

RAPPORT RH 7.0

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE – TENDANCE 1 : UN MONDE EN TRANSFORMATION	2
RESULTATS DU QUESTIONNAIRE.....	5
ANNEXE – TENDANCE 2 : LA RECHERCHE DE COMMUNAUTES	7
RESULTATS DU QUESTIONNAIRE.....	9
ANNEXE – TENDANCE 3 : UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS NUMERIQUE	10
ANNEXE – TENDANCE 4 : UNE BIENVEILLANCE ATTENDUE.....	13
ANNEXE – TENDANCE 5 : UN ENRACINEMENT ADMINISTRATIF REVISITE	16
ANNEXE – TENDANCE 6. LA QUETE DE PILOTAGE STRATEGIQUE ET PERFORMANT	18
ANNEXE – TENDANCE 7 : UNE MAITRISE DES RISQUES EXIGEE	22
RESULTATS DU QUESTIONNAIRE.....	23

ANNEXE – TENDANCE 1 : UN MONDE EN TRANSFORMATION

MISE EN PERSPECTIVE AVEC LA REALITE DU MARCHE DE L'EMPLOI (ETUDE APEC)

Il existe bien un recentrage sur l'humain et une volonté d'accentuer la proximité avec les collaborateurs, salariés ou managers, qui passent « d'administrés » avec une position haute des fonctions RH à une posture de partenaire, de conseiller. Ce qui prime aujourd'hui c'est de satisfaire le « client » en interne, d'être proche de lui, à son écoute. Ce changement s'observe surtout à travers l'évolution des compétences demandées mais aussi par l'émergence de verbes comme « accompagner » qui illustre bien le déplacement de positionnement des fonctions RH. L'enjeu est aujourd'hui de fidéliser les talents dans une logique plus participative (managers et aussi génération Y), de maintenir le niveau de motivation des salariés pour développer leur engagement et leur implication, d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences.

Accompagner



En 2015, on perçoit un véritable changement dans la posture des fonctions RH. La responsabilité est toujours là mais elle s'exerce différemment, vers un mode participatif, à dimension plus collaborative. En 2015, on utilise plus des verbes relatifs à la dimension participative comme : accompagner, proposer, intervenir, participer, intégrer, répondre, évoluer, apporter, contribuer, conseiller.

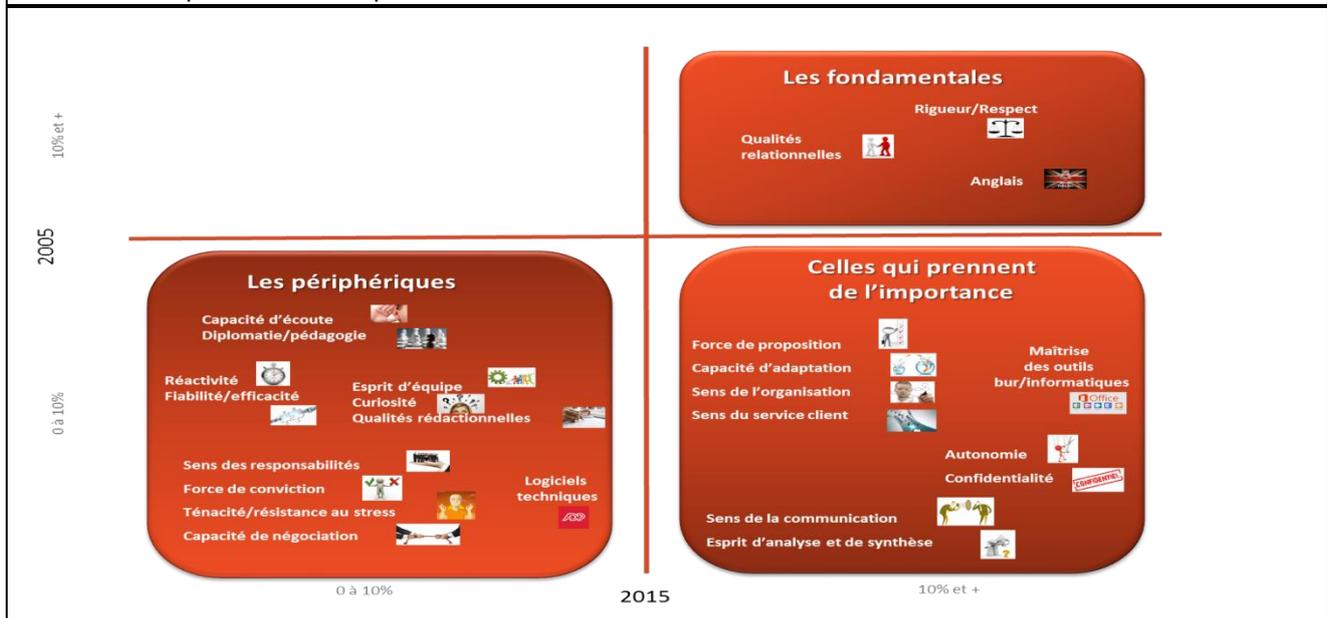
La notion de « Business Partner » qui est là pour soutenir, conseiller, accompagner les managers dans la mise en œuvre de la politique RH et le développement des compétences managériales est davantage présente en 2015 qu'en 2005 et principalement pour les décideurs RH : DRH et RRH.

