



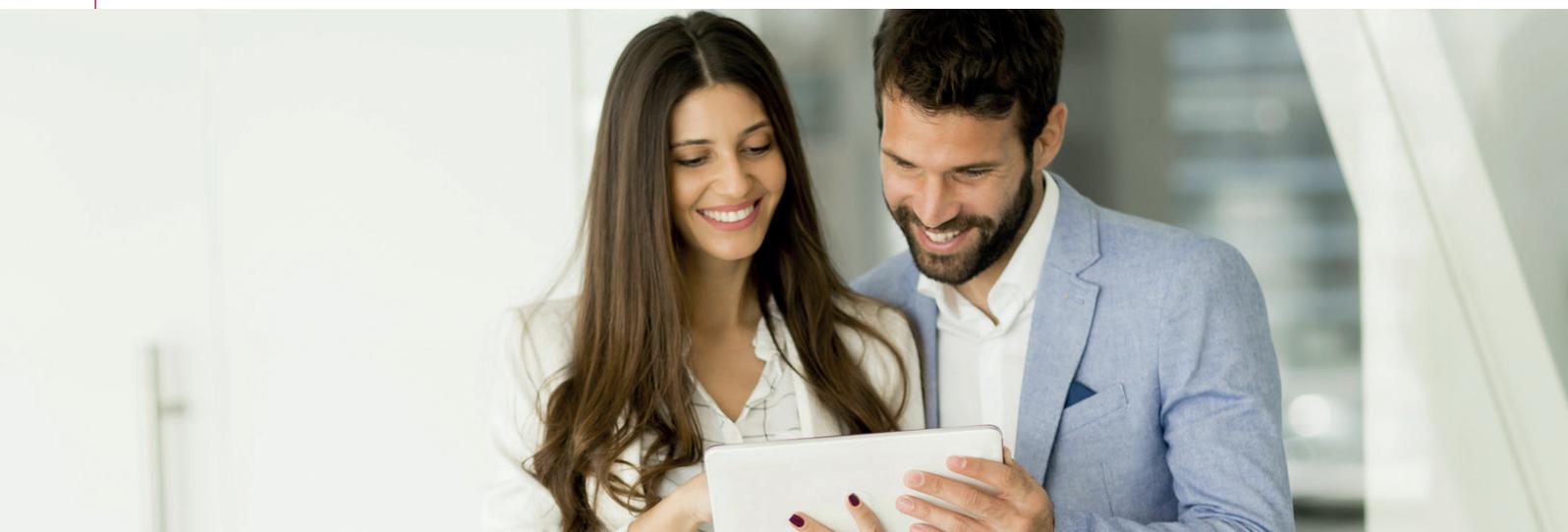
Livre Blanc

 **LES DIRECTIONS RH
EN PLEINE MUTATION**

Les RH évoluent aujourd’hui dans un environnement socio-organisationnel en constante mutation. Transformation digitale, mondialisation, émergence de nouvelles aspirations sociales : l’entreprise doit faire face à des défis de grande ampleur qui remettent en cause son fonctionnement traditionnel tant d’un point de vue économique qu’humain.

Le numérique infiltre désormais tous les maillons de l’entreprise et impacte 100 % des métiers. Il donne naissance à de nouvelles fonctions, de même qu’il en fait disparaître d’autres. Alors, quand la disruption est à l’ordre du jour dans tous les domaines de notre société, comment évoluent les directions des ressources humaines ? En prenant à bras le corps la transformation digitale, en écoutant les nouvelles générations fraîchement arrivées sur le marché du travail, en s’inspirant de modèles innovants impulsés par les startups, basés sur les interactions, la souplesse, la réactivité, la créativité. Bref, en revisitant l’organisation du travail.

