des changements mis en œuvre.

Désormais, ce que l'on constate c'est que la fonction RH ne doit pas seulement agir dans l'accompagnement de ces transformations mais véritablement dans le pilotage de ces dernières. Les évolutions constantes que rencontrent les entreprises remettent profondément en cause nos façons de travailler, bouleversent tout ce que les salariés ont connu jusqu'à présent. En effet, ils doivent être de plus en plus agiles, flexibles, acquérir de nouvelles compétences, se remettre en question, fonctionner différemment (nouveaux usages, nouveaux espaces de travail, nouveaux rapports au temps, à la distance), et ce continuellement. Il est donc indispensable que cette capacité d'apprentissage et d'adaptation ayant un impact fort sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs, sur la culture de l'entreprise mais également sur sa performance soit aux mains de la fonction RH.

Ces transformations ont un impact fort sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs, sur la culture de l'entreprise mais également sur sa performance. Il est donc indispensable que la transformation de l'entreprise soit portée par la fonction RH car elle seule est capable de donner le cap et le bon rythme du changement, en fonction notamment de la capacité d'apprentissage et d'adaptation de ses collaborateurs. L'étude fait clairement ressortir que **la DRH doit être porteuse de la transformation de l'entreprise dans son ensemble** (et pas uniquement la prise en main d'un outil),

afin de donner une vision cohérente de la stratégie de l'entreprise, et de la maintenir avec le bon tempo (en fonction de la capacité de montée en compétences des collaborateurs, et pas uniquement en fonction des nouvelles versions des solutions disponibles sur le marché ou des réorganisations disruptives testées/appliquées dans d'autres secteurs).

LA FONCTION RH AUX MANETTES DE LA DIGITALISATION DE L'ENTREPRISE

Nous ne pouvons pas imaginer la fonction RH de demain sans parler du digital. La transformation digitale est la transformation la plus importante, celle qui révolutionne le plus notre environnement et plus particulièrement le monde de l'entreprise. Nous n'en sommes qu'au début ! Nous sommes passés d'un écosystème où les projets SI étaient uniquement portés par la DSI¹, à une digitalisation massive de tout notre écosystème qui devient donc l'affaire de tous. Ainsi ces sujets deviennent la responsabilité du DRH, garant notamment de la culture et des valeurs de l'entreprise.

En effet, cette vague digitale n'impacte pas uniquement les outils ou les processus. Le digital révolutionne véritablement nos façons de travailler (New Ways of Working), nos interactions les uns avec les autres, nos rapports à l'espace et au temps. Cela a évidemment un impact fort

sur le bien-être des salariés et plus globalement sur la performance de l'entreprise. **C'est donc bien au DRH de piloter ces projets de transformations digitales, et non aux DSI.** Il y a là un véritable enjeu pour les Comités de Direction à bien comprendre ce renversement de paradigme, ce changement de rôle à venir entre une DRH responsable de la digitalisation de l'entreprise et une DSI « apporteuse de solutions ». Ce qui importe n'est pas tant les gains de productivité que la capacité d'apprentissage ou d'acceptabilité des collaborateurs. Cette nouvelle donne implique de nouvelles compétences pour nos RH et une diversification des profils de leurs équipes (avec davantage d'experts dans le digital, en conduite du changement, etc.).

EN QUOI LE DRH DE DEMAIN EST-IL DIFFÉRENT DE CELUI D'AUJOURD'HUI ?

Le DRH de demain est davantage confronté à des **injonctions paradoxales** (faire plus, avec moins de moyens et plus vite) pour répondre aux exigences de chaque partie prenante de l'entreprise. Il va devoir renforcer sa communication et sa capacité à faire fructifier son **réseau** : à la fois s'appuyer sur les experts de ses équipes, partager les bonnes pratiques avec ses pairs ou avec l'ensemble des acteurs de son écosystème et être le bras armé de son Directeur Général (et un élément clé du Comité Exécutif). Il doit être **sponsor, leader de la transformation de l'entreprise.**

¹- Direction des Systèmes d'Information

A ce titre, il va avoir besoin de renforcer ses **compétences, tant les « hard skills »**² notamment dans les domaines du **réglementaire RH, du digital, du pilotage et de la gestion financière** (permettre de mesurer/chiffrer/piloter ses activités RH) **que les « soft skills »**³, par exemple renforcer sa posture de conseil, d'accompagnement, sa capacité de monter en compétences, être bienveillant. Tout cela pour favoriser le travail en équipe, booster l'innovation et la créativité, donner le cap et favoriser l'engagement, la performance.

Steve Jobs ou Mère Teresa ? Le DRH de demain, sera à la fois le leader de la culture et de la transformation de l'entreprise, tout en étant empathique, communicant et à l'écoute de ses collaborateurs (en termes de bien-être au travail, de recherche de sens, de flexibilité, de nouvelles façons de travailler etc.).

Comité de pilotage de l'étude

2- Les hard skills, des compétences spécifiques, concrètes, démontrables et mesurables

3- Les softs skills, des compétences comportementales, relationnelles et émotionnelles.

LES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE DE L'ÉTUDE

Nous remercions chaleureusement [Ghislain Missonnier](#), Président du Cercle Humania et tous les membres du Comité de pilotage de l'étude, dans l'ordre alphabétique :



[Ghislain Missonnier](#)
Président du Cercle Humania

[Charles Arkwright](#), PPD International Brands and Staff HR Director - L'Oréal

[Pierre Aronoff](#), DRH Création de Chanel

[Contre-Amiral Jean-Luc Cabon](#), Chef de la mission projet de transformation de la fonction RH du Ministère des Armées

[Erick Cauchois](#), Directeur des affaires sociales d'Agromousquetaires

[Jérôme Ceccaldi](#), DRH Agromousquetaires

[Aude Chevalier](#), DRH - Direction Opérationnelle Habitat de Vinci Construction

[Sabine Frantz](#), DRH de l'Apec

[Olivier Ghienne](#), DRH d'Engie-Cofely

[Amiral Philippe Hello](#), DRH du Ministère des Armées

[Anne Lebel](#), DRH du Groupe Natixis

[Laurent Morestain](#), Secrétaire Général de Randstad

[Frédéric Pade-Copin](#), DRH d'Unisys

[Paul-Olivier Raynaud-Lacroze](#), DRH EMEA de dormakaba

[Jean-Louis Robin](#), Associé chez Eiger International

[Stéphane Tisserant](#), Directeur du développement RH de Vinci Construction

LES PROFESSIONNELS RH QUI NOUS ONT REÇUS LORS DES ENTRETIENS QUALITATIFS

Jean Arachtingl, DRH Bollore Média

Christian Bottin, DRH d'Allianz Partners France

Rémi Boyer, EVP Human Resources de Korian

Jérôme Ceccaldi, DRH Agromousquetaires

Christophe Coudroy, Directeur général délégué aux ressources du CNRS

Olivier Ghienne, DRH d'Engie-Cofely

Philippe Hello, DRH du Ministère des Armées

Anne Lebel, Chief Human Resources Officer de Natixis

Patrick Million, Directeur des Ressources Humaines et de l'Administration Générale de BPE

Jean-Luc Neyraut, Directeur Général Adjoint de la CCI Paris Ile-de-France

Jean-Philippe Plasson, Head of HR France Group de BASF

Pierre Roche, Directeur de L'Agence de reconversion de la Défense

Fabien Siguier, VP Exécutif Ressources Humaines et Transformation de Bluestar Adisseo Nutrition Group

Didier Vesiez, Directeur dialogue social DRH groupe d'EDF

Sheila Zuurdeeg, Responsable Développement RH d'Allianz Partners France

PARMI LES ENTREPRISES PARTICIPANTES

ADP Group

AFP

Agromousquetaires

AG2R La Mondiale

Air France

Allianz Partners France

Apec

Aviva

BASF

Bluestar Adisseo Nutrition Group

Bollore Média

Bosch

Bouygues Telecom

BPE

Cercle Humania

Chanel

CCI Paris Ile-de-France

CIFFOP

CNRS

Colas

Daher

Daimler

dormakaba

EDF

Eiger International

Elior

Engie-Cofely

Euronews

Exterior Media

Geismar

Getlink Group/Groupe

Eurotunnel

Hutchinson

Johnson Controls

Keolis

Korian

L'Oréal

LVMH

Matmut

Meetic-Corp

Ministère des Armées

Nespresso

Natixis

Nexans

Orange

Pole Emploi

Pomona (Groupe)

Randstad

RMN-GP (Musées Nationaux/Grand Palais)

Sage

Sanofi

Siemens

Soflog

Sogeti

Suez

Total

Unisys

Velux

Vigeo

Vinci Construction

Wavestone

Le point de vue de Wavestone

Tenter de dessiner ou de deviner la fonction RH de demain est l'objet de nombreuses études publiées dont les résultats prêtent souvent à débat. L'angle d'approche choisi par notre groupe de travail consiste à apporter un regard complémentaire à ces études, en tendant de distinguer ce qui ne changera pas (les immuables de la fonction RH) des grandes évolutions auxquelles elle sera confrontée avec ses impacts sur les compétences-clés de la fonction RH et sur le rôle et le profil du DRH de demain.

LES ENJEUX DE LA FONCTION RH DE DEMAIN : ENTRE GESTION D'UN IMMUABLE...

Dans un contexte mouvant de l'entreprise et de ses écosystèmes, gérer des contraintes de plus en plus fortes (budgétaires, réglementaires, etc.), tenir compte des exigences de ses collaborateurs, voire des attentes de toutes les parties prenantes politiques et sociales : ceci constitue d'ores et déjà le quotidien des DRH.

L'étude nous confirme en effet que cette tendance est à la hausse et que **les DRH considèrent qu'ils seront de plus en plus confrontés demain à des injonctions paradoxales** : porter la transformation de l'entreprise, remettre en question et faire évoluer les modes de travail et les pratiques managériales (vers davantage de collaboratif), renforcer le dialogue social,

assurer le bien-être de ses collaborateurs, améliorer l'expérience salarié, recruter et fidéliser ses talents, améliorer la performance de l'entreprise etc. le tout avec moins de moyens (budget, ressources) et **surtout toujours plus rapidement, régulièrement, dans un environnement de plus en plus complexe.**

Au vu de ces différents enjeux et défis de la fonction RH, le « bore-out » ne paraît pas être à l'ordre du jour au sein de la population des DRH. Ces nouvelles responsabilités (entre autres : **porter la transformation de l'entreprise**) pouvant générer davantage de pression. « Les DRH ne sont plus uniquement les conseillers de leur Directeur Général ou les responsables de la paie ». La capacité à prendre du recul et à garder la distance adéquate constitueront une aptitude majeure pour les DRH de demain.

... ET RÉPONSE À DES DÉFIS À FORT IMPACT POUR LES RÔLES ET LES COMPÉTENCES DE LA FONCTION

Au-delà de cet immuable, l'étude permet de déceler les tendances principales qui auront un fort impact sur les rôles et compétences de la fonction RH. La fonction RH est en effet très attendue, à la fois par son écosystème mais aussi par les collaborateurs de l'entreprise, sur des **activités à plus haute valeur humaine** (renforcer les échanges humains, personnaliser les échanges, individualiser la relation),

culturelle et sociétale (via le développement notamment des domaines tels que la Qualité de Vie au Travail, le Bien-être au travail ou la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

En effet, et c'est plutôt une bonne nouvelle, il semble que l'image d'une fonction RH uniquement centrée vers la réponse à des sujets administratifs et juridiques, soit derrière nous. La raison principale : ces activités sont de plus en plus automatisées *via* la mise en place de CSP, de SIRH ou encore l'arrivée progressive des nouvelles avancées digitales, même si nous n'en sommes aujourd'hui qu'au balbutiement (le big data, l'intelligence artificielle, les chatbots au service de l'expérience salarié...). L'étude relève en effet le constat d'une **plus grande maîtrise du digital** (avec de nombreux projets digitaux qui portent leurs premiers fruits) par la fonction RH. Le défi reste à ce jour de pouvoir tenir sa promesse, à savoir libérer du temps de la fonction RH pour renforcer les échanges humains : les projets prennent du temps à être implémentés et pris en main par les utilisateurs...

Parmi les facteurs forts d'évolution, le plus significatif réside dans **la nécessité pour la fonction RH de ne plus raisonner « entreprise » mais davantage « écosystème »**. L'enjeu est donc de se diriger vers une fonction RH garante de la valeur-ajoutée et de la culture de l'entreprise, en capacité d'assurer l'embarquement et la mobilisation de l'ensemble des parties-prenantes internes et externes sur le projet de l'entreprise :

- / Chercher en interne comment accompagner au mieux les collaborateurs durant leur parcours au sein de l'organisation
- / Trouver les compétences auprès de l'ensemble de son écosystème, aller explorer les nouvelles formes de travail auprès des indépendants, étudiants, experts, start-ups... pour faire face à la pénurie de talents

En synthèse, l'étude montre que les acteurs RH doivent se positionner davantage sur une gestion de flux de compétences que sur une gestion de stock.