Les évolutions verbales illustrent bien cette dimension d'échange et de co-construction. Aujourd'hui les fonctions RH participent aux projets, au développement, à l'élaboration, à la mise en place, aux réunions. Avec la volonté d'être plus proches des opérationnels, leur enjeu est de les accompagner, en particulier sur le développement de leurs compétences ainsi que sur les changements en lien avec la transformation numérique.

Elles répondent aux besoins, aux questions, aux demandes, aux attentes. Elles apportent des conseils, de l'expertise, des solutions, des réponses. Elles travaillent en collaboration, en équipe, en mode projet. Elles accompagnent les clients, le développement, les internes, la gestion, les projets, le candidat.

La dimension de service aux clients internes se développe. On accompagne, on propose, on négocie, on convainc, on intervient comme pourrait le faire un consultant pour ses clients. En 2005, on « recrute », en 2015, on « recherche ». En 2005, on « assiste », en 2015, on « accompagne ».

Les soft skills prennent de l'importance



POUR ALLER PLUS LOIN

- BOYER L., SCOUARNEC A. (1999), Les nouveaux marchands, EMS.
- SCOUARNEC A. (2017), Préface de l'ouvrage de Brillet F., Gavaille F. (2017), Le marketing Ressources Humaines. Réussir l'orientation marché de son management ressources humaines Une réponse plus adaptée aux problématiques d'aujourd'hui ! (Dunod)
- STORHAYE P. (2016), Transformation, RH et digital : De la promesse à la feuille de route, EMS – Avril 2016
- TASKIN L., GOMEZ P-Y (2015), "Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel", Revue @GRH 2015/1 (n° 14)
- BENHAMOU S. (2017), Imaginer l'avenir du travail Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030, rapport France Stratégies, N°2017-05 avril
- MAFFESOLI M. (2014), L'ordre des choses, penser la postmodernité, CNRS Editions.
- EVERAERE C. ET GLEE C. (2014) « Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH », Management & Avenir, 7/2014 (N°73), p.73-91
- ZARDET V., NOGUERA F., (2013) « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Experimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », Gestion et management public, 4/2013 (Vol. 2/n°2), p. 5-31.
- Sopra Steria : <https://www.soprasteria.com/.../conduire-et-réussir-les-grandes-transformations-> Conduire et réussir les grandes transformations d'entreprise - L'art de la transformation
- CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N.(2012), « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? », Travail et Emploi| avril-juin.
- DURAND T., (2000), « L'alchimie de la compétence », Revue française de gestion, janvier-février, p. 84-102.
- LOTFI B.A, BEN AMMAR MAMLOUK Z., (2007)« Changement organisationnel et évolution des compétences. Cas des entreprises industrielles tunisiennes », La Revue des Sciences de Gestion 2007/4 (n°226-227), p. 133-146.
- ROUBY E. ET AL., (2012), « Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles », Management & Avenir 2012/7 (n° 57), p. 37-56.

ROUBY E., THOMAS C., (2004), « La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits », *Revue française de gestion* 2004/2 (no 149), p. 51-68.

LAURIOL J.(2006) « Entreprises, Territoires et Développement Durable », *Le développement Durable*, Colloque de Cerisy, Heurgon, Landrieu, Éds, Éditions de l'Aube, Essai, 2006

CHAPPOZ Y. (2000), (2000) « La stratégie de territoire : une formulation et une formalisation « chemin faisant », in *maire et environnements, menace ou opportunités ?* sous la direction de R. Le Duff et J.-J. Rigal, Dalloz, Paris.

ROJOT J.1989), « Relations Industrielles », in P.Joffre et Y.Simon, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, pp. 2487-2512.

RAULET-CROSET, (2008) *La dimension territoriale des situations de gestion*, RFG, 2008/4 (n° 184)

AUBERT, J ET AL., (2002), *Management des compétences, réalisations concepts analyses*, Dunod

ZARIFIAN, PH., (1995), *Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, L'Harmattan, coll.« *Logiques d'entreprises*»

ZARIFIAN, PH., (1999), *Objectif compétence*, Les Editions Liaisons

ZARIFIAN, PH., (2001), *Le modèle de compétence, trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Editions Liaisons, coll.« *entreprise et carrières*.

WEINSTEIN, AZOULAY (2000), "Les compétences de la firme", *revue d'économie industrielle*, vol.83.