Ce livre blanc vous propose une réflexion sur les grands changements auxquels sont confrontées celles qui travaillent plus que jamais avec le capital humain, les DRH. On y parlera d’abord de l’évolution d’un service qui n’a cessé de s’affranchir de la gestion juridique et administrative. Puis on s’intéressera aux outils et pratiques qui leur permettent de gagner un temps précieux. Un temps qu’elles mettent à contribution d’un travail à la fois stratégique et de terrain, de concert avec les managers, où le bien-être et le bonheur au travail ne sont pas des vains mots.



1. Comment évolue le secteur des RH

Le service RH est jeune dans l'histoire de l'entreprise et pourtant il fait partie de ceux qui ont le plus évolué ces dernières années. Témoins des changements profonds qui bouleversent les fonctionnements à l'œuvre de notre société, les RH ont désormais un rôle stratégique qui les place au cœur de la transformation numérique.

▪ L'évolution des services RH

À l'origine, les missions des RH se cantonnaient à des tâches administratives de gestion du personnel : administration des paies, suivi des dossiers, recrutement, gestion sociale et juridique, relation avec les partenaires sociaux et instances représentatives du personnel, etc. Dans le courant des années 80 et 90, l'avènement de l'informatique et l'externalisation de la paie redistribuent les cartes et permettent progressivement aux DRH de s'affranchir de ces tâches. Désormais, elles ont plus de temps pour se consacrer pleinement à ce qui fait leur valeur ajoutée : le capital humain.

Ce changement de paradigme devient d'autant plus pertinent dans un contexte où l'entreprise est confrontée à de nouveaux défis : internationalisation, crise, compétitivité accrue. Progressivement, les entreprises prennent conscience de l'importance de la motivation des salariés, car ce sont eux qui permettent la création de valeur et de performance. En effet, si par le passé, l'on misait davantage sur un fonctionnement quantitatif basé sur la productivité des salariés, aujourd'hui, les profils hautement qualifiés, ceux qu'on appelle désormais les « talents » positionnent l'entreprise de manière compétitive. L'étude Bersin by Deloitte révèle ainsi qu'on observe 30 % de résultats d'efficacité supérieure pour les entreprises qui gèrent bien les talents*. Dès lors, il incombe aux directions des ressources humaines de mettre en place des politiques de recrutement et de gestion du personnel qui attirent et fidélisent les talents. Ajoutons à cela l'arrivée sur le marché du travail des « générations Y et Z », ces nouvelles générations exigeantes, en quête de sens, soucieuse de son bien-être.

Les services RH doivent ainsi parvenir à s'adapter à ces changements en profondeur de notre société. Leur travail s'inscrit désormais dans une démarche stratégique à long terme. À eux d'anticiper

l'emploi de demain, en travaillant de manière transversale avec d'autres directions, comme les DAF. À eux de promouvoir l'employabilité de l'entreprise par une communication marque employeur.

▪ Les défis des RH dans un monde digital

La transformation digitale marque également un changement radical chez les RH. Depuis bientôt 20 ans, l'entreprise se numérise, tant au niveau de ces canaux de communication (email, site internet, présence sur les réseaux sociaux) que sur les services qu'elle propose en termes d'expérience client. Le numérique remet même en question les business modèles, face à une concurrence ubérisée. Du point de vue des RH, on observe ainsi de nombreux changements.

Les évolutions techniques et technologiques proposent par exemple une nouvelle manière de recruter. Des services comme LinkedIn, Viadeo et pléthores d'applications innovantes deviennent incontournables. Nouvelle manière de recruter, mais aussi de communiquer en interne : plateformes collaboratives, chat pour les entreprises..., le numérique propose des outils qui facilitent l'adhésion des équipes.