Comme pour toutes les fonctions de l'entreprise, la question des **compétences** et du/des profils des femmes et des hommes qui composeront les fonctions RH de demain devient donc cruciale, et avec elle les approches à inventer en matière de recrutement, d'adaptation et de développement des compétences des professionnels RH.

QUID DU DRH DE DEMAIN : ORIENTÉ BUSINESS, HUMAINEMENT AGILE, CATALYSEUR ET DYNAMISEUR

Ces tendances d'évolution et ce nouveau modèle qui émergent questionnent donc sur le rôle et les qualités du DRH de demain. Les **compétences clés** du DRH de demain les plus largement plébiscitées (à minima pour 70% des répondants) sont de :

- / Renforcer sa **compréhension du business de l'entreprise**, dans la

continuité de la logique du RH « Business Partner », et plus spécifiquement afin d'être davantage intégré, de mieux comprendre les enjeux stratégiques et le cœur métier de leur entreprise. Certains parleront même de « Business Maker » (et non plus uniquement « Partner ») afin d'orienter au mieux les décisions stratégiques.

- / Être doté d'une **intelligence situationnelle et relationnelle** : pragmatisme et empathie seront des qualités très attendues ;
- / Savoir générer et favoriser le **travail en équipe**, pour permettre la collaboration, l'intelligence collective et développer les nouveaux modes de travail ;

/ Être **moteur du changement** et accompagner les transformations : le DRH devra être sponsor des grandes transformations de l'entreprise tout en étant en capacité d'en assurer une mise en œuvre.

Le DRH de demain mettra donc sa polyvalence et son agilité à profit de son rôle clé au sein du Comité Exécutif afin d'orienter et d'accompagner les décisions stratégiques de l'entreprise tout en assurant l'adaptation des compétences et la professionnalisation de ses équipes, afin qu'elles soient en capacité de répondre aux défis des talents, des compétences fmousquetairedu digital, du réglementaire et des transformations permanentes de l'entreprise.

Yves Brague et Aurélie Jauneau (Welti)

Point de vue de Muriel de Fabrègues, Directeur du CIFFOP

Quel beau travail offert par l'équipe Wavestone au Cercle Humania, qu'elle en soit félicitée.

Sans détour, des praticiens confirmés, qui dirigent les ressources humaines de grandes entreprises et organisations hexagonales, se livrent à un examen critique de l'état de leurs compétences face au chemin à parcourir pour développer les ressources humaines de demain.

L'étude et l'analyse des données, collectées soigneusement auprès d'un échantillon représentatif de DRH, soulignent notamment les qualités, mais aussi les compétences et les valeurs qu'il leur faut déployer pour gérer les paradoxes toujours plus profonds de leur fonction.

La bonne nouvelle, même si tous les DRH ne le savent pas encore, c'est qu'avec du travail et de l'exercice, la performance RH devient de plus en plus visible ; les écoles de RH sont prêtes à les aider pour ce faire.

Les résultats de l'étude montrent que la transformation numérique du travail des RH se fait progressivement, avec l'objectif de rendre stratégiques les données relatives aux collaborateurs de l'entreprise. En effet les DRH interrogés font savoir que celui qui connaît à la fois les métiers et le potentiel d'apprentissage du corps social, sera l'interlocuteur privilégié de la Direction Générale.

Enfin j'ai appris avec intérêt que les parties prenantes estiment, à l'instar des DRH, que ceux-ci sont destinés à être moteur de tous les changements organisationnels. De fait, ce sont déjà les DRH qui se déclarent compétents pour répondre aux urgences, quand il s'agit de :

/ « **faire travailler ensemble des équipes** »

/ « **instaurer un dialogue social constructif** »

/ « **donner du sens aux missions confiées** »

/ « **accompagner les évolutions individuelles qui s'imposent** »

En résumé, je me réjouis de voir que les DRH ne craignent pas de se projeter dans un avenir qui leur apparaît comme étant vaste et envisageable. Forts de cette capacité à se remettre en question, ils apparaissent comme étant les plus expérimentés pour gérer l'irrationnel et l'impensable qui caractérisent les phénomènes émergents dans notre société. C'est le temps pour les DRH de s'affirmer comme des passeurs d'altérité.

AUTEURS



Yves Brague

Senior Manager au sein de la practice People & Change

Yves a développé une expertise en accompagnement des DRH et des fonctions RH de grands groupes, de ministères et de collectivités, sur des enjeux de positionnement, d'organisation, de performance et de montée en compétences.

yves.brague@wavestone.com



Aurélie Jauneau (Welti)

Manager au sein de la practice People & Change

Spécialisée en conduite du changement et accompagnement RH, Aurélie accompagne les grandes transformations organisationnelles, SI et humaines de ses clients depuis 12 ans.

aurelie.jauneau@wavestone.com

Et l'équipe Wavestone dédiée à l'étude Humania : Quentin Brunel, Caroline Elofer et Morgane Poupard.

14		La méthodologie de l'étude Humania 2018
17		Les enjeux de la fonction RH de demain
24		Le défi des talents
29		Le défi des compétences
33		Le défi des évolutions réglementaires
36		Le défi du digital
41		Le défi de l'accompagnement au pilotage des transformations
47		Quid du DRH de demain ?
54		Conclusion

LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE HUMANIA 2018



RETOUR SUR LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

L'étude Humania 2018 a été supervisée par un groupe de travail, composé :

- / de **DRH volontaires, membres du comité de pilotage** : Agromousquetaires, APEC, Chanel, Engie-Cofely, dormakaba, Eiger International, L'Oréal, Natixis (Groupe), Ministère des Armées, Randstad, Vinci Construction et Unisys,
- / de **Cercle Humania, sponsor de l'étude** et représenté par son président Ghislain Missonnier,
- / de **Wavestone, pilote et producteur de l'étude** et représenté par Aurélie Jauneau (Welti) et Yves Brague.

Le groupe de travail a défini notamment les trois problématiques de l'étude :



Les résultats de cette étude se basent sur :

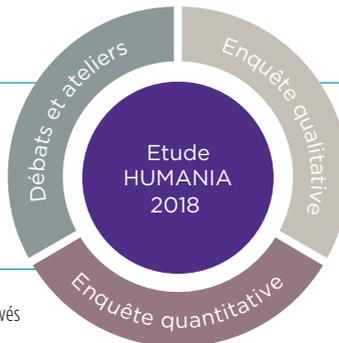
- / une **enquête quantitative** réalisée en juin 2018 : 120 DRH répondants dont plus de 50 % appartiennent à de grandes organisations (plus de 10 000 salariés) essentiellement localisées en France, privées et publiques, et du secteur secondaire ou tertiaire,
- / une **enquête qualitative** réalisée sur T2-T3 2018 : une quinzaine d'entretiens auprès de DRH afin d'approfondir les tendances chiffrées.

Une rencontre tous les deux mois

Des ateliers de co-construction avec les **membres du comité de pilotage**

120 répondants

Un questionnaire diffusé auprès de DRH de grands groupes publics et privés



15 entretiens

Avec des DRH et professionnels RH tous secteurs confondus

Fiche d'identité

Quid du DRH type répondant ?

(basé sur les critères moyens des DRH répondants à l'enquête quantitative)

Travaille dans le domaine de l'énergie, le bancaire ou le public

De plus de 10 000 salariés

Âgé.e de 46 à 55 ans

A moins de 3 ans d'ancienneté dans sa fonction



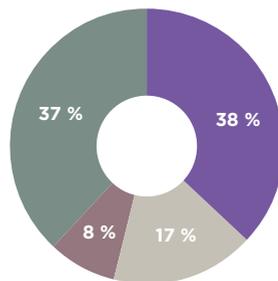
Dans un groupe

Plus de 75 % de l'effectif basé en France

Une formation initiale autre que RH

Recruté par promotion interne

Formation initiale des DRH



■ RH ■ Gestion ■ Finance ■ Autre

Parmi les « autres » formations initiales les répondants ont principalement indiqué :

Droit Ingénieur Sciences politiques

Mais aussi : Philosophie ENA Cinéma
Psychologie Hôtellerie
Economie Langues

LES ENJEUX DE LA FONCTION RH DE DEMAIN

Dans un monde qui continue de s'accélérer et de se complexifier et à l'ère des « organisations ouvertes », les professionnels RH devront savoir plus que jamais jongler entre la capacité à répondre aux attentes toujours plus diversifiées et paradoxales de leur écosystème, et la nécessité d'anticiper les impacts des multiples transformations digitales, écologiques et sociétales sur les métiers et les compétences de demain.

La recherche de ce savant équilibre nécessite d'ores et déjà pour la fonction RH d'effectuer sa propre démarche prospective, pour dessiner ses futurs métiers et se doter des compétences humaines, digitales et techniques, qui lui garantiront un positionnement et une valeur-ajoutée indispensable afin d'assurer l'alliage efficace du digital, de l'artificiel et de l'humain au sein des organisations de demain.



DE QUEL « DEMAIN » PARLONS-NOUS ?

« Demain est un élastique, entre un demain immédiat avec les répercussions violentes dues aux changements, et le demain du temps d'adaptation nécessaire »

Patrick Million, Directeur des Ressources Humaines et de l'Administration Générale de BPE

En posant simplement la question à nos interlocuteurs « pour vous, DRH, "demain" est à quel horizon ? », nous avons été frappés par la diversité des réponses et par les écarts temporels envisagés, ceux-ci variant de « l'année prochaine » à « dans 20 ans ».

Pour certains, « ce qui se passe dans les 5 prochaines années est déjà écrit », notamment pour les entreprises à dimension mondiale, pilotées par des orientations stratégiques définies au niveau du corporate, puis déclinées localement par la ligne managériale, et mise à jour annuellement en fonction de l'évolution de la conjoncture. Pour d'autres, il est « difficile de se projeter à plus d'un an », tant les évolutions sociétales, structurelles du marché, technologiques ou réglementaires en cours sont de plus en plus importantes et complexes, subies, et peuvent avoir un impact fort sur les ressources et les besoins à venir de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences.

Entre ces deux positions extrêmes, les répondants expriment surtout la nécessité de savoir « jongler » entre un demain au sens propre du terme pour répondre aux besoins immédiats d'agilité dont chaque

entreprise doit pouvoir faire preuve pour s'adapter aux évolutions de son environnement, et un demain à 3 à 5 ans, soit une perspective à plus long terme qu'il est nécessaire d'esquisser pour pouvoir anticiper les évolutions plus structurelles et leurs impacts sur la configuration des métiers, qu'il s'agisse des métiers actuels ou de ceux qui devront être inventés.

La temporalité associée dépend également du secteur d'activité, du contexte social, politique, économique, des orientations stratégiques de l'organisation et ainsi du rythme auquel elle doit évoluer.

Pour tous, **le « demain » de la fonction RH est un monde bouleversé par des évolutions sociales, politiques et technologiques majeures**. Il est la scène de nombreuses transformations qui ont des impacts plus ou moins importants sur les organisations. La digitalisation, l'uberisation, la collaboration intergénérationnelle, l'intelligence artificielle,... autant de changements sociétaux, structurels et organisationnels qui viennent bousculer les habitudes et réinventent les façons de travailler et de collaborer. **La fonction RH doit distinguer les effets de mode des transformations durables** qui impactent l'entreprise. Elle doit s'inscrire dans un nouveau rôle : observateur de la société et des tendances afin de préparer, d'accompagner l'organisation et ses collaborateurs et de leur permettre de s'approprier ces changements.