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Scénario 1 - "RH Transformer"					
Q16	Les RH devront être capables de réaliser des diagnostics sociaux, ou audits sociaux à blanc, de leur entreprise.	1%	6%	53%	41%
Q37	Le DRH/RRH devra de plus en plus jouer un rôle de leader en impulsant et en mettant en place de nouvelles démarches au sein de l'entreprise, d'un établissement...	1%	3%	38%	59%
Q38	Le DRH/RRH devra de plus en plus jouer un rôle d'influenceur des orientations stratégiques en alliant les lectures business et RH.	1%	3%	31%	65%
Q39	Les équipes RH devront de plus en plus développer des activités de veille documentaire et informationnelle (internes et externes) pour aider au mieux à la prise de décision.	1%	9%	56%	34%
Q20	Le DRH / RRH devra regarder les pratiques existantes dans d'autres entreprises et s'en inspirer.	1%	4%	38%	58%
Q21	Le DRH / RRH sera un acteur de l'innovation sociale/RH dans son entreprise/son établissement.	0%	1%	26%	73%
Q22	Le DRH / RRH sera un facilitateur du dialogue social et devra accompagner les parties prenantes dans la co-construction des transformations.	0%	1%	23%	76%
Q35	Les équipes RH devront participer de plus en plus à la stratégie d'entreprise plutôt que de simplement l'appliquer sans lui donner du sens.	0%	1%	24%	75%
Q36	Le DRH/RRH devra de plus en plus accompagner ou faire accompagner les membres de la Direction (Codir...) sur les thèmes RH et sur ceux liés aux évolutions de l'organisation, du business...	0%	1%	26%	73 %
Scénario 2 - "RH Conseiller personnel"					
Q25	Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement du développement des compétences des salariés.	0%	4%	31%	65%
Q23	Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des salariés afin de développer leur motivation et leur implication/leur engagement.	1%	5%	33%	62%
Q24	Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des mobilités internes / externes des salariés et ce, tout au long de la vie professionnelle.	0%	2%	33%	65%
Q26	Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des managers.	0%	2%	24%	74%
Q27	Les RH doivent permettre aux salariés de s'adapter par la mise en place d'actions de formation, de tutorat, de mentorat, etc.	0%	2%	37 %	61%
Q28	Les équipes RH auront également à penser des accompagnements adaptés et fournir des solutions RH vis-à-vis de salariés qui vont de plus en plus se gérer eux-mêmes et devenir des acteurs de leur trajectoire professionnelle	0 %	3%	43%	54%
Q30	Il faudra développer des compétences en gestion de projets territoriaux et en réseautage local.	0%	11%	49%	39%

Scénario 3 - "RH Territorial"

Q34	La GTEC permettra une réelle optimisation de la gestion des emplois et des compétences, et constituera un véritable outil de compétitivité pour l'organisation.	2%	14%	53%	31%
Q29	Les équipes RH devront être ouvertes sur leur environnement et leur territoire afin de construire une stratégie RH territorialisée en adéquation avec les besoins de l'entreprise.	1 %	5%	43%	52%
Q31	Le DRH / RRH devra développer des réseaux et des partenariats sur son territoire d'implantation pour travailler sur les questions d'emploi, de formation et de compétences.	0%	6%	45%	49%
Q32	Le DRH / RRH devra contribuer à des actions collectives permettant de répondre aux problématiques RH rencontrées sur son territoire d'implantation.	1%	10%	51%	38%
Q33	Les RH devront participer au développement de l'attractivité du territoire avec tous les acteurs concernés.	2%	14%	48%	37%

ANNEXE – TENDANCE 2 : LA RECHERCHE DE COMMUNAUTES

MISE EN PERSPECTIVE AVEC LA REALITE DU MARCHE DE L'EMPLOI (ETUDE APEC)

Le recentrage sur l'humain, un enjeu de proximité et de fidélisation des talents

Il existe bien un recentrage sur l'humain et une volonté d'accentuer la proximité avec les collaborateurs, salariés ou managers, qui passent « d'administrés » avec une position haute des fonctions RH à une posture de partenaire, de conseiller. Ce qui prime aujourd'hui c'est de satisfaire le « client » en interne, d'être proche de lui, à son écoute. Ce changement s'observe surtout à travers l'évolution des compétences demandées mais aussi par l'émergence de verbes comme « accompagner » qui illustre bien le déplacement de positionnement des fonctions RH. L'enjeu est aujourd'hui de fidéliser les talents dans une logique plus participative (managers et aussi génération Y), de maintenir le niveau de motivation des salariés pour développer leur engagement et leur implication, d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences.

La notion de responsabilité, inhérente à la fonction RH, est perceptible en 2005 comme en 2015 dans les verbes qui sont utilisés au sein des offres analysées.

En 2015, on perçoit un véritable changement dans la posture des fonctions RH. La responsabilité est toujours là mais elle s'exerce différemment, vers un mode participatif, à dimension plus collaborative.

La dimension de service aux clients internes se développe. On accompagne, on propose, on négocie, on convainc, on intervient comme pourrait le faire un consultant pour ses clients.

En 2005, on « recrute », en 2015, on « recherche ». En 2005, on « assiste », en 2015, on « accompagne ».

Des champs de compétences et de missions de plus en plus étendus (P10)

En termes de missions demandées, on assiste à une variété importante de domaines d'intervention selon les métiers :

Recrutement / Marketing RH / Relations écoles : le recrutement est la pierre angulaire de ces postes, une adaptation aux nouvelles technologies est nécessaire, alliée à des obligations de reporting dans un contexte de contrôle accru.

Un environnement et des méthodes de travail qui évoluent

L'influence de la digitalisation

La transformation numérique a déjà un impact sur les métiers RH, sur les méthodes de travail. Les phénomènes de gestion de la marque employeur et d'e-réputation sont encore des signaux faibles, du moins dans ce que nous pouvons percevoir dans les offres. Développer sa présence sur différents réseaux (Facebook, Twitter, Viadeo ou LinkedIn...) pour attirer des étudiants ou des jeunes en recherche d'emploi n'est pas très visible dans les offres et constitue un indicateur encore mineur, probablement réservé aux grosses structures ou à certains secteurs d'activité.