Et il ne s'agit pas simplement de mettre en place de nouveaux outils. Un travail en profondeur est nécessaire, notamment en termes d'organisation, avec l'avènement du télétravail, du travail collaboratif et/ou à distance. Les RH doivent également former les collaborateurs et acculturer au digital, sans oublier de se former eux-mêmes ! La place qu'ils occupent dans la transformation digitale devient ainsi centrale. Certains, à l'instar du célèbre professeur américain Dave Ulrich, vont



même jusqu'à dire que les RH sont les « agents du changement ». Un avis largement partagé avec les salariés qui estiment pour 88 % d'entre eux**, que la fonction RH a un rôle à jouer dans la transformation digitale tandis que 92 % pensent que la fonction RH doit évoluer.

▪ La nouvelle relation manager/RH/collaborateur

Aujourd'hui, les RH sont également des femmes et des hommes de terrain. Il est loin le temps où ce qu'on appelait à l'époque, la gestion du personnel, était enfermée dans sa tour d'ivoire. Les DRH se doivent aujourd'hui d'intégrer, dans la mise en place des stratégies de gestion des talents, les différentes parties prenantes : collaborateurs, et bien sûr managers qui se font le relai des actions à mener. En effet, s'il existe aujourd'hui une réelle prise de conscience visant à donner une dimension humaine à l'entreprise, cela n'est possible qu'avec l'appui et le soutien d'actions menées conjointement avec les managers opérationnels ou de proximité.

Grâce aux outils numériques, les RH ont à leur disposition de nombreuses données qu'ils peuvent partager avec les managers. Ils apprennent aujourd'hui à travailler ensemble, bien que leurs objectifs soient souvent différents. En effet, on demande aux managers de pouvoir aligner les compétences des salariés aux objectifs, souvent à court terme, de l'entreprise. À l'inverse, les RH ont bien souvent une vision à plus long terme, intégrant la gestion de carrière ou encore la formation. Cette dernière peut être souvent secondaire pour les managers alors qu'elle est prioritaire pour les RH, en tant que réel levier stratégique. Mais RH et managers ont tout à gagner à unir leurs compétences, car ils sont très complémentaires.

Les RH vont aujourd'hui plus loin encore, en proposant une nouvelle façon de manager prenant en compte le bien-être au travail, afin de permettre à chacun d'être heureux, productif et innovant. Cette tendance s'affirme au travers de nombreuses études portant sur la « qualité de vie au travail ». Leur leitmotiv ? Faire du lieu de travail un espace où l'on s'épanouit, pour la simple et bonne raison qu'un employé heureux est un employé plus performant.

*Etude Bersin pour Deloitte du 17 septembre 2014

**Etude Solucom

2. L'évolution des outils et des pratiques RH

Le numérique s'infiltré dans toutes les sphères de l'entreprise, et les RH sont particulièrement concernées, qu'ils s'agissent de logiciels toujours plus performants, de processus dématérialisés comme le bulletin de paie ou encore d'actions transversales menées avec les services informatiques.

▪ La dématérialisation des processus et documents RH

Dans un monde en profonde mutation où les échanges se digitalisent, les RH se libèrent (enfin !) de la paperasse. Ces nouveaux outils à leur disposition entraînent incontestablement pour les RH un gain de temps et d'argent considérable. Sans compter que leur utilisation et démocratisation donnent une image positive de l'entreprise. 87 % des Français estiment que les technologies et le numérique ont un impact positif sur la performance de l'entreprise et sur eux-mêmes*.

La dématérialisation des données administratives des collaborateurs concerne en tête de liste l'un des documents les plus emblématiques de la relation employeurs/employés, le bulletin de paie. Mais il faut bien reconnaître qu'encore peu d'entreprises ont franchi le pas. En effet, bien qu'il soit autorisé depuis 2009, la France ne comptait en 2016 que 15 % de bulletins de paie dématérialisés. C'est pourquoi la Loi Travail a récemment choisi d'accélérer son développement, en permettant aux entreprises de passer au bulletin de paie numérique sans nécessité de consentement de la part du salarié, qui doit bien sûr être néanmoins informé d'un tel changement. Une manière d'assouplir les contraintes de mise en place.