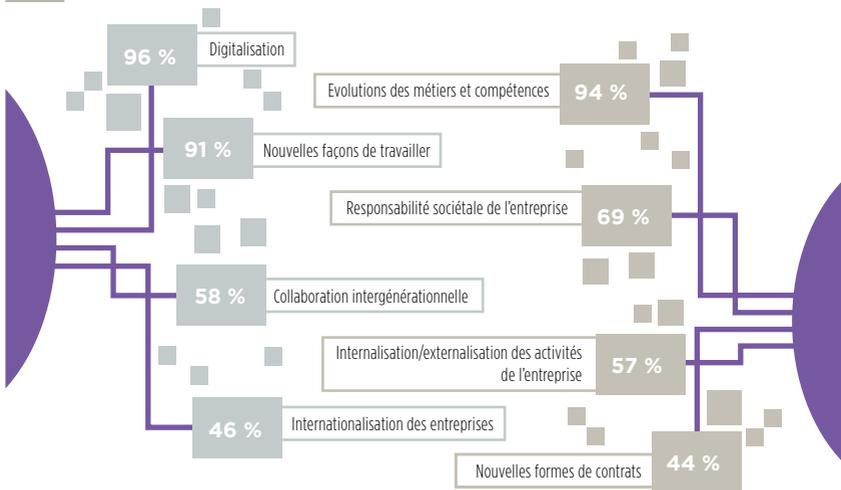
Dans ce contexte de transformation, les clients de la DRH, direction, management, collaborateurs, Instances Représentatives

du Personnel ont de nouvelles attentes envers la fonction RH. Des attentes qui redéfinissent ses priorités et ses nouveaux défis. Défis qui requièrent une évolution de l'ADN de la fonction et du métier. Les RH tout comme le DRH doivent se munir de nouvelles compétences pour jouer un rôle plus que jamais stratégique face au changement.

Il s'agit donc de ne pas se contraindre à décrire la fonction RH dans un futur

proche ou lointain de manière décorré- lée mais plutôt de s'intéresser aux évolutions pressantes que la fonction RH doit intégrer rapidement (digitalisation, réglementation, nouveaux modes de travail et accompagnement des transformations) et de les lier aux transformations que nous pouvons d'ores et déjà apercevoir et qui semblent inévitables sur les prochaines décennies (analyse prédictive des données, nouvelles formes de contrat, etc.).

Les évolutions les plus susceptibles d'impacter fortement la fonction RH dans le futur¹



1- Réponse à la question « À quel degré les évolutions ici présentes vont-elles impacter la fonction RH ? »

Digitalisation, évolution des métiers et des compétences, nouvelles façons de travailler : ces transformations des organisations associées aux changements technologiques du travail sont mises en avant par les DRH pour décrire le futur des missions

RH. Avec 96 % des répondants plaçant la digitalisation comme ayant un impact futur très important pour la fonction RH, c'est LE phénomène incontournable qui bouleverse tout : les RH se voient endosser un rôle de héros de la digitalisation des pratiques

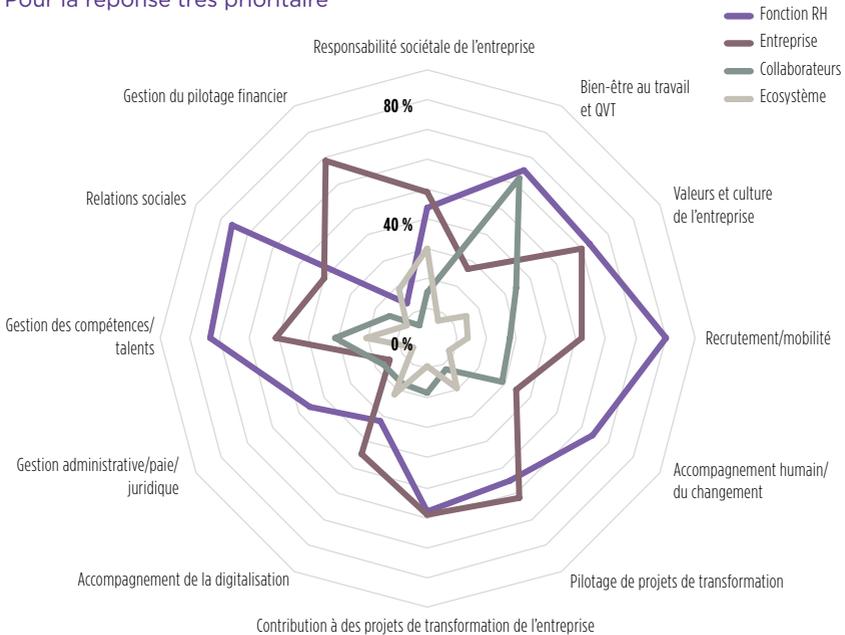
et des méthodes de travail. Il n'est donc pas étonnant de voir les DRH la prioriser devant les autres transformations. D'autant que l'évolution des métiers et compétences ainsi que les nouvelles façons de travailler lui sont étroitement liées. La RSE est également soulignée pour s'intéresser à des changements plus sociétaux, notamment avec le renforcement des attentes de l'écosystème des organisations. L'entrée des générations Y et Z sur le marché du travail transforment également les attentes des collaborateurs envers la fonction RH.

DIVERSIFICATION DES ATTENTES ET RENFORCEMENT DES INJONCTIONS PARADOXALES

Tout en étant confronté à des transformations touchant directement la manière de délivrer leurs missions, les RH font face à un nouveau contexte social ainsi qu'à un nouvel écosystème. Leurs missions et les résultats qui suivent ne sont plus seulement observés par l'entreprise et ses décideurs mais également par un nombre de parties prenantes qui ne cesse de croître :

Niveau de priorité accordée par la fonction RH, l'entreprise, l'écosystème, les salariés aux missions RH suivantes selon les répondants

Pour la réponse très prioritaire



collaborateurs, candidats, sous-traitants, écoles, associations, Etat, Union Européenne, médias, citoyens... Une nouvelle cartographie qui redessine les frontières des missions RH.

Les attentes de l'entreprise sont intéressantes à étudier pour comprendre la place sur l'échiquier organisationnel qu'occupe aujourd'hui la fonction RH et son évolution attendue demain par l'entreprise. **La gestion du pilotage financier demeure la première des priorités pour les décideurs de l'organisation.** En parallèle **on constate une entrée dans le périmètre RH de nouveaux rôles et attendus également par l'organisation : Accompagner la digitalisation, garantir les valeurs et la culture de l'entreprise, contribuer aux projets de transformations...** La fonction RH est bien vue comme un outil d'intégration des transformations et de transition culturelle au sein de l'entreprise.

Du côté des collaborateurs, le bien-être et la qualité de vie au travail ainsi que l'accompagnement humain des transformations ressortent. Un signe que **le changement culturel et social du travail est déjà bien engagé** et que **la demande de professionnalisation de la RH sur ces sujets n'a jamais été aussi forte.** Notable également, l'attente sur le développement des compétences de la part de ces mêmes collaborateurs, le symbole d'une gestion de plus en plus individualisée et stratégique de leur plan de développement des compétences.

La fonction RH doit donc gérer les transformations technologiques et



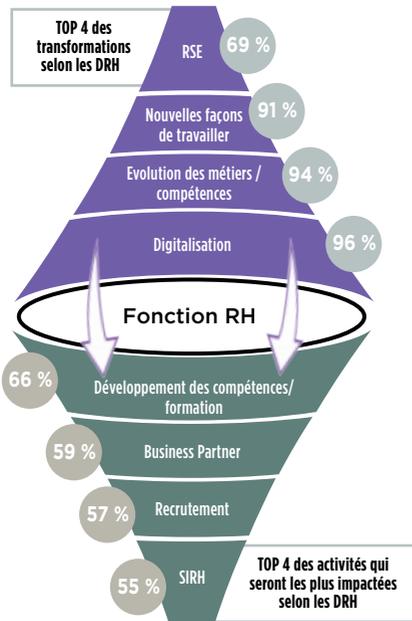
organisationnelles en parallèle des transformations sociétales. Les attentes de l'écosystème et des collaborateurs se situent entre les basiques de la fonction et une réelle demande de changements profonds en matière de positionnement de la fonction RH, celle-ci devant prendre en main de nouveaux sujets. Les DRH estiment que **l'accompagnement des transformations et le pilotage des transformations** sont des attentes très importantes pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Il semble toutefois y avoir la trace d'une bascule des attentes envers la fonction RH sur ces sujets : au-delà de la contribution aux projets de transformation, la fonction RH se doit, de plus en plus, de devenir **leader** dans les projets de changements touchant leur organisation.

Attention toutefois de ne pas manquer l'objectif du digital : les RH doivent tenir la promesse de développer davantage d'échanges qualitatifs et à valeur ajoutée et non à davantage de déshumanisation (externalisation des effectifs, boîtes génériques, robots...). C'est à la fonction RH de trouver la bonne position du curseur entre l'humain et le digital.

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE TENUE DES « BASIQUES » ET ÉVOLUTIONS DU POSITIONNEMENT

Quels sont les impacts réels observés sur les missions des DRH par toutes les tendances identifiées précédemment ? Les missions ne changent pas fondamentalement à quelques exceptions près, elles évoluent et s'élargissent. Les basiques de la fonction RH sont toujours exercés par la fonction mais ont vocation à changer. En effet, d'une part l'arrivée du digital

Les activités RH les plus impactées par les principales transformations pour la fonction RH²



permet l'automatisation de certaines activités (administration, paie ...). D'autre part, les nouveaux champs de compétences qui font leur entrée : le big data, les data sciences, les HR Analytics vont permettre de mieux piloter les activités et leur efficacité.

Logiquement, le **développement des compétences est le premier impacté** et la mission RH la plus évolutive. Il doit être constamment revisité afin de s'adapter aux nouvelles attentes des collaborateurs, aux nouveaux métiers et aux transformations technologiques. La mise en avant des « Business Partner » montre l'enjeu des RH à être au plus près des problématiques métiers.

La digitalisation, l'évolution des métiers/compétences, les « New Ways of Working » et la RSE sans surprise sont citées parmi les grandes transformations RH dans une proportion toujours plus importante³. Recrutement et SIRH sont tous les deux largement impactés par l'utilisation du big data et connaissent également une actualisation régulière. Pas forcément donc de nouvelles activités mais de nouvelles manières de les mener pour la fonction. La fonction RH est-elle suffisamment équipée pour cela ? Les compétences RH sont-elles toujours d'actualité ?

2- Part des répondants ayant répondu impact important ou très important concernant les transformations ici présentes.

Part des répondants ayant classé cette activité dans leur top 5 des activités RH qui seront les plus impactées par ces transformations

3- Voir à ce sujet l'Etude Humania 2017 portant sur les New Ways of Working, qui analyse les enjeux le rôle de la fonction RH et les pratiques pertinentes à ce sujet.

QUELLES COMPÉTENCES-CLÉS POUR LA FONCTION RH DE DEMAIN ?

Face aux exigences de la digitalisation, des nouvelles façons de travailler, de la quantification des activités RH, les DRH doivent également transformer leurs équipes pour se doter de compétences nécessaires mais pas assez présentes à l'heure actuelle.

Et c'est justement le besoin de ces nouvelles compétences dans la fonction RH qui a été le plus mis en avant dans nos entretiens individuels avec des professionnels confirmant la tendance de notre enquête quantitative.

« Les missions RH ne sont plus une affaire de technicien car la technique a été automatisée. Ce qu'il faut aujourd'hui c'est faire vivre ensemble les salariés. Il n'y a pas de formation initiale qui prépare à cela au niveau RH »

Jean-Philippe Plasson, Head of HR France de BASF

Un manque de compétences face aux nouvelles missions ? Un problème de formation initiale ? Des missions RH qui évoluent trop vite ? Ou bien de nouveaux profils à recruter dans la fonction RH ?

« Aujourd'hui il y a beaucoup de juristes dans la fonction. Pourtant il y a un besoin urgent d'accompagner le collaborateur dans le changement »

Olivier Ghienne, DRH d'Engie-Cofely

Davantage de **profils diversifiés** sont attendus. Les DRH répondants nous confirment notamment la difficulté de trouver dans leurs équipes, en complément des rôles RH « classiques » (expertise RH), des profils de « **consultants internes** » de plus en plus attendus dans l'accompagnement des transformations de l'entreprise (par exemple d'anciens consultants en conduite du changement), ou des profils plus orientés « **digital** », ayant des compétences dans la conduite de projets SI ou dans l'exploitation des données.

Selon les organisations, diverses actions sont mises en œuvre pour aider les professionnels RH à développer ces compétences et adapter leur comportement face à ces nouvelles attentes. BASF a ainsi mis en place par exemple des clés comportementales RH qui doivent guider les professionnels dans leurs missions notamment en termes de posture.

Les compétences RH sont mises à rude épreuve face à des défis toujours plus nombreux et diversifiés, ce qui fait de **l'adaptabilité** l'une des principales compétences à acquérir pour la fonction.

LE DÉFI DES TALENTS

Avec l'évolution de la situation économique mondiale, la tendance s'inverse par rapport aux années précédentes, les talents sont de plus en plus recherchés. Parallèlement, les attentes des nouveaux entrants sur le marché du travail évoluent. La fonction RH a un rôle clé à jouer avec l'ensemble des parties prenantes pour attirer les candidats pertinents tout en veillant à leur bien-être, leur intérêt, leur évolution tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise ou de l'organisation. Quels leviers activer ou renforcer pour répondre à ces enjeux ? Quelles compétences développer au sein de la fonction RH ?