Poids des entreprises de 1 000 salariés ou + dans les offres - par métier

Responsabilité sociale d'entreprise / Qualité de vie au travail / Santé et sécurité au travail / Diversité / Handicap = 53% % des offres

Gestion de carrière / Mobilité / Gestion des talents =29 % des offres

POUR ALLER PLUS LOIN

- ARROWSMITH J. (1997), « A flexible future for olderworkers ? », *Personnel Review* , Vol 26 n°4, pp 258-273.
- BELLINI S. (2007), « Expérience professionnelle, capitale ou fardeau pour les seniors », *Travail et Emploi*, 2007/1 n°109, janvier-mars.
- BRILLET F., COUTELLE P., HULIN A. (2010), « NOUVELLE GENERATION, NOUVELLE GRH ? », 12EME UNIVERSITE DE PRINTEMPS DE L'INSTITUT D'AUDIT SOCIAL (IAS), BEYROUTH & KASLIK, 10-14 MAI.
- BRILLET F., GAVOILLE F. (2017). *MARKETING RH*, DUNOD, PARIS.
- BRILLET F., SAUVIAT I. (2013), « LA GPEEC DANS LES UNIVERSITES FRANÇAISES : QUELS ENJEUX POUR LA VALEUR PUBLIQUE ? », *REVUE GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC*.
- CHAMINADE R. (2007), « COMPRENDRE ET MANAGER LA GENERATION Y », *JOURNAL DU NET*.
- CHARBONNIER-VOIRIN A., VIGNOLLES A. (2015), « MARQUE EMPLOYEUR INTERNE ET EXTERNE », *REVUE FRANÇAISE DE GESTION*, N° 246/2015
- DENAVE S. (2006), « DE L'IMPREVISIBILITE DANS LES RUPTURES PROFESSIONNELLES », XIIIIE JOURNEES D'ETUDES SUR LES DONNEES LONGITUDINALES DANS L'ANALYSE DU MARCHE DU TRAVAIL, AIX EN PROVENCE, 1-2 JUIN.
- GILBERT P., PARLIER M. (2000), « LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES : DE LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI A LA GESTION PAR LES COMPETENCES », IN D. WEISS (ED.), *RESSOURCES HUMAINES*, LES EDITIONS D'ORGANISATION.
- GRIMAND A. (2005), « DE LA CONCEPTION A L'USAGE : VERS UN MANAGEMENT DE L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION », HDR EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITE JEAN MOULIN, LYON 3.
- LACAZE D. (2009), « POUR UNE GESTION DES AGES SYNERGIQUE : DECRYPTAGE D'UN CONFLIT DE GENERATION CHEZ THALES », XXEME CONGRES DE L'AGRH, TOULOUSE.
- LAUFER, J., 2009. EGALITE PROFESSIONNELLE ET GRH. DANS GRH ET GENRE. LES DEFIS DE L'EGALITE HOMMES-FEMMES CORNET A., LAUFER J. ET BELGHITI-MAHUT, S. P.25. S. VUIBERT.
- LIGER PH., (2013), *MARKETING RH : ATTIRER, INTEGRER ET FIDELISER LES SALARIES*, DUNOD, PARIS.
- MARBOT E. (2007), « LA GESTION DES AGES ET L'EQUITE ENTRE LES GENERATIONS », *RETRAITE ET SOCIETE*, N°51, P. 103-125
- MARBOT E., PERETTI J-M. (2006), *LES SENIORS DANS L'ENTREPRISES*, 2E EDITION, VILLAGE MONDIAL, PARIS.
- MILLIKEN, F. J. ET MARTINS, L. L. (1996), « SEARCHING FOR COMMON THREADS: UNDERSTANDING THE MULTIPLE EFFECTS OF DIVERSITY IN ORGANIZATIONAL GROUPS », *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 21, NO. 2, P. 402-433.
- PERETTI J.M., *L'ENCYCLOPEDIE DES DIVERSITES*, EMS, 2012.
- PANCZUK, S., POINT, S. (2008). *ENJEUX ET OUTILS DU MARKETING RH : PROMOUVOIR ET VENDRE LES RESSOURCES HUMAINES*, EYROLLES, ÉDITIONS D'ORGANISATION, PARIS
- TAJFEL, H. (1982), *SOCIAL IDENTITY AND INTERGROUP RELATIONS*, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, CAMBRIDGE.
- TERTRAIS B. (2017), *LES VINGT PROCHAINES ANNEES : L'AVENIR VU PAR LES SERVICES DE RENSEIGNEMENT AMERICAINS*, LES ARENES EDS.