Ce ne sont pas les seuls documents concernés : contrats de travail, avenants, reçus de solde de tout compte, attestations employeurs, notes de frais, demandes de congés ou même de mobilité sont dans le couloir du digital. La dématérialisation, ce sont aussi de nombreux documents de communication interne de l'entreprise : catalogue de formation, accords entreprise, etc. Impossible également de ne pas évoquer le CPA, le Compte Personnel d'Activité, autre fer de lance de la loi Travail, qui centralise de manière numérique toutes les informations liées aux salariés de l'entreprise dans un espace

unique et sécurisé.

La dématérialisation des documents administratifs des RH présente de nombreux avantages. Au-delà de l'argument financier (les coûts liés au stockage, à l'archivage, à l'impression, aux frais de papiers sont tout bonnement éliminés), tout le monde est gagnant en termes de temps passé, les RH comme l'ensemble des salariés. Une étude* révèle en effet qu'un employé passe plus de 50 minutes par jour à rechercher des données le concernant et consacre 40 à 70 % de son temps à la gestion et à la diffusion de documents.

*Étude Capgemini TNS-Sofres « Le management français à l'épreuve de la bascule numérique »

▪ Data management et BI au profit des RH

Les données, justement, parlons-en ! Le numérique optimise leur stockage et leur archivage, mais pas seulement. L'ère du Big Data ouvre également de nouvelles perspectives en ce qui concerne l'analyse des données. Grâce à leur collecte, les RH sont aujourd'hui capables d'anticiper ou encore d'affiner certaines de leurs actions. En termes de recrutement par exemple, les équipes RH peuvent exploiter les données pour mieux identifier et cibler les talents. On parle dès lors de recrutement prédictif. L'analyse des données permet aussi de mettre en perspective les parcours des employés ayant le mieux réussi et ainsi mieux définir le profil des candidats recherchés pour pourvoir un poste. De la même manière, on pourra anticiper les démissions, la formation, les compétences des métiers émergents, les profils pénuriques, etc.



Certaines équipes RH s'enrichissent ainsi de profils plus « techno » comme des data managers, qui seront à même d'exploiter de manière pertinente l'ensemble de ces données dont la croissance est exponentielle. L'analyse de la data fait même partie désormais des enjeux stratégiques de l'entreprise. Si peu d'entreprises ont franchi le pas dans l'exploitation des données (19 % des entreprises s'y consacrent déjà*), elles ont tout à gagner à l'allier à la Business Intelligence, c'est-à-dire à l'ensemble des solutions informatiques permettant l'aide à la décision, afin de permettre aux décideurs d'ajuster leur choix.

▪ Le SIRH, l'outil simple et global pour la gestion des RH

Dans un contexte où les outils numériques utilisés par les RH se multiplient années après années, il est essentiel de pouvoir centraliser l'ensemble des données via un portail RH. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises mettent en place un SIRH (Système d'Informations des Ressources Humaines). En effet, le SIRH centralise toutes les données en regroupant les différents logiciels utilisés et en les interconnectant. Il se présente comme une interface unique entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les techniques de l'information et de la communication (TIC). Les SIRH fluidifient également les échanges entre collaborateurs et managers, leur permettant par exemple d'informer directement leur service RH de certaines demandes (congrés, congés maternité, etc.) via des workflows.

Le SIRH propose une simplicité d'utilisation : l'on peut s'y connecter n'importe où et à tout moment. Ils couvrent des fonctionnalités très larges, allant de la gestion de la formation au recrutement, à l'évaluation ou encore à la gestion de carrière. Enfin, ils proposent une meilleure fiabilité des informations. Le gain de temps est considérable pour les RH grâce au SIRH qui sont aujourd'hui de véritables outils au service de la performance des RH, leur permettant de leur libérer le temps nécessaire à leur cœur d'activité. Donner aussi plus de pouvoir aux salariés.