LA GUERRE DES TALENTS EST-ELLE DÉCLARÉE ?

Pour beaucoup d'interlocuteurs de notre étude, la fin de la crise économique signifie le début d'une nouvelle phase qui fait cette fois pencher la balance en faveur de l'offre de travail et non de la demande, au bénéfice des candidats. Face à une nouvelle abondance des offres d'emploi d'un côté, une pénurie sur certaines compétences/métiers spécifiques d'un autre côté (notamment sur les métiers du numérique), les sociétés du secteur privé et public doivent se démarquer. Il faut attirer, fidéliser et retenir de nouvelles générations extrêmement volatiles dans leurs attentes comme dans leur relation avec l'employeur et tout cela dans une situation de reprise économique où les propositions sont nombreuses.

« De nouvelles demandes émergent : auto responsabilisation, travail en autonomie... La relation avec l'employeur et le travail a changé et entraîne des changements sur les attentes. En phase de recrutement, on n'attend plus seulement de l'entreprise un package financier »

Patrick Million, Directeur des Ressources Humaines et de l'Administration Générale de BPE

La promesse d'une expérience collaborateur de qualité : priorité n°1

Les collaborateurs et candidats sont plus que jamais une partie prenante à satisfaire, et considérés de plus en plus au même titre que les clients de l'entreprise, voire avant les clients. En témoigne le

vocabulaire emprunté du business pour qualifier les leviers liés à leur satisfaction : expérience « client interne », proposition de valeur... La fonction RH et ses missions se retrouvent en première ligne de cette guerre des talents.

Ainsi les DRH sont conscients des nouvelles attentes de leurs collaborateurs/candidats/société civile et des leviers à actionner pour rester compétitifs dans cette guerre d'attraction mais également de fidélisation.

Pour beaucoup d'observateurs, **attirer et garder les talents est devenu un tel enjeu de survie qu'il constitue une priorité pour la fonction RH**. Elle en est devenue le principal stratège.

« Internaliser » la formation initiale : une recette qui continue à faire ses preuves

Recruter c'est également attirer la bonne personne pour le bon poste. De nouvelles techniques de recrutement émergent à la fois pour donner une visibilité plus importante aux organisations mais aussi fiabiliser la réponse trouvée au besoin. Le recours aux réseaux sociaux et aux ambassadeurs internes que sont les collaborateurs sont des exemples de processus de recrutement renouvelés et repensés par la fonction RH pour s'adapter à l'environnement actuel.

Il subsiste toujours le problème du décalage entre ce que peut fournir le marché de l'emploi et le réel besoin de l'entreprise. La réponse pour certains DRH se trouve

dans l'apprentissage. C'est par exemple le cas d'EDF avec un modèle tourné vers la culture de l'apprenti représentant au total 1 % de l'apprentissage en France.

DÉVELOPPER UNE MARQUE EMPLOYEUR PORTEUSE DE SENS

La visibilité et la réputation de l'organisation sont les deux composantes principales de la marque employeur. C'est deux composantes se rattachent de plus en plus à la fonction RH. (QVT⁴, Bien-être au travail, RSE, expérience candidat en recrutement, modes de travail...). Les candidats sont de plus en plus sensibilisés à ces messages et cela impacte directement leur décision de rejoindre ou non une organisation. Attirer c'est répondre aux nouvelles attentes des candidats potentiels, mais surtout être capable de mettre en lumière la capacité de l'entreprise à répondre à ces attentes. La compétition acharnée que se livrent les organisations pour attirer les meilleurs talents se fait par plusieurs biais : forums et relations école, communication autour de la RSE, classements comme Great place to Work... ou autres moyens plus innovants (hackathons...).

« Il faut donner de la visibilité sur ce que l'on est, ce que l'on fait, ce que l'on offre, la culture proposée, les choix dans les domaines clés RSE, et aussi les choix en matière de business. L'important est de construire une image employeur cohérente »

Anne Label, DRH de Natixis

4- Qualité de Vie au Travail.

Les spécificités sectorielles : facteurs d'inégalités dans le développement d'une marque employeur attrayante

Le développement de la marque employeur peut s'avérer très challengeant et devenir un enjeu majeur en fonction du secteur de l'entreprise. C'est un véritable atout différenciant. Les DRH ont identifié des fortes différences d'attractivité entre les secteurs :

- / Le secteur public peu connu, peu attirant et peu flexible
- / L'industrie dont les métiers ne sont plus attractifs pour les nouvelles générations, souvent victimes d'une image préconçue
- / Les télécoms sous pression de la concurrence pour décrocher les profils aux compétences rares
- / La banque où le marché pour attirer les candidats est encore très fluide

De multiples situations et contextes différents auxquels doivent s'adapter les DRH pour construire leur marque employeur. Par exemple, BASF leader mondial de la chimie mise lui sur la mise en place de Kids lab dès le collège pour sensibiliser au secteur de la chimie et à ses métiers ».

Donner du sens, affirmer ses valeurs par le renforcement de la RSE

Parmi les moyens d'accroître le prestige de la marque employeur est ressorti un thème jugé essentiel : le renforcement de la **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** et la communication à l'extérieur afin de donner de la visibilité sur les actions mises en place par l'entreprise.

69 % des DRH interrogés considèrent que les exigences en matière de RSE auront demain un impact important ou très important pour la fonction RH. Développer une démarche RSE c'est pour l'entreprise affirmer un certain nombre de valeurs. Ces valeurs permettent au candidat de se projeter dans un emploi qui a du sens. Cela contribue donc à attirer les talents et compétences nécessaires à l'entreprise. La fonction RH a un rôle essentiel dans la création ou le renforcement de la démarche RSE de l'entreprise.

« La disposition intellectuelle à changer d'employeur beaucoup plus facilement est un challenge pour le RH : si on n'arrive pas à donner du sens aux actions d'un collaborateur, il ira voir ailleurs... »

Pierre Roche, Directeur de l'Agence de reconversion de la défense

LE MOMENT CLÉ DE L'INTÉGRATION

L'importance stratégique de cet enjeu, porté par les RH, prend ici tout son sens. Outre un parcours de carrière diversifié et flexible, qui engage le salarié dans une « aventure », le rôle du RH consiste à faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs dans l'entreprise ou dans leur nouvelle fonction. Il est possible de dire qu'aujourd'hui les six premiers mois d'intégration sont primordiales pour un nouvel arrivant. En effet, cela va conditionner son désir de rester au sein de l'organisation sur le long terme.

Une fois l'intégration réussie, il convient de

poursuivre ces efforts par une relation de proximité avec le collaborateur pour suivre son parcours, son développement... Plus globalement, il est aujourd'hui nécessaire pour lui, de donner du sens à ses actions quotidiennes, mais également de connaître sa contribution à l'échelle de l'entreprise.

FIDÉLISER LES TALENTS EN LEUR GARANTISSANT UNE RÉELLE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La simplicité d'accès aux offres d'emploi permet aujourd'hui au candidat d'avoir une visibilité sur l'ensemble du marché et sur les attraits potentiels d'entreprises différentes de la sienne à tout moment. Les nouvelles générations et leur arrivée sur le marché de l'emploi auraient inversé la relation de dépendance du salarié à l'entreprise, un sentiment partagé par la majorité des DRH rencontrés en entretien. La loyauté à son employeur ne serait plus un acquis et serait difficile à obtenir. C'est à l'employeur de garantir le bien-être du collaborateur et de lui offrir une visibilité et une promesse suffisamment forte sur la carrière pour lui donner envie de rester. L'importance accordée à la QVT par les DRH est l'une des premières réponses pour fidéliser les salariés.

« La QVT est la clé de voute de l'équilibre au quotidien de notre établissement »

Rémi Boyer, DRH de Korian

Les générations qui arrivent sur le marché sont à la recherche de sens et de diversité. Elles ont un besoin d'enrichissement

de leurs missions et de renouvellement. Elles sont en demande de qualité de vie au travail mais aussi de qualité du travail. Au-delà d'accroître les éléments de confort matériel, il est essentiel d'apporter à chaque collaborateur reconnaissance, sens au travail, management bienveillant, leadership, soutien social, valeurs, etc.

Les DRH doivent prendre en compte les différents contextes et l'environnement dans lequel évolue leur organisation : métiers exigeants émotionnellement, priorités différentes, les entreprises et leurs collaborateurs ne se ressemblent pas, ce qui implique des attentes diverses en matière de QVT. La réponse aux attentes des collaborateurs ne se trouve pas nécessairement dans l'adoption de mesures sur étagère. Le modèle « sofa/babyfoot » de Google par exemple ne semble pas adaptable à tous les environnements professionnels.

La digitalisation et ses impacts sur la qualité de vie au travail sont également à prendre en compte dès aujourd'hui mais aussi pour demain. Les collaborateurs sont dans l'attente d'un réel équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et ils souhaitent de la souplesse dans les modalités de travail. Il faut donc mettre en place et adopter des nouvelles stratégies RH pour garantir le bien-être des collaborateurs au sein d'une organisation. Cette exigence légale et vitale, qui répond à une véritable attente des membres de l'organisation, impose à la fonction RH de repenser les mondes de fonctionnement et les usages des nouveaux outils digitaux pour maintenir la qualité de vie au travail des collaborateurs mais également leur performance.

Vecteur de performance, d'engagement et de fidélisation des collaborateurs, la QVT ou le bien-être au travail est donc un élément central qui doit être intégré aux démarches et stratégies RH.

LE DÉFI DES COMPÉTENCES

En plein essor, le Learning Development constitue l'un des enjeux majeurs de la fonction RH. Il ne suffit pas de recruter les bons profils, il faut continuer à les faire grandir et à les faire monter en compétences tout au long de leur parcours au sein de l'entreprise. Le défi : accompagner les collaborateurs en leur proposant des parcours de montée en compétences personnalisés, tenant compte de la culture et des usages des collaborateurs, tout en les rendant suffisamment agiles et « auto-apprenant » pour continuer à se former sur des compétences que l'on ne connaît pas encore aujourd'hui, en tirant parti des nouveaux modes d'apprentissage.



RÉINVENTER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE : UN ENJEU DE SURVIE POUR TOUTE ORGANISATION

Les interlocuteurs de l'étude interrogés identifient **des cycles de plus en plus courts**, des ruptures technologiques et sociétales qui s'inscrivent dans le quotidien de l'entreprise obligeant à des repositionnements importants. Cela signifie donc : **former mieux et plus vite les collaborateurs pour les adapter aux métiers et compétences de demain**. C'est un sentiment de course contre la montre qui s'est dégagé lors des échanges avec les différents DRH rencontrés. **On estime à 85% à horizon 2030⁵ la part des métiers qui n'existent pas encore aujourd'hui**, ce qui implique pour la fonction RH une gestion prédictive des emplois et compétences plus précise et plus efficace que jamais. La formation devient donc parfois une montée en compétence permanente et décourageante pour les RH comme pour les collaborateurs :

« Il faut rendre les collaborateurs acteurs de leur développement des compétences, ce qui est encore plus décisif dans un rythme de transformation rapide. La difficulté est d'accepter qu'à aucun moment la compétence acquise ne le soit définitivement face au rythme du changement »

Sheila Zuurdeeg, Responsable du Développement RH d'Allianz Partners France

Comment dynamiser la formation et créer une structure avec une réelle valeur ajoutée pour demain ? C'est bien la réponse des parcours personnalisés qui est mise en avant. Remettre au centre du processus de développement des compétences le premier concerné, l'apprenant, refait son apparition aujourd'hui dans les modalités pédagogiques proposées de même que pour les parcours délivrés.

De plus en plus d'initiatives RH visent à personnaliser le parcours des collaborateurs. Pour exemple la CCI de Paris valorise les initiatives de formation de ses collaborateurs.

« L'objectif est de reconnaître les efforts et de les valoriser par l'inscription des compétences acquises dans le référentiel compétences du salarié, mais aussi de participer au financement des formations certifiantes »

Jean-Luc Neyraut, Directeur Général Adjoint de la CCI Paris Ile-de-France

Le Learning Development doit pouvoir allier performance, gain de temps et aspect attractif.

SAVOIR CHOISIR PARMIS DES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Les dispositifs de montée en compétence sont repensés pour s'adapter aux changements permanents mais aussi aux attentes et critères des nouvelles générations.