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Scénario 4 - RH développeur de la marque employeur					
Q49	Toutes les équipes RH devront développer de plus en plus des compétences en communication et en marketing RH.	1 %	5 %	45 %	49 %
Q50	Pour valoriser l'image interne et externe de l'entreprise, les équipes RH utiliseront de plus en plus les réseaux sociaux.	1 %	6 %	41 %	53 %
Q51	Le DRH / RRH va devoir développer la marque employeur.	0 %	3 %	41 %	56 %
Q52	Demain, l'image et la réputation de l'entreprise constitueront des enjeux primordiaux en termes RH.	1 %	2 %	42 %	56 %
Q53	Les RH devront de plus en plus participer à la revalorisation de l'image d'un secteur ou d'un métier auprès du personnel, des candidats potentiels et des institutions.	0 %	4 %	51 %	46 %
Q54	Demain, on devra de plus en plus considérer le salarié comme un client et développer des solutions basées sur l'expérience collaborateur.	1 %	11 %	45 %	43 %
Scénario 5 - RH pilote de communautés					
Q55	Les équipes RH devront travailler de plus en plus avec les opérateurs réalisant du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP).	3 %	22 %	56 %	19 %
Q56	Les équipes RH devront renforcer les relations et les partenariats avec les organismes de formation, les écoles, les universités...	1 %	5 %	49 %	46 %
Q57	La construction de réseaux d'entreprises sera de plus en plus une clé pour permettre de construire une dynamique territoriale de l'emploi favorable à l'entreprise.	1 %	7 %	56 %	36 %
Q58	Le DRH / RRH devra construire autour de lui un réseau d'acteurs RH, de l'emploi et de la formation.	0 %	2 %	57 %	41 %
Q59	Les RH travailleront de plus en plus en interconnexions entre eux pour mettre en place une GPEC de façon améliorée.	1 %	8 %	58 %	33 %
Scénario 6 - RH veilleur de tendances					
Q60	Demain, il faudra mieux comprendre et intégrer les nouvelles générations car elles ont un rapport au travail différent des précédentes.	2 %	7 %	43 %	47 %
Q61	Les questions de diversité (âge, genre, handicap, religion, ethnique, etc...) constitueront un point d'amélioration notable à l'avenir pour les politiques RH des entreprises.	1 %	9 %	50 %	39 %
Q62	La gestion des âges constituera un enjeu majeur et incontournable dans les années à venir.	1 %	11 %	48 %	40 %
Q63	Le DRH / RRH devra veiller de plus en plus à une certaine mixité des équipes au sein de l'entreprise (âge, genre...).	1 %	8 %	52 %	39 %
Q64	Le DRH / RRH devra de plus en plus développer une culture de diversité fondée sur le respect et l'ouverture.	1 %	4 %	45 %	51 %

ANNEXE – TENDANCE 3 : UN ENVIRONNEMENT DE PLUS EN PLUS NUMERIQUE

MISE EN PERSPECTIVE AVEC LA REALITE DU MARCHE DE L'EMPLOI (ETUDE APEC)

Des méthodes de travail qui évoluent sous l'influence de la digitalisation

La transformation numérique a déjà un impact sur les métiers RH, sur les méthodes de travail et l'automatisation de certains services administratifs, notamment à travers le développement de SIRH et l'adaptation des collaborateurs à ces nouveaux outils. (p.9)

Le numérique au service des outils et techniques :

- du recrutement et du *sourcing*

Les évolutions en matière de digitalisation produisent des effets sur les techniques de recrutement et de *sourcing*. Des changements s'opèrent sur la détection de potentiels via les réseaux sociaux (qui nécessite de les connaître, de savoir les utiliser et les animer), sur le processus de recrutement lui-même et l'utilisation de nouvelles technologies (CV thèques, *job boards*), ou encore par de nouvelles formes d'entretiens, plus innovantes (Skype, *job dating*...).

- de gestion administrative

Les DRH libèrent les ressources dédiées à l'administration du personnel ou aux actions de surveillance et de contrôle de la paie dont une part peut désormais être assurée par la mise en place de systèmes d'information et de logiciels spécifiques. (p.5)

Une influence encore limitée des réseaux sociaux sur la e-réputation

Les phénomènes de gestion de la marque employeur et d'e-réputation sont encore des signaux faibles, du moins dans ce que nous pouvons percevoir dans les offres. Développer sa présence sur différents réseaux (Facebook, Twitter, Viadeo ou LinkedIn...) pour attirer des étudiants ou des jeunes en recherche d'emploi n'est pas très visible dans les offres et constitue un indicateur encore mineur, probablement réservé aux grosses structures ou à certains secteurs d'activité.

La fonction RH : mission d'accompagnement des salariés vers le numérique

Aujourd'hui, les fonctions RH participent aux projets, au développement, à l'élaboration, à la mise en place, aux réunions. Avec la volonté d'être plus proches des opérationnels, leur enjeu est de les accompagner, en particulier sur le développement de leurs compétences ainsi que sur les changements en lien avec la transformation numérique. Elles répondent aux besoins, aux questions, aux demandes, aux attentes. Elles apportent des conseils, de l'expertise, des solutions, des réponses. Elles travaillent en collaboration, en équipe, en mode projet.

Métiers du SIRH

Ils ne représentent que 1% des offres d'emploi.

Les activités recherchées pour ces spécialistes (SIRH) sont liées au déploiement, à la surveillance et à l'accompagnement de la mise en place de nouveaux outils. Le travail en mode projet est prégnant.