*Etude IFOP « Tendances RH prioritaires à l'horizon 2016 vues par les recruteurs et les dirigeants d'entreprise »

3. Les RH de demain : prospective

En somme, les RH sont aujourd'hui l'un des piliers de la transformation digitale, s'ils n'en deviennent pas les meneurs. Quels sont les challenges qui les attendent dans un futur proche ?
Éléments de réponses.

- La direction RH au cœur de l'innovation et de l'agilité

Travaillant par et dans le digital, les startups proposent souvent une façon de travailler plus flexible et plus libre afin d'insuffler créativité et innovation. Or, la liberté, ce n'est pas toujours ce que ressent un salarié contraint de respecter des horaires de travail, ou encore des missions qui l'enthousiasment, plus ou moins. Les entreprises ont ainsi beaucoup à apprendre de ces jeunes pousses qui proposent des modes de fonctionnement en rupture complète avec les modèles traditionnels. Leur modus operandi ? Intégrer la dimension de bien-être et de plaisir dans le travail pour susciter davantage d'engagement. Car c'est bien malheureusement sur ce point que la France est pointée du doigt. Ses salariés seraient en effet parmi les moins engagés d'Europe, avec un chiffre qui avoisine les 9 %.*

Certaines DRH mettent ainsi en œuvre de nouvelles pratiques. Elles essaient par exemple d'insuffler plus d'évolution de carrière en passant par la notion de "rôle" plutôt que de "fonction" de travail. Elles valorisent le fait de faire appel à des experts plutôt qu'à des gestionnaires, qu'ils soient en interne ou en externe, pour se positionner davantage en termes d'innovation que de compétitivité. Elles intègrent également "l'approche agile", un management et une philosophie issus du monde de l'informatique qui prône l'adaptabilité et la souplesse. Le principe ? Permettre à l'entreprise d'être sans cesse dans une dynamique d'évolution. En effet, les innovations sont telles aujourd'hui qu'il devient nécessaire de savoir s'adapter le plus vite possible au moindre changement. La clef de voute de l'approche agile consiste dès lors à s'organiser non pas autour des services, mais en fonction des projets, en les faisant vivre de sorte qu'ils deviennent des moteurs, qu'ils fédèrent les équipes et qu'ils procurent un sentiment d'adhésion fort.

*Etude Gallup

▪ Le rôle du DRH en 2025

Selon une enquête* du cabinet Deloitte, 90 % des entreprises françaises considèrent la restructuration de leur organisation comme un sujet prioritaire. Et qui peut aujourd'hui être l'instigateur d'un tel projet ? Ce sont bel et bien les DRH qui possèdent aujourd'hui les clefs pour revisiter entièrement l'organisation de l'entreprise. En donnant plus de pouvoir aux salariés, en les responsabilisant davantage, en bousculant le management pyramidal pour lui préférer par exemple le coaching, en aplanissant les hiérarchies ou encore en valorisant sans cesse la formation. Que deviendront-ils d'ici 2025 ? S'ils sont d'ores et déjà des "business partners", c'est-à-dire, des partenaires indispensables à la prise de décisions stratégiques, il y a fort à parier que d'ici quelques années, ils délaisseront totalement l'administration pour l'organisation, en prenant tantôt un rôle de fédérateur au service de l'innovation sociale, de facilitateur du travail, ou encore de consultant. Le changement est déjà lancé puisque près de la moitié des entreprises enclines à se réorganiser affirme être en train de mener un tel projet.*

Notons qu'en termes de compétences, le DRH de demain ne peut probablement plus faire sans le numérique. Il apparaît donc essentiel de le former et de l'acculturer au digital, tout comme il le propose à ses équipes. Son rôle de conseil et de consultant auprès des managers de proximité sera probablement essentiel, pour ne pas dire, central, pour être au plus près des salariés. D'une



certaine manière, il devra être sur le terrain tout en gardant une hauteur et une vision globale. Il devra également faire preuve de pédagogie et prendre en compte le “savoir-être”.