Au-delà des évolutions perceptibles sur les parcours de formation et la gestion

5- Emerging technologies impact on society & work in 2030 », Institute of the future, 2017.

de carrière associée proposée aux collaborateurs, ce sont également les modalités pédagogiques qui évoluent (le mix ou blended learning, le micro learning, la gamification, le social learning, l'open innovation & hackathon, les sessions « vis ma vie », l'learning expedition,...). Autant de méthodes ou outils pédagogiques qui permettent de réinventer la montée en compétences des collaborateurs.

Toutes ces modalités de formation et bien d'autres sont tournées vers un renouveau dans la manière d'aborder l'apprentissage en parallèle du quotidien technologique et social de l'apprenant. Une nouvelle donne à intégrer pour la fonction RH afin de maximiser son impact en termes de formation (formation métier plus spécifique et adaptée aux besoins de l'entreprise) : adopter une souplesse dans ses dispositifs de formation afin de faciliter les transformations, et de pouvoir répondre aux attentes individualisées de ses collaborateurs.

L'enjeu : développer une culture d'apprentissage par l'organisation apprenante.

DIVERSIFIER LES SOURCES D'ACCÈS À LA COMPÉTENCE VIA LES NOUVELLES FORMES DE CONTRAT

Il n'y a pas qu'en interne que le défi des compétences prend forme. Obtenir grâce à des prestataires/nouveaux contrats (start-up...) l'expertise qui manque en interne entraîne la gestion d'une entreprise dite étendue et de parties prenantes externes à l'entreprise. Des directions métiers entières pourtant essentielles au business sont parfois composées

de personnes n'étant pas salariées de l'entreprise. Il convient à la fonction RH de s'assurer d'une harmonisation des pratiques et de traitement pour les collaborateurs internes comme externes que cela soit au niveau du management ou du traitement administratif.

Les parties prenantes externes ne sont pas nouvelles en soi, ce qui l'est en revanche c'est de permettre aux RH d'être **garants de la culture de l'entreprise** vis-à-vis de l'ensemble des acteurs de son environnement (internes ou externes).

Pourquoi cette évolution ? Au-delà de simples contrats fournisseurs ce sont également des contrats d'expertise qui se concrétisent. La formation interne ne suffit parfois tout simplement pas à couvrir l'ensemble des activités d'une organisation ce qui amène certaines start-ups spécialisées par exemple à intervenir de manière sporadique. De nombreuses externalisations ont lieu pour permettre à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier en déléguant des tâches qui s'en éloignent à des prestataires externes.

La nouveauté : de plus en plus d'organisations décident de réinternaliser des fonctions qui justement étaient trop externalisées.

LA CAPACITÉ D'APPRENTISSAGE : UN CRITÈRE DE RECRUTEMENT DEVENU PRÉPONDÉRANT

Sur un marché du travail en mutation permanente, **le recrutement ne suffit plus à**

pallier le rythme du renouvellement des compétences recherchées.

La fonction RH doit mettre en place de nouveaux modèles de montée en compétences comme nous l'avons vu mais également favoriser de nouveaux profils plus adaptables et flexibles. Les *softs skills* reviennent sur le devant de la scène. Ce qui intéresse aujourd'hui c'est certes, les compétences techniques formalisées par l'indétrônable curriculum vitae mais en premier lieu **la capacité à s'adapter au changement**, l'intelligence émotionnelle, le savoir être...

« On comprend de plus en plus que le mouton à 5 pattes n'existe pas. Il faut savoir accepter de prendre le temps de l'intégration. Ce que l'on cherche aujourd'hui ? C'est la capacité d'adaptation à la culture, l'agilité »

Jérôme Ceccaldi, DRH Agromousquetaires

... Des *softs skills* qui sont vitales dans la manière d'aborder le changement pour les collaborateurs. En favorisant ce type de profils, la fonction RH s'assure, en partie, de faire face à l'obsolescence programmée des compétences techniques et d'acquiescer une souplesse dans la gestion des compétences.

« Les compétences que l'on attend demain sont beaucoup plus sur le comportement que sur une formation initiale »

Didier Vesiez, Directeur dialogue social DRH groupe d'EDF

FINANCER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES : UN ENJEU CROISSANT POUR LES RH

Le développement des compétences représente à l'heure actuelle un volet stratégique de la fonction RH, qui centralise la gestion du parcours de formation de l'ensemble des salariés.

Dans ce cadre, un enjeu financier porte sur l'optimisation du budget formation. Outre la réforme de la formation professionnelle, de nombreux leviers permettent d'optimiser cet investissement pour en faire bénéficier les collaborateurs dans leurs parcours de formation.

Parmi les nouveautés, la fonction RH se doit par exemple de compter parmi ses rangs une ressource détenant une réelle expertise de l'écosystème de la formation, pour communiquer et coopérer au mieux avec les différentes instances, comme par exemple les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés), puis demain avec les futurs Opérateurs de Compétences.

Au-delà de l'apprentissage en tant que tel, l'enjeu est aussi de remettre en question la manière de recruter : entre la recherche « classique » de compétences basées sur le diplôme et les *hard skills* et la recherche plus subtile de *soft skills* (compétences comportementales, personnalité, flexibilité...) et la capacité à apprendre.

LE DÉFI DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Le contexte des différentes évolutions réglementaires (de plus en plus souvent, de plus en plus complexes) vient également bouleverser le paysage de la fonction RH. Elle va devoir d'autant plus s'adapter et trouver les moyens de mener à bien toutes ces transformations.



LE DIALOGUE SOCIAL EN ÉVOLUTION

Le dialogue social est vu comme l'un des rôles majeurs de la fonction RH pour 76% des DRH répondants (*voir graphique précédent priorités RH*). Promouvoir le dialogue social au sein de l'entreprise consiste à faciliter l'organisation et son adaptation aux contraintes terrains. La fonction RH en est l'acteur principal.

Le dialogue social est en pleine mutation, notamment du fait d'évolutions réglementaires majeures. A un rythme effréné, des réformes viennent modifier le code du travail français et directement impacter la fonction RH. A titre d'exemple, les ordonnances Macron, insufflent une véritable révolution en matière de négociation avec les organisations syndicales. Globalement, cela **simplifie le paysage du Dialogue Social**. On est loin de la mise en place des 35h.

Garantir un bon climat social, mener des négociations constructives et aboutir à des solutions « gagnant-gagnant », c'est une modeste description du parfait équilibre vers lequel la fonction RH doit tendre pour répondre à ses obligations à l'égard de l'employeur et des organisations syndicales. Nourrir un dialogue constructif tout en modérant les postures conflictuelles, l'enjeu premier convient de contenter tous les partis pour **améliorer la performance et le bien-être**.

Outre la négociation, le DRH et son équipe, bras droit du Directeur Général, ont pour mission de garantir la conformité de l'entreprise à toutes les nouveautés ou

modifications réglementaires du droit social. Pour ce faire, il est indispensable d'organiser une veille juridique et d'animer une véritable communauté RH sur ce sujet.

« Une partie importante de la fonction RH réside dans le dialogue social. On est en train de vivre une révolution : les ordonnances Macron ont changé de manière très importante les relations sociales pour le futur dans les entreprises »

Jean-Philippe Plasson, Head of HR France de BASF

En considérant l'évolution sociétale, le DRH se voit également confronté à une nouvelle difficulté : négocier avec des organisations syndicales qui ne sont plus représentatives à l'échelle de l'organisation. Aujourd'hui plus que jamais, le DRH doit non seulement interroger les instances représentatives du personnel, les organisations syndicales mais également l'ensemble des salariés pour entendre toutes les attentes. Pour cela, il est nécessaire d'écouter et de se servir de l'intégralité des aspects réglementaires tels que les accords ou les référendums d'entreprise.

Entre médiation et diplomatie, **les relations sociales sont considérées comme un levier de plus en plus central** au service de la stratégie de l'entreprise. Un dialogue social sein est synonyme de performance et cohésion, deux facteurs centraux posant une solide base pour pérenniser la croissance de l'entreprise.

Au-delà du dialogue social, l'organisation réclame à la fonction RH de former un socle social cohérent et du lien entre

les constituants de l'entreprise à travers la gestion des relations interpersonnelles et de la culture d'entreprise. Or dans un contexte où la digitalisation est à la fois à l'origine de la multiplication des échanges mais aussi d'une certaine forme de déshumanisation d'une partie des relations au sein de l'entreprise, le lien social doit être repensé et renforcé pour s'adapter à ces évolutions.

Il convient également de repenser le Dialogue Social, d'impliquer les acteurs dans les transformations de l'entreprise de manière à **co-construire la feuille de route sociale**.

ILLUSTRATION DE RÉCENTES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Nous pouvons évoquer deux révolutions réglementaires qui ont impacté ou vont très fortement impacter la fonction RH. Tout d'abord la **Réglementation générale sur la Protection des Données** (RGPD) du 25 mai 2018, qui propulse la fonction RH sur un rôle de porte-parole et de garant des données des collaborateurs et des clients. Ensuite, la mise en place du **Prélèvement A la Source** (PAS) à partir de janvier 2019. La gestion directe de l'impôt sur le revenu des salariés via un système de prélèvement à la source qui émane de la sphère privée et qui sera en partie assurée par la fonction RH.

Le rôle de la fonction RH est de s'y conformer au plus vite pour répondre au cadre réglementaire mais aussi aux attentes des salariés. Cela implique de connaître

et de monter en compétences sur ces sujets afin d'accompagner au mieux les collaborateurs.

Nous pouvons également penser à la loi concernant la mise en place du **télétravail**. C'est ainsi que les entreprises qui choisissent de lancer des initiatives collaboratives sur ces sujets sont de plus en plus nombreuses. Le collaborateur se sent ainsi impliqué dans l'entreprise et pris en compte comme un membre à part entière de l'organisation.

Ainsi les réponses aux attentes des collaborateurs ne sont pas qu'une ouverture de droits individuel mais aussi des avancées pour la collectivité au service de la performance. Le télétravail est un bon exemple de cette nouvelle réflexion d'optimisation et d'équilibre entre une gestion entièrement individualisée et un collaborateur qui doit rester performant pour l'organisation et le collectif :

« Le temps passé dans les transports parisiens n'est intéressant pour personne, il suffit de réaliser cela pour comprendre l'intérêt du télétravail »

Patrick Million, Directeur des Ressources Humaines et de l'Administration Générale de BPE

LE DÉFI DU DIGITAL

La digitalisation apparaît comme LE changement majeur identifié qui aura le plus d'impact sur l'entreprise de demain. Elle permet d'offrir de nombreuses opportunités en matière de partage et d'échanges d'informations notamment mais comporte aussi de risques humains et d'impacts sur les métiers de demain. La fonction RH devra mobiliser les compétences nécessaires pour anticiper ces risques et ces impacts, tout en opérant son propre virage digital.



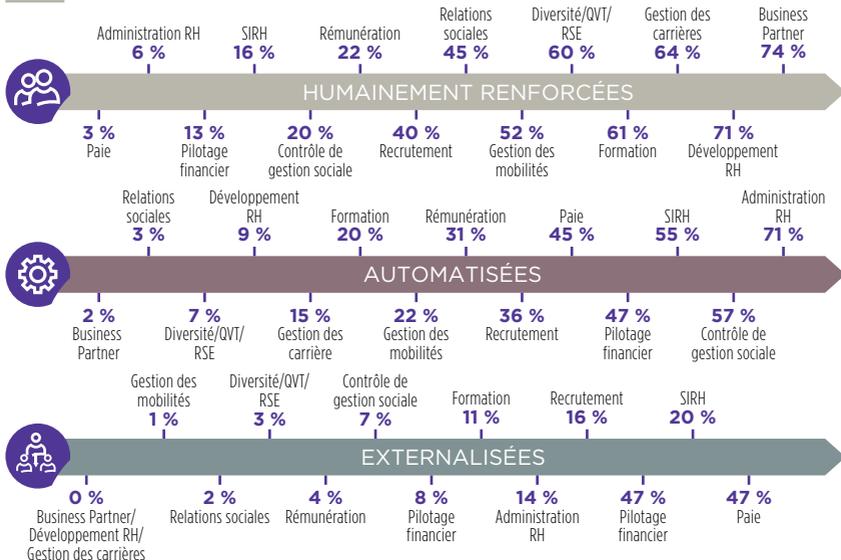
VERS UNE DRH DIGITALE STRATÉGIQUE

A l'heure du digital, les DRH ont un principal défi à relever : **la digitalisation de la fonction RH en automatisant d'une part l'ensemble des processus RH et d'autre part en accompagnant les collaborateurs dans ces changements** à la fois culturels, managériaux et organisationnels. La digitalisation des processus représente aujourd'hui un véritable levier pour les organisations afin d'**améliorer leur qualité de service et pouvoir dédier du temps à des activités à forte valeur ajoutée**.