POUR ALLER PLUS LOIN

BAZIN A. (2010), « Nouvelles technologies et technologies mobiles : un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/eRH ? », *Revue Management et Avenir*, 37, 263-281.
BLANCHOT F., WACHEUX F. (2002), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », in Kalika M., *e-GRH : évolution ou révolution ?* Editions Liaisons. ;
BRILLET F., GAVOILLE F. (2017), *Marketing RH*, Dunod.

CHARENTREUIL J. (2015), *RH& Digital – Regards collectifs de RH sur la transformation digitale*, Broché.

DELOITTE (2016), *Le DRH au cœur de la tourmente digitale de l'entreprise*, Paris, Mai.

DUPUICH F. (2009), « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines dans les firmes « high tech », », *Revue Management et Avenir*, 21, 221-243.

IGALENS J. (2001), « La logique de partage de la fonction », in Peretti J.M., *Tous DRH*, Editions d'Organisation.

JUST B. (2012), *Pas de DRH sans SIRH*, Editions Liaisons.

KALIKA M. (2002), *e-GRH : évolution ou révolution ?*, Editions Liaisons.

REIX R., FALLERY B., KALIKA M., ROWE F. (2016), *Système d'information et Management*, 7^{ème} édition, Vuibert.

KOVACH K., CATHCART C. (1999), « Human resources information systems : providing business with rapid data access, information exchange & strategic advantage », *Public Personnel Management*, 28, 275-282.

LAVAL F., DIALLO A. (2007), « l'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris. », », *Revue Management et Avenir*, 13, 124-148.

LAVAL F. (2000), « Gestion des ressources humaines et NTIC enjeux et perspectives. », *Revue Française de Gestion*, 129, 80-90.

NIEDERMAN F. (1999), « Global information system and HRM : a research agenda. », *Journal of global information management*, 2.

PERROIS P. (1999), « Les nouvelles technologies au service de la fonction ressources humaines. », *Personnel*, 402, 63-69.

SCHULER R. (1992), « Strategic human resource management : linking people with strategic needs of the business. », *Organizational Dynamics*, 21, 18.

SILVA F. (2001), *Devenir e-RH*, Editions Liaisons.

TANENBAUM A. (1990), « Human resource information systems : user group implications. », *Journal of Systems Management*, 41, 27-32.

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Scénario 7 - RH, résistant aux sirènes du digital					
Q81	Les RH continueront d'utiliser des fichiers EXCEL et des BDD Access pour gérer leur personnel.	21%	43%	30%	6%
Q82	Mon service RH n'envisage pas réellement d'intégrer d'outils et plateformes numériques collaboratifs à terme.	35%	43%	17%	5%
Q83	Mon entreprise n'a pas retenu le développement d'un SIRH comme étant l'un de ses projets prioritaires.	39%	35%	19%	8%
Q84	Les différentes applications et logiciels RH resteront indépendantes et ne permettront pas d'échanges de données entre eux.	48%	38%	13%	2%
Q85	Les services RH continueront à demander l'envoi de justificatifs par courrier ou en main propres car elles ils n'accepteront pas les documents numérisés.	48%	42%	8%	2%
Q86	Les équipes RH resteront résistantes aux outils ou solutions RH digitales.	58%	35%	6%	1%
Scénario 8 - RH, pilote d'une digitalisation approuvée					
Q87	Les équipes RH pourront s'appuyer sur des outils numériques et des plateformes pour exercer leurs activités.	2%	3%	47%	21%
Q88	Le service RH devra intégrer des experts informatiques et/ou du numériques pour développer des solutions digitales adaptées.	5%	27%	47%	21%
Q89	Les outils de workflow vont se développer rapidement en même temps que des centres de services RH partagés	1%	8%	59%	39%
Q90	Les équipes RH utiliseront de plus en plus des plateformes et/ou réseaux sociaux pour certaines activités RH, comme par exemple pour recruter certains salariés. le recrutement.	0%	5%	51%	44%

Q91	Les solutions RH maîtrisées et utilisées par les salariés permettront aux équipes RH de diminuer leur charge administrative.	1%	9%	55%	35%
Q92	Les nouvelles solutions digitales permettront de gérer le salarié de A à Z le salarié.	8%	31%	41%	20%
Q93	Les nouvelles solutions digitales permettront d'avoir des bases de données plus qualitatives, sécurisées et régulièrement mises à jour.	1%	6%	61%	33%
Scénario 9 - RH 3.0 où le roi de la Data					
Q94	Toutes les activités et prestations RH internes à l'entreprise pourront être dématérialisées et externalisées.	15%	52%	23 %	9%
Q95	Demain, on n'utilisera plus de SIRH interne à l'entreprise mais des plateformes dématérialisées.	4%	41%	45%	10%
Q96	Un certain nombre de prestations de la fonction RH pourront être accessibles en "libre-service" et ne nécessiteront plus d'embaucher du personnel.	5%	32%	50%	13%
Q97	On voit verra se développer des co-activités robotiques et humaines qui généreront de nouveaux métiers et une de nouvelles manières de travailler.	3%	17%	60%	21%
Q98	Certains postes RH seront menacés par le développement des nouvelles technologies : Signature électronique du contrat de travail, réalisation des entretiens professionnels, gestion de la mobilité, formation numérique, etc.	6%	37%	46%	11%
Q99	La transformation digitale supprime des postes RH mais en crée de nouveaux puisqu'elle induit en même temps de nouvelles compétences digitales RH.	2%	12%	57%	30%
Q100	Les équipes RH devront développeront des compétences en rédaction des d'appels d'offres de prestataires et en sélection du ou des prestataire(s).	2%	15%	68%	16%