- La nouvelle relation manager/RH/collaborateur

Car si l’on a longtemps fait l’apologie des compétences, aujourd’hui, l’on prend conscience de l’importance de la relation. La relation, c’est celle qui existe entre les collaborateurs et qui peut donner lieu aux meilleures synergies dans un projet. La relation est aussi celle qui est à l’œuvre entre collaborateurs et managers, fondée sur une bonne communication, dans un environnement propice au bien-être. En bref, la dimension relationnelle est aujourd’hui l’une des clefs de la performance de l’entreprise, qui est tout autant individuelle que collective, et la DRH a un rôle crucial à jouer en la matière. L’ère du partage est en marche, à l’instar de tous ces mots en “co” qui font écho (“e-co” pourrait-on écrire sans mauvais jeu de mots) aux nouveaux modes de travail. “Collaboration”, “co-construction”, “co-création”, “co-opération”, tels sont les étendards de l’intelligence collective. Le terme de DRH fait-il encore sens dans une telle transformation des organisations ? Certains lui donnent déjà de nouveaux contours, en imaginant de nouvelles fonctions comme les Chief Happiness Officer, ces directeurs du bonheur à mi-chemin entre RH et management.

Aujourd’hui, les DRH sont aux commandes de la transformation digitale. Et celle-ci ne se contente pas de revisiter nos modes de fonctionnement, nous facilitant la vie avec des outils toujours plus rapides et plus innovants. Elle transforme en profondeur nos organisations, elle réinvente le travail, elle réinvestit les interactions et replace l’humain au centre de l’attention. Les directions RH explorent ces nouvelles contrées, passionnantes pour celles qui prennent le parti de s’aventurer dans un exercice qui demande plus de lâcher-prise, plus de considération aussi. Parce que le “mieux vivre ensemble” profite à tous, à l’entreprise comme à ses collaborateurs.



« Les DRH donnent de l'intelligence aux outils SIRH pour optimiser la gestion des talents », par Jean-Marc Satta, président d'Aragon ERH.

« Les DRH sont aujourd'hui l'un des piliers assurant une bonne gestion des talents de l'entreprise. À elles de favoriser agilité et équité, en insufflant du lien et du liant entre tous les acteurs d'une même organisation. À elles d'accompagner les managers opérationnels à bien définir leur projet, à le rendre lisible, partagé et partageable entre tous. Parce que recruter les meilleurs talents est une chose, mais savoir leur donner envie de rester et de s'impliquer au quotidien en est une autre. Dans ce contexte, il faut également être capable d'anticiper. En effet, les compétences d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain et il est nécessaire de savoir identifier les évolutions en captant rapidement les bons profils en externe et en interne, tout en développant les compétences pénuriques en interne.

C'est pourquoi il est essentiel de savoir s'équiper de bons outils SIRH. Des solutions comme Aragon-eRH permettent de développer une approche simple et globale de la gestion des talents, car elles sont capables d'analyser les compétences opérationnelles des collaborateurs versus les compétences attendues. Elles donnent également une image moderne à l'entreprise qui participe au rayonnement de sa marque employeur. Elles permettent de s'émanciper de pratiques surannées pour donner aux DRH une vision stratégique de l'entreprise. Bien formés, ils peuvent désormais donner de l'intelligence à ces outils digitaux aujourd'hui à leur service.

Les DRH sont à la croisée des chemins, entre les Digital RH et les managers opérationnels. Leur mission à mon sens ? Gagner de la hauteur pour accompagner l'entreprise dans sa vision stratégique, globale et collective de gestion des talents. »



CONTACT

www.aragon-erh.com

+33 (0)1 41 67 32 40

contact@aragon-erh.com

Aragon-Erh

52 Quai de Dion Bouton

92800 Puteaux