Le digital, c'est à la fois une promesse de **gain de temps** pour des activités à plus forte valeur ajoutée pour les RH, une réponse aux **attentes des collaborateurs** et une amélioration de la **marque employeur**.

L'utilisation du digital au sein de la fonction RH permet de redonner aux professionnels RH une vision stratégique de la fonction. En effet, la simplification et l'automatisation des processus RH induisent des bénéfices notables notamment d'un point de vue administratif. En ce sens, l'automatisation des échanges, le partage des informations, le coffre-fort salarié, la dématérialisation ou encore le libre-service salarié (Selfcare RH) font partie des nouvelles fonctionnalités en lien avec les nouveaux usages salariés. Les chatbots RH font également leur apparition, leurs promesses : répondre rapidement aux questions administratives, prendre le pouls des salariés (alimentation des indicateurs de bien-être au travail...) ou les former (des solutions de learning se développent également dans ce secteur) pour se libérer du temps et se réserver des échanges plus qualitatifs avec eux.

Les activités RH les plus susceptibles d'être humainement renforcées, automatisées⁶



6- Part des répondant ayant répondu OUI à renforcée humainement, automatisée cette activité

L'enjeu pour les RH est donc de se transformer afin de fournir des services à forte valeur ajoutée et à moindre coût. La fonction RH peut donc se concentrer sur d'autres tâches à visée stratégique et ainsi aborder de nouveaux modes de management, la digitalisation des processus RH permettant de libérer du temps à destination des salariés. Les gains sont rapidement visibles ; nous pouvons par exemple souligner le fait que le salarié peut avoir accès aux différents documents qu'il souhaite et de manière sécurisée avec le coffre-fort numérique. Ce dernier permet aussi de stocker des documents d'ordre privé (factures, impôts etc...). Le salarié peut également signer des documents par l'intermédiaire d'un support digital, ce qui permet une facilité dans la gestion administrative et un gain de temps.

Les entretiens que nous avons menés ont mis en évidence une nouvelle attente majeure des collaborateurs concernant directement la fonction RH et ses missions : celle d'une **gestion individualisée et plus qualitative**. Là où la fonction RH se centrait sur une gestion des ressources humaines sous forme de masses, elle doit à présent **porter attention à chaque collaborateur et à ses spécificités**. A noter une difficulté soulevée par les participants à l'enquête : si la gestion individualisée est de plus en plus pratiquée pour les populations de cadres qualifiés, c'est encore souvent sous la forme d'une masse que les salariés positionnés sur des postes d'exécution et peu qualifiés sont pris en compte.

« Il est difficile de faire du général avec des personnes qui ont des histoires propres »

Amiral Philippe Hello, DRH du Ministère des Armées

Cela permet une gestion plus fine mais **qui exige des professionnels RH qu'ils y consacrent beaucoup de temps**.

Ces automatisations impliquent de bien définir les cas d'usages, les données, les processus... afin que ces solutions soient efficaces et satisfaisantes pour les collaborateurs. En effet, cette transition peut être douloureuse pour la fonction RH car la mise en place de ces projets prend du temps. Les RH n'ont pas tous une appétence native pour le digital et le temps normalement « libéré » pour les salariés est passé dans des réunions ou projets digitaux qui se multiplient. Par ailleurs, la rentabilité d'un investissement vers le digital pour une entreprise n'est pas toujours évidente à court terme et facilement mesurable, ce qui peut également ralentir les projets ou surcharger les acteurs de la fonction. Enfin, **l'enjeu est de renouer les échanges** et ces projets s'ils sont mal compris ou accompagnés peuvent également renforcer l'idée que les robots/serveurs automatiques remplacent l'humain d'autant que le digital se développe et permet de réaliser des tâches de plus en plus complexes.

« Contrairement à la fonction finance qui devra être revisitée (la fonction de reporting pouvant de plus en plus s'automatiser), la fonction RH, à l'inverse, va voir sa place croître. En effet, la dimension relations humaines ne

sera jamais automatisée et la tendance est au développement de l'engagement et de la motivation des collaborateurs »

Christophe Coudroy, Directeur général délégué aux ressources du CNRS

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS DIGITALES RH

L'IA s'implante déjà dans les Systèmes d'Information actuels appliqués aux services RH, que ce soit dans le domaine de la paie ou de la gestion des notes de frais. L'IA est donc de nature à transformer considérablement la sphère de l'emploi, et touchera plus globalement les différents niveaux des RH. Tout cela laisse présager de **nouveaux challenges pour les DRH, pouvant aller jusqu'à l'encadrement et la régulation des Intelligences Artificielles, voire leur accompagnement RH à l'avenir.** L'intelligence Artificielle va ainsi transformer les ressources humaines à plusieurs niveaux. L'automatisation des processus et des tâches ainsi que l'introduction de l'IA dans le domaine RH permettront de faire de gagner en temps et en efficacité. L'IA pourrait également permettre au collaborateur de disposer d'une formation adaptée à son évolution et à sa carrière.

La gestion des Talents doit savoir tirer parti du digital. En effet, dans les dernières années l'un des enjeux a été d'outiller les fonctions RH afin qu'elles répondent au mieux aux collaborateurs. L'idée est donc de s'intéresser au **développement de l'expérience collaborateur pour améliorer**

l'engagement et la productivité des collaborateurs. Ainsi, les managers ont une nouvelle responsabilité : celle de donner du sens au travail. Cette gestion de l'expérience collaborateur passe à la fois à travers d'échanges humains mais également grâce à des systèmes d'information de gestion des talents. Grâce aux SIRH, il est possible d'obtenir et d'extraire les données RH de l'entreprise afin de les analyser. Ces différentes données permettent de comprendre les comportements à la fois individuels et collectifs.

LA FONCTION RH COMME PORTE ÉTENDARD DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Les deux autres changements majeurs identifiés par les répondants et qui devraient avoir un impact très important dans le futur pour la fonction RH sont les New Ways of Working et l'évolution des métiers et compétences. Tous deux apparaissent comme directement liés à la digitalisation.

Il est attendu par l'organisation de la fonction RH qu'elle accompagne au mieux les transformations digitales dans l'écosystème qu'est l'entreprise. Quelles compétences RH à intégrer pour mener à bien ce nouveau rôle ? C'est une réflexion engagée aujourd'hui dans la plupart des directions RH.

La digitalisation permet également de dégager des opportunités inédites telles que le Big data et l'IA, auxquels sont associés de nouveaux besoins en compétences

RH qu'il faut satisfaire ce qui implique de former les collaborateurs pour pouvoir se saisir de ces opportunités pour la fonction. Des profils plus spécialisés en matière de digital RH sont également en progression dans les équipes RH.

Mais la digitalisation comprend également son lot de risques : déshumanisation des tâches, difficultés à s'adapter au changement et dépriorisation d'une partie des missions RH facilement automatisables. Là est tout l'équilibre à trouver entre un formidable outil de gain de temps et d'efficacité et la rupture possible du lien humain. Pour atteindre cet équilibre il est essentiel d'opérer une transition accompagnée par la fonction RH.

Globalement, la digitalisation fait moins peur aujourd'hui et on constate une plus grande maîtrise de la fonction RH dans ce domaine (notamment récemment avec les questions RGPD⁷). Aujourd'hui de nombreux projets digitaux ont apporté les premiers bénéfices (comme les projets SIRH par exemple). Mais cela prend du temps à mettre en place, à prendre en main.

En effet, cette vague digitale n'impacte pas uniquement les outils ou les processus. Le digital révolutionne véritablement nos façons de travailler (New Ways of Working), nos interactions les uns avec les autres, nos rapports à l'espace et au temps. Cela a évidemment un impact fort sur le bien-être des salariés et plus globalement sur la performance de l'entreprise.

C'est donc bien au DRH de piloter ces projets de transformations digitales et de trouver le bon curseur entre les relations humaines, la capacité de l'entreprise à accepter le changement, ou à monter en compétences et le tout digital/automatisé. C'est réellement une question de culture d'entreprise et pas uniquement une mesure de la performance (ou un apport de solutions technologiques).

7- Règlement général sur la protection des données

LE DÉFI DE L'ACCOMPAGNEMENT AU PILOTAGE DES TRANSFORMATIONS

L'enjeu pour l'entreprise aujourd'hui n'est pas de se transformer mais d'apprendre à se transformer continuellement. Cela implique que la fonction RH puisse en amont avoir son rôle à jouer depuis les comités stratégiques de décision jusqu'à l'accompagnement opérationnel de l'ensemble des collaborateurs et de ses équipes. Elle doit incarner ce changement et accompagner l'ensemble des collaborateurs au sein de l'organisation. Est-elle aujourd'hui suffisamment préparée et armée pour piloter ces transformations ?



JOUER UN RÔLE STRATÉGIQUE

La DRH doit porter la transformation digitale de l'entreprise (comme détaillé dans le paragraphe 6.3) mais plus globalement, la transformation de l'entreprise.

Plus qu'une fonction support destinée à appliquer les directives stratégiques de l'entreprise, **la fonction RH doit se placer en amont des décisions** et de l'ensemble des projets ayant une dimension RH. Apportant **une expertise sur l'humain dans l'organisation**, la participation de la fonction RH à la définition et la mise en œuvre des projets de changement semble essentielle. L'apport des données recueillies par les SIRH et l'apport des HR Analytics donnent par ailleurs à l'action RH une nouvelle valeur ajoutée pour la prise des décisions stratégiques.

Les fonctions RH de certaines entreprises ont déjà pris en main ce nouveau rôle en intervenant très en amont des projets stratégiques, comme par exemple chez BASF :

« Dans un projet de fusion récent, nous avons été associés très en amont du sujet (dans l'équipe acquisition). La dimension RH a été fondamentale et a influencé la décision finale »

Jean-Philippe Plasson, Head of HR France de BASF

Ici, la fonction RH a dépassé ses missions premières en intervenant dans les décisions stratégiques du groupe. Pour exemple, le CNRS lors de la restructuration de ses laboratoires a intégré l'activité de conseil et stratégie en lien direct avec la fonction RH.

On assiste progressivement à la naissance d'un rôle de **consultant interne pour la fonction RH** dans les transformations. Il est de la volonté de l'entreprise mais également des collaborateurs d'avoir une équipe dédiée à la **conduite du changement**. Et plus globalement, la DRH a-t-elle intérêt à être référente dans ce domaine avec une entité dédiée, harmonisée et compétente ? Certaines entreprises se posent la question :

« Faut-il dédier des métiers au change, comme par exemple un directeur de la conduite du changement ? j'ai justement créé il y a 5 ans la fonction de directeur du change management au sein de la DRH car cela me paraissait une nécessité vu le nombre de projets de transformation à conduire dans l'entreprise »

Christian Bottin, DRH d'Allianz Partners France

D'autres (par exemple Natixis, Engie-Cofely, BPE, Agromousquetaires) pensent également que le métier RH doit évoluer vers un métier de **conseil et de solutions. C'est le rôle stratégique de la fonction RH** selon ces entreprises. Les DRH interrogés évoquent notamment le besoin pour leurs équipes d'acquérir des compétences de conduite de changement au sein de la fonction RH. Pour certains, les RH devraient passer 50 % de leur temps à la conduite du changement.

Pour asseoir sa position stratégique dans le Comité Exécutif, afin d'être influent dans l'ensemble de l'entreprise, il apparait également que la fonction RH doit renforcer sa **gestion du pilotage financier** de ses

activités (baromètre, mesures...). Ceci sera de plus en plus vrai avec la montée en puissance des outils de pilotage RH (SIRH, HR Analytics etc.), l'intelligence artificielle ou le big data qui faciliteront la mise en place et le suivi d'indicateurs RH et financiers.

L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN AU CHANGEMENT

L'accompagnement humain au changement est essentiel dans tout grand projet de transformation. On en comprend l'importance au regard des changements technologiques, structurels et culturels qui impactent les organisations et les individus qui les composent. Il y a **un besoin d'adapter les membres de l'organisation aux évolutions mais aussi du côté des collaborateurs il existe une réelle demande de préparation, de soutien et de création de sens aux changements**. Le collaborateur doit se sentir « en compétence » pour aborder au mieux les nouvelles injonctions mises en place par l'organisation.

Accompagnement au changement et compétences sont étroitement liés. Les transformations réclament de nouvelles compétences soit pour les mener soit pour les intégrer. Un rôle d'adaptation aujourd'hui dédié à la fonction RH.