ANNEXE – TENDANCE 4 : UNE BIENVEILLANCE ATTENDUE

POUR ALLER PLUS LOIN

- ABRAHAM, J., BRILLET F., SAUVIAT I. (2016), « La qualité de vie au travail pour les managers : une question d'équilibres. Le cas du pôle emploi de la région centre, *Communication pour le 27e Congrès AGRH : « Retour vers le futur pour l'AGRH »*, 19 et 21 octobre.
- Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juin (2013), *Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle*.
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact) (2007), « La qualité de vie au travail », *Travail et changement*, mai-juin.
- AGLIETTA M., REBERIOUX A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- APEC, ANDRH. (2017), *Évolution des fonctions RH : Analyse du marché des offres entre 2005 et 2015*. Paris : Apec.
- BACHELARD O. (2017), *Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : Enjeux et perspectives*, Regards, p. 169-179.
- Baromètre de l'Observatoire Cegos (2016), *Radioscopie des DRH*.
- BERGERON, J.L. (1982), « La qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on exactement ? », *Revue Commerce*, n°1, janvier.
- BODET C., LAMARCHE T. (2007), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la Régulation*, <http://regulation.revues.org> 1.
- BONNET, J. (1998), « Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives », *Communication et Organisation*, n° 13.
- BRILLET F. (2015), « Les managers de demain », in Barabel M. et Meier O., *Manageor – Les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris, 3ème édition.
- BREIGER R. (1974), « The duality of Persons and Groups ». *Social Forces*, n°53, p.181-190.
- BROISE (DE LA) P., LAMARCHE, T. (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Septentrion, Lille.
- BRILLET, F., COUTELLE P., HULIN A. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », *Revue Gestion 2000*.
- BRILLET F., GARCIA J.F., MONTARGOT N. (2016), « Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. », *Revue Management et Avenir*, 88.
- BRILLET F., MAUBISSON L., N-DIAYE A. (2017), « L'immersion du salarié dans une expérience de travail : conceptualisation et implication », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 115.
- CHAUDAT P. (2016), *Les compétences en Responsabilité sociale de l'entreprise*, in *Quels métiers RH pour demain?*, Scouarnec A. et Poilpot-Rocaboy G., p. 55-59.
- LAMARCHE T., RUBINSTEIN M. (2012), "Dynamics of corporate social responsibility: towards a new "conception of control"?", *Journal Of Institutional Economics*, Issue 8(2), June.
- Livre blanc Orange (2016), *Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?*.
- Portail de la fonction publique, (2013), « La prévention des risques psychosociaux au ministère de l'Intérieur » - Interview d'Isabelle Mérignat, sous-directrice de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel (SDASAP), au ministère de l'Intérieur, novembre, <http://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/carriere-et-parcours-professionnel-136>.
- MERCIER, G., THERON, C. (2014). « La bienveillance managériale à l'égard des collaborateurs : une approche attentionnelle », *25e Congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines)*, Chester, 6 et 7 novembre.
- MOULKAF A. (2015), « la qualité de vie au travail : enjeu 2015 », site « RH Info », 14 septembre.
- PELLEGRIN-ROMEGGIO F., DINE S., BRUYERE C., (2016), « La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution ? », *RIODD*.
- PELLETIER, J. (2015), « La QVT, une voie pour innover », *La Revue des conditions de travail*, n° 3, Anact, décembre, p. 16-24.

TASKIN L. ET DIETRICH A. (2016), *Management humain*, de Boeck Supérieur.
 Technologia, (2013), *La santé et la sécurité au cœur des décisions – « Guide pratique des risques psychosociaux »*, mars.
 THEVENET M., IGALENS J., ORSONI J., FRIMOUSSE S. (2014), *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, EMS.