Les collaborateurs attendent de la fonction RH **une implication forte sur ces sujets de transformation et un accompagnement adapté à chaque contexte**. Cet accompagnement doit se faire à deux niveaux : collectif mais aussi individuel, auprès de

chaque personne impactée par le changement. A cette exigence s'ajoute un besoin d'accroissement de l'accompagnement aux transformations. Au-delà de la communication, il s'agit d'intégrer les enjeux, impacts, attentes et craintes des individus impliqués dans ces changements. Il est attendu de la fonction RH, en plus de la mise en œuvre du changement, d'expliquer, donner du sens, maîtriser les impacts humains et impliquer l'ensemble des collaborateurs. A l'initiative donc de la fonction RH de faire le choix de méthodologie pour accompagner la dimension humaine des transformations : ateliers de co-construction, séminaires, formations innovantes, serious gaming, etc.

Certaines entreprises font appel à des consultants spécialisés dans l'accompagnement des organisations, conduite du changement, accompagnement managérial, coaching etc. D'autres recrutent déjà des profils ou intègrent de nouvelles compétences en matière d'accompagnement au changement dans leurs équipes RH. La fonction RH a besoin d'être de plus en plus polyvalente afin de répondre aux différents projets/défis qui la composent.

DE NOUVEAUX RÔLES QUI EXIGENT DE LA FONCTION RH DE SE TRANSFORMER

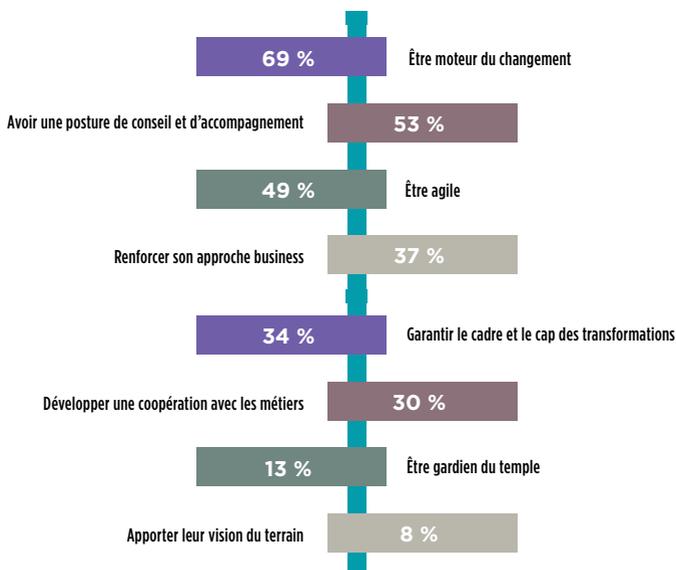
Le volet humain des transformations est devenu de plus en plus stratégique pour les organisations comme nous avons pu le constater précédemment avec des cycles de changements toujours plus courts et des collaborateurs à accompagner. Il n'est pas étonnant de voir apparaître comme

exige la montée en compétence de la fonction RH sur cette problématique pour remplir sa mission d'action sur les résistances aux changements pour l'implémenter durablement, de sensibilisation, de donner du sens au changement.

À la question « **quelles activités ne relevant pas de la fonction RH aujourd'hui**

pourraient lui être attribuées demain ? », le pilotage de la transformation (organisationnelle, conduite du changement) **arrive nettement en tête**. Ce choix reflète une réelle volonté de la part des DRH de jouer un rôle plus impactant dans les transformations de leur organisation. Une tendance qui se vérifie dans les priorités identifiées par les DRH.

Les priorités identifiées pour que la fonction RH soit impactante par ordre d'importance⁸



8- Part des répondants ayant placé la priorité dans leur top 3 des priorités impactantes pour la fonction RH.

Ce qui est frappant, c'est de constater que la fonction RH n'est plus attendue en bout de chaîne des grands projets de transformation pour gérer les impacts humains non anticipés ou pour simplement rédiger

les nouvelles fiches de poste. **On attend d'elle qu'elle soit a minima en amont des de ces changements, mais plus que ça à l'origine de ces transformations**. Le curseur est complètement inversé.

Plus qu'un Business Partner, devenir un Business Maker

Les RH ont besoin de connaître les différents métiers de ses salariés afin de mieux anticiper les changements et ses impacts humains. Ce rôle de conseil et d'accompagnement fait immédiatement écho à celui bien connu de HR Business Partner. Cette notion qui n'est pas nouvelle, semble pourtant s'être mutée en un vrai rôle de consultant interne envers les autres fonctions et la direction. Une évolution des missions du support (administration) vers des activités à forte valeur ajoutée (se concentrer sur davantage d'échanges humains, les problématiques particulières RH ou l'accompagnement au changement) semble confirmer ce changement. Au niveau du DRH cela s'incarne dans un rôle de bras droit du dirigeant, pour la fonction RH, un soutien et un conseil constant auprès des directions métiers et leurs équipes.

Porter la dynamique des New Ways of Working

Au regard des opportunités que représentent les New Ways of Working en matière de bien-être au travail, de performance, de renforcement des coopérations, et afin de répondre à une demande accrue de flexibilité dans l'organisation du travail, le DRH de demain doit être en capacité d'impulser et de piloter la réflexion sur cette thématique, depuis les aspects relatifs aux espaces de travail, aux aménagements, en passant par la mise à disposition des outils digitaux de collaboration et la flexibilisation des horaires de travail.

L'enjeu à ce sujet sera de pouvoir identifier et promouvoir des solutions gagnantes pour chaque partie prenante : pour cela, le DRH devra traduire les gains de chaque solution, comme par exemple l'optimisation des coûts liés à la mise en place d'espaces de travail dynamiques ou au déploiement du télétravail, parmi de nombreux exemples.

« Le télétravail permet également de réduire l'empreinte carbone »

Fabien Siguier, VP Exécutif Ressources Humaines et Transformation de Bluestar Adisseo Nutrition Group

Se réorganiser pour mieux répondre aux nouveaux défis

Pour remplir au mieux ces nouvelles missions, la fonction RH doit elle-même se réorganiser. On peut constater une maturité différente suivant les secteurs et organisations : certaines organisations ont **une direction de la transformation** intégrée directement à la fonction RH. Une cellule conduite du changement est ainsi mise en place dans le Groupement des Agromousquetaires.

« La conduite du changement est d'abord un chantier RH. Nous avons depuis 3 ans une cellule conduite du changement destinée à piloter en amont le volet RH des transformations. Elle intervient pour travailler en mode projet avec les opérationnels afin d'anticiper et coordonner les impacts humains des évolutions d'organisation »

Jérôme Ceccaldi, DRH Agromousquetaires

Les RH deviennent le garant du volet humain des transformations et doivent s'assurer de la bonne implémentation des changements dans la culture, les habitudes et les mentalités des collaborateurs. Mais pour répondre à cette attente, la fonction doit pouvoir avoir les compétences adéquates et à sa tête un DRH « visionnaire », influent et sponsor de la démarche.

QUID DU DRH DE DEMAIN ?

Les défis de la fonction RH sont nombreux et diversifiés. Il apparaît important de renouveler les profils et/ou les compétences des équipes qui la compose afin de pouvoir répondre aux attentes de l'entreprise et de l'ensemble de ses collaborateurs. Qu'en est-il du DRH ? Quelles qualités sont attendues du DRH de demain ? Et quels sont ses plus grands défis à relever ? Comment peut-il devenir le pilote de la transformation de l'entreprise ?



LE DRH : LE FER DE LANCE DE LA FONCTION RH DANS LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Le DRH de demain est celui qui pourra **tout d'abord transformer au mieux la fonction RH pour l'adapter** à un nouvel environnement et de nouvelles injonctions. C'est celui qui pourra **également réussir à lier les différentes parties prenantes de l'organisation**, organiser le dialogue, arbitrer parfois, créer une culture de co-construction et de coopération avec les autres fonctions dans les projets communs. C'est **enfin celui qui parviendra à lier ses décisions à la fois aux enjeux business, humains et technologiques** tout en gardant un regard critique sur les évolutions, les attentes et les effets de mode. Tout en étant davantage investi dans les organes de direction de l'entreprise et impliqué dans les décisions relatives aux orientations stratégiques, le DRH devra veiller au maintien et au développement de la proximité des équipes RH avec les opérationnels. En plus d'un réel enjeu de déstigmatisation de la fonction pour lutter contre l'image qui lui est associée, il s'agit avant tout de redéfinir et de redonner du sens aux missions qui lui sont confiées.

Le DRH, nous l'avons décrit précédemment doit porter également porter la **transformation digitale** de l'entreprise, c'est-à-dire trouver le bon curseur entre les relations humaines et le digital. Répondre aux enjeux des nouvelles attentes des collaborateurs, des nouveaux outils plus performants, améliorer la marque employeur... Nous n'en sommes qu'au balbutiement, la

digitalisation qui aujourd'hui représente pour 96% des répondants LA transformation la plus importante pour la fonction RH, va profondément et durablement bouleversé nos habitudes et notre environnement. L'intelligence artificielle et le big data vont également permettre aux DRH davantage de crédibilité face aux parties prenantes de leur écosystème (un meilleur pilotage, une mesure plus précise de l'activité et de ses impacts et surtout de grandes évolutions en terme d'analyse prédictive).

GÉNÉRER DU COMPROMIS ET GÉRER DES INJONCTIONS PARADOXALES

Son rôle au sein du Comité Exécutif est stratégique. Pour les professionnels interviewés, le DRH est bien souvent dans une situation où il se retrouve à devoir faire la synthèse entre les différentes solutions proposées en tant que bras droit de la Direction.

*« Il faut trouver la petite porte étroite
du compromis entre différentes forces.
Le DRH est un manager de paradoxe »*

Rémi Boyer, DRH de Korian

Le danger, se retrouver le bouc-émissaire de ces injonctions paradoxales qui progressent : augmenter le bien-être des collaborateurs, donner du sens, tout en jonglant avec de multiples contraintes que sont la réduction des effectifs, le budget, le réglementaire, bien-être versus performance... Le DRH devient un manager de paradoxes et sa principale difficulté étant de gérer les différents calendriers.

En tant que tel, le DRH doit asseoir sa position en adoptant une posture d'arbitre des conflits sans empiéter sur les périmètres des autres fonctions. Car au-delà du simple rôle d'incarnation de la fonction, sa mission en tant que membre du Comité Exécutif est de **travailler en collaboration** avec les autres membres et de faire valoir son expertise et sa valeur ajoutée en tant que Business Partner/Maker. **La fonction RH n'est jamais seule face à un projet de transformation et ne peut en aucun cas travailler en silo.** Il/Elle doit pouvoir comprendre les enjeux des autres directions, notamment les enjeux business pour proposer des solutions adaptées.

Le ou la DRH doit avoir un rôle de pondérateur : **c'est-à-dire pouvoir faire le lien entre l'ensemble des activités métiers et business** en jouant son rôle de gardien du temple et de la culture. C'est un métier d'influence et non d'autorité.

Un véritable enjeu pour le DRH de créer une dynamique de coopération et de bonne entente avec ses pairs tout en conservant et en mettant à profit sa vision lucide du terrain. « Il faut avoir cette notion d'éponge pour comprendre ce qui entoure tout en gardant le cap (car les équipes ne vont pas toutes au même rythme) ».

GARANTIR DES POLITIQUES RH EN COHÉRENCE AVEC LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION

Dans un contexte de transformations constantes qui demande aux entreprises et à leurs collaborateurs une adaptation et

une flexibilité continue, le DRH doit offrir un environnement dans lequel chacun peut se reconnaître, évoluer et se projeter. C'est dans ce cadre que le DRH doit accompagner ses équipes à définir et mettre en place des politiques RH solides, pertinentes permettant de répondre aux enjeux business et sociétaux de l'organisation. En ce sens, il remplit son rôle de Business Partner/Maker en s'assurant de prendre en compte les orientations stratégiques de l'organisation et de chacune des directions pour les traduire en politiques RH. Au-delà des orientations propres à l'organisation, des enjeux communs à l'ensemble des entreprises, la guerre des talents, le défi des compétences poussent les organisations à s'armer de politiques disruptives en termes de recrutement, de rémunération, d'intégration et de gestion des talents.

Le DRH est donc à la fois le conseiller de son Directeur Général capable de traduire les besoins, les enjeux, avoir un coup d'avance et capable d'anticiper tout en tissant du lien entre les collaborateurs. On attend quelqu'un qui soit dans la proximité : aller voir les équipes, dans les usines, sur le terrain.

GARANTIR ET INCARNER LE LIEN SOCIAL ET LES VALEURS DE L'ENTREPRISE DANS LA DURÉE

L'un des défis du DRH réside dans la consolidation du collectif et le maintien d'une dynamique commune sur le long terme : établir des relations saines entre

les salariés, co-construire le dialogue social dans un environnement bienveillant.

Il y a un vrai enjeu à faire vivre les communautés présentes dans l'organisation. **La fonction RH se retrouve garante du climat social ainsi que du lien entre la culture d'entreprise et des valeurs des collaborateurs.** Chez plusieurs DRH interrogés est revenue l'expression « Gardien du temple » pour qualifier ce rôle. Le DRH « tient la maison » et s'assure de sa cohérence tant en termes de culture que d'identité. C'est un rôle d'incarnation notamment pour le DRH qui fait le lien entre les différentes parties prenantes dans un rôle neutre. C'est également une vision incarnée par les valeurs.

L'humain est au cœur des valeurs du DRH, une notion ancrée dans son ADN.

Des valeurs finalement très centrées sur le sens de l'humain et la création d'un « contrat commun » entre collaborateurs et entreprises. Celui de l'engagement et

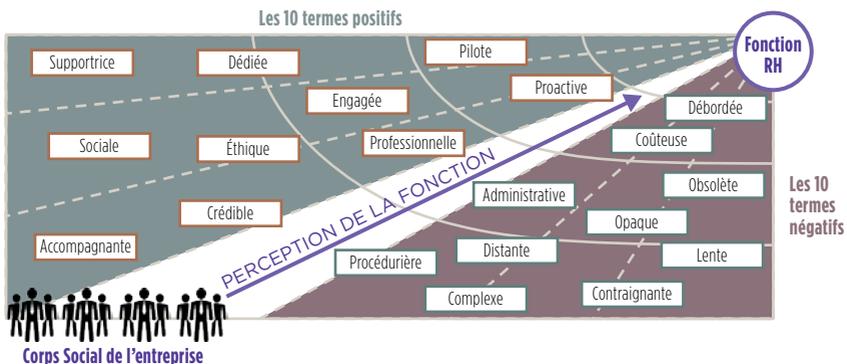
de l'intérêt général conditionné par la confiance et le respect des personnes.

MARKETER LA FONCTION RH

Le DRH est alors avant tout le chef de file de sa fonction, son incarnation et son pilote. Il doit **pouvoir affirmer sa position dans les instances décisionnelles de l'organisation et détenir une expertise métier pour accompagner la population gérée.** C'est toute l'image de la fonction que doit construire le DRH. Une image importante qui présente une corrélation à double sens avec l'efficacité de ses interventions. En effet, une bonne image permettra de faciliter ses interventions auprès des collaborateurs et favorisera ainsi le succès de ces dernières ce qui aura en retour un effet positif sur l'image de la fonction.

Dans notre enquête à la question « quels sont les mots qui reviennent le plus souvent quand on parle de la fonction RH » nous avons pu dégager des constantes :

Les mots qui reviennent le plus souvent quand on parle de la fonction RH au sein de l'entreprise



Le DRH doit être en mesure de communiquer sur son activité et de promouvoir et donner du sens à la fonction RH au sein de l'organisation. Cet objectif requiert une capacité à mesurer la performance RH. En effet, au-delà de soigner l'image de la fonction, le DRH doit, parmi le Comité Exécutif, au même titre que ses pairs, pouvoir justifier de la contribution de la fonction à la performance financière de l'entreprise.

« La corrélation scientifique entre performance RH et performance de l'entreprise n'est pas prouvée aujourd'hui de manière chiffrée. Encore aujourd'hui aucune étude scientifique démontre un lien entre politiques RH et impacts positifs sur la valeur de l'entreprise »

Olivier Ghienne, DRH d'Engie-Cofely

Des données prochainement alimentées par le big data ? Si l'essor technologique permet d'espérer un surcroît important de valeur ajoutée créée par l'apport de données chiffrées liées à l'activité RH, **une grande partie des effets de l'action RH sont aujourd'hui inquantifiables.** Ce sont donc les qualités de communication du DRH et sa capacité à convaincre qui sont mise à profit et que l'on peut juger essentielles pour légitimer les projets RH.

« Les critères softs sont difficiles à quantifier pour le DRH. Il faut parfois rester dans le flou ou le non rationnel pour aller de l'avant. C'est un métier d'intuition »

Rémi Boyer, DRH de Korian

Il est important que les DRH puissent activer et s'appuyer sur leur **réseau interne** (auprès de leurs équipes, du comité exécutif ou plus globalement auprès de l'ensemble des collaborateurs) ou externe à l'entreprise (leurs pairs etc.) pour partager et mettre en œuvre les bonnes pratiques.

Egalement, il apparaît de plus en plus indispensable que le DRH de demain puisse partager avec l'ensemble de son réseau et développer ses **compétences à l'international** :

« Peu de jeunes RH qui sortent des écoles parlent anglais. Nous avons un temps de retard dans nos formations à l'international »

Jean Arachtingi, DRH Bollore Média

ANIMER LA FONCTION RH

Pour remplir l'ensemble de ces missions, le DRH doit être en mesure d'animer la fonction RH et de représenter la direction générale dans les activités de cette dernière. En tant que responsable d'équipe, il est en charge d'encadrer, d'engager et de développer ses collaborateurs. Dans ce contexte de guerre des talents, défis de compétences avec des évolutions réglementaires continues et un besoin de digitalisation imminent, les équipes RH doivent être accompagnées par le DRH dans la définition et le pilotage d'une **stratégie RH solide** répondant aux orientations stratégiques de l'organisation.

Comment manager une fonction en pleine transformation, de nouveaux profils (digital, accompagnement au changement,

coachs, issus des nouveaux besoins en compétences de la fonction RH ? Comment orchestrer la montée en compétences de ses collaborateurs pour s'adapter au mieux aux mission RH de demain ?

C'est au DRH que revient le rôle de faire évoluer une fonction RH en mutation. De pouvoir être moteur, leader et accompagner ses équipes. Le DRH de demain doit développer l'intelligence collective au profit du bien-être de ses salariés, de ses équipes et de la performance de l'entreprise.

LE PROFIL DU DRH CAPABLE DE RÉPONDRE À TOUTES CES ATTENTES

Ce que l'on peut constater c'est que les répondants dessinent un DRH dont les principales qualités ont trait au **relationnel**. Le DRH de demain se doit d'être **agile**, capable de créer du **lien** entre les différents acteurs et être **moteur** dans les transformations d'une organisation.

Par rapport à aujourd'hui, l'étude montre que le DRH de demain va devoir renforcer ses **compétences dites « hard**

Les qualités, compétences et valeurs du DRH de demain⁹

Les qualités du DRH de demain



Les 4 compétences clés du DRH de demain



Les 5 valeurs du DRH de demain



9- Part des répondants ayant placé la qualité dans leur Top 5 des qualités du DRH de demain, la compétence dans leur Top 4 des compétences du DRH de demain, la valeur dans leur Top 5 des valeurs du DRH de demain

skills »¹⁰ notamment dans les domaines du réglementaire RH, du digital, du pilotage et de la gestion financière (permettre de mesurer/chiffrer/piloter ses activités RH) ainsi **que ses compétences dites « soft skills »**¹¹, par exemple renforcer sa posture de conseil, d'accompagnement, sa capacité de monter en compétences, tout en étant bienveillant.

Face aux nouvelles générations, à la recherche de sens des collaborateurs et d'une organisation plus agile le DRH doit avoir cette capacité de renouvellement, d'intelligence situationnelle pour comprendre l'écosystème et ses acteurs **tout en gardant le cap et en donnant le rythme du changement**. Il doit être exemplaire dans le maniement de ces nouveaux modes de travail avec son équipe mais aussi par la diffusion à la culture de l'organisation.

Le constat est également similaire

concernant les compétences mises en avant par les répondants.

C'est très souvent le DRH qui se retrouve aux manettes de projets de transformations technologiques des modes de travail, de la montée en compétences, du recrutement...et doit pouvoir être doté d'une certaine expertise sur ces sujets pour être crédible. La plupart des DRH, plutôt généralistes, peuvent en effet rencontrer des difficultés.

Le DRH doit se projeter. Il doit être décisionnaire, proactif dans l'identification des tendances tout en entraînant l'organisation derrière lui grâce à ses qualités. Mais pour pouvoir jouer ce rôle il ne peut être uniquement dans une expertise RH pure mais doit être également dans une connaissance stratégique généralisée, et surtout bien connaître les enjeux des différents métiers que composent une entreprise et s'appuyer, faire vivre son réseau.

10- Les hard skills, des compétences spécifiques, concrètes, démontrables et mesurables.

11- Les softs skills, des compétences comportementales, relationnelles et émotionnelles.

CONCLUSION

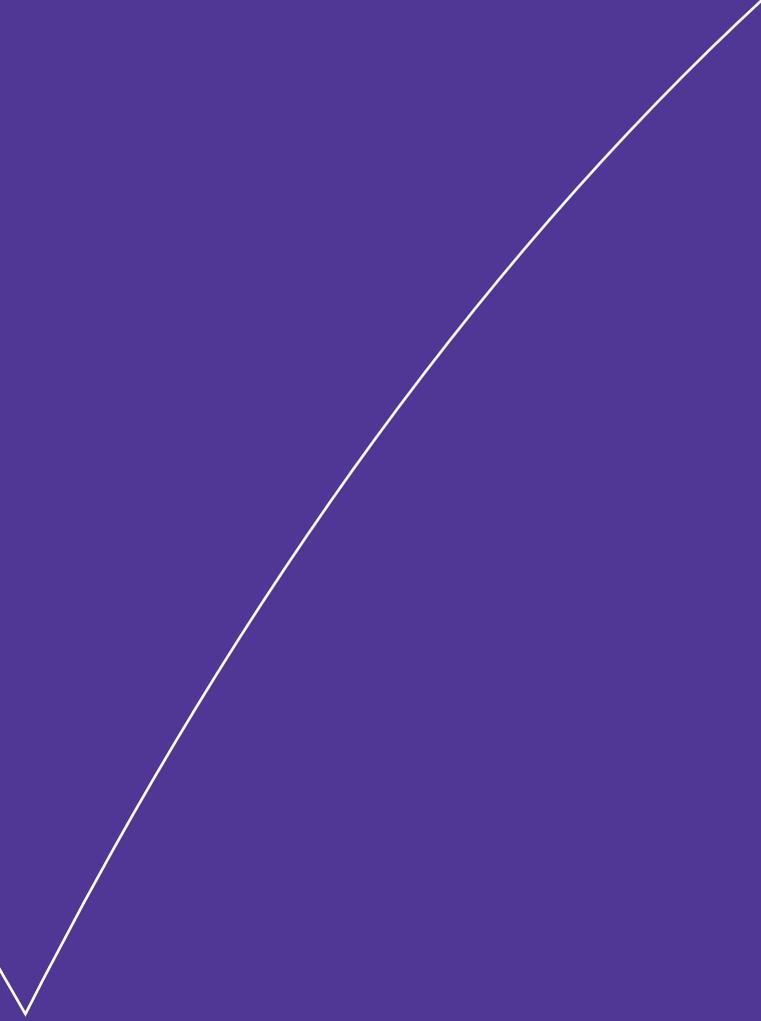
Afin de répondre aux nombreux défis de demain, et au même titre que les autres métiers de l'entreprise ou de l'organisation, la fonction RH doit savoir se remettre fortement en question.

En effet, qu'il s'agisse de renforcer sa valeur ajoutée en réponse aux attentes toujours plus exigeantes des parties prenantes internes et externes, d'assumer son rôle de pilotage du volet humain des transformations ou encore de prendre le virage du numérique et du digital, la fonction RH de demain va devoir développer fortement sa propre capacité d'apprentissage et son agilité organisationnelle.

Ce mouvement sera d'autant plus complexe à opérer que la fonction RH devra, en même temps, accompagner l'évolution

des métiers de l'entreprise : savoir se transformer tout en aidant les autres à se transformer, toujours plus vite, et avec autant, voire moins de ressources, voici le double challenge, pour ne pas parler de double peine.

Le DRH de demain devra donc prendre à Steve Jobs son leadership, sa vision, son charisme et sa capacité d'innover au sens fort du terme, c'est-à-dire de proposer des solutions ayant un impact fort sur la culture de l'entreprise. Mais il devra aussi prendre à Mère Teresa ses valeurs humaines, son écoute, son empathie, sa volonté d'aider et de ne laisser personne sur le bord du chemin, pour pouvoir fédérer les parties-prenantes, et assurer l'embarquement de ses équipes dans leur propre transformation et leur montée en compétences rapide.



WAVESTONE

www.wavestone.com