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Scénario 10 - RH dynamiseur des relations humaines					
Q101	Les équipes RH devront être de plus en plus en capacité d'individualiser leurs accompagnements, services...	1 %	4 %	63 %	33 %
Q102	Face au développement des NTIC, l'enjeu des RH sera de garder le lien avec les différents services et de faciliter la communication entre les individus et les groupes afin d'éviter le risque d'isolement.	1 %	3 %	48 %	48 %
Q103	La réalisation des entretiens annuels d'évaluation et/ou des entretiens professionnels sera de plus en plus importante pour accompagner les salariés et co-construire leur projet professionnel.	3 %	12 %	42 %	43 %
Q104	Dans les actions de départs volontaires et de licenciements contraints, les RH devront de plus en plus accompagner les salariés sortants et les aider dans la réalisation de leur nouveau projet professionnel.	1 %	13 %	56 %	30 %
Q105	Les managers devront, dans leurs pratiques managériales, être dans l'accompagnement, l'exigence et la bienveillance en prenant en compte le quotient émotionnel des collaborateurs.	0 %	4 %	55 %	40 %
Q106	Les équipes RH devront créer des communautés pour fédérer et développer l'engagement des collaborateurs.	2 %	13 %	54 %	32 %
Scénario 11 - RH garant de la santé et la sécurité au travail					
Q107	Les RH mettront de plus en plus à disposition des services tels que la conciergerie d'entreprise ou inter-entreprise pour aider les salariés à mieux gérer leur équilibre vie privée-vie professionnelle.	2 %	16 %	59 %	23 %
Q108	La question des risques psychosociaux (harcèlement, violence, stress...) deviendra primordiale.	1 %	15 %	47 %	36 %
Q109	Les questions de santé au travail seront de plus en plus prégnantes et appelleront des réponses de la part des équipes RH.	1 %	8 %	52 %	39 %
Q110	La pénibilité au travail représentera un enjeu majeur dans les années à venir.	2 %	36 %	47 %	16 %
Q111	La Qualité de Vie au Travail (QVT) sera un vecteur essentiel de fidélisation des salariés.	0 %	3 %	46 %	51 %
Scénario 12 - RH promoteur de la RSE					
Q112	Les équipes RH devront mettre en œuvre des pratiques RH "responsables" qui répondent à la fois aux enjeux économiques et sociaux.	0 %	2 %	48 %	50 %
Q113	Le DRH / RRH devra contribuer à donner du sens aux politiques RH de l'entreprise.	1 %	1 %	28 %	70 %

Q114	Dans la mesure du possible, les équipes RH devront atténuer les chocs des parcours pour les salariés en contribuant à leur reclassement interne ou externe.	0 %	4 %	63 %	33 %
Q115	Les RH sont les garants de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et du comportement éthique de l'entreprise.	2 %	14 %	52 %	31 %

ANNEXE – TENDANCE 5 : UN ENRACINEMENT ADMINISTRATIF REVISITE

MISE EN PERSPECTIVE AVEC LA REALITE DU MARCHE DE L'EMPLOI (ETUDE APEC)

La fonction paie et administration du personnel est toujours au cœur de la fonction RH

Les métiers de la paie et de l'administration du personnel restent ceux pour lesquels les entreprises diffusent le plus d'offres d'emploi. Représentant 28 % du volume des offres en 2015, la proportion de postes recherchés sur cette fonction a gagné 9 points par rapport à l'année 2005. Avec pour mission principale d'assurer chaque mois la paie des salariés en veillant à sa conformité et à assister le personnel, les métiers de la paie et de l'administration du personnel continuent d'être au centre des fonctions RH, même si ilsde plus en plus souvent externalisés. Leur poids conséquent dans les offres RH diffusées pourrait être dû à un turn-over plus important sur cette fonction.

Le regroupement des métiers par famille, fait clairement apparaître que l'administration RH (qui rassemble la paie / administration du personnel et les fonctions RH généralistes) constitue avec la direction RH (DRH et RRH), le cœur des offres du marché, en 2015 comme en 2005.

POUR ALLER PLUS LOIN

FING. 2014. *Lift withFing* : « TR : avaller demain » / “Re:workingwork!”. Paris.

IGALENS J., PERETTI J.-M. 2016. *Audit social* (2^e éd.). Paris : Eyrolles.

MARTORY B., CROZET D. 2016. *Gestion des ressources humaines : pilotage et performances* (9^e éd.). Paris : Dunod.

APEC, ANDRH. 2017. *Évolution des fonctions RH : Analyse du marché des offres entre 2005 et 2015*. Paris : Apec.

CADIN L., GUÉRIN F. 2015. *La gestion des ressources humaines* (4^e éd.). Paris : Dunod.

CALAMEL L., MATMATI M., SANSÉAU P.-Y. 2013. « Le DRH au cœur de la crise économique : rôles revendiqués et attentes pour demain ». *Management & Avenir*, vol. 3, n°61, p. 90-108.

CAPPELLETTI L., NOGUERA F. 2016. « 7 : Les compétences en reporting et création de valeur RH ». Dans : *Quels métiers RH pour demain ?* (p. 60-64). Paris : Dunod.

CEGOS. 2016. *Radioscopie des DRH : Baromètre de l'Observatoire Cegos*. Issy-les-Moulineaux : Cegos.

CONDOMINES B. 2015. « Chapitre 13 : Administrer le personnel ». Dans : *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. (4^e éd., p. 283-306). Montreuil : Pearson.

FOMBONNE J. 2001. *Personnel et DRH : L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*. Paris : Vuibert.

FRANCE STRATÉGIE, DARES. 2015. *Les métiers en 2022*. Paris : Commissariat général à la stratégie et à la prospective.

JONQUIÈRES M. 2016. « 8 : Les compétences en normalisation ». Dans : *Quels métiers RH pour demain ?* (p. 65-70). Paris : Dunod.

PAYRE S. 2017. « Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Eska.

SAVALL H., ZARDET V. 2005, *Ingénierie stratégique du roseau*, 2e édition, 1re édition 1995, Economica, Paris.

SAVALL H., ZARDET V. 2005, *Tétranormalisation. Défis et Dynamiques*, Economica, Paris.

SILVA F., SCOUARNEC A. 2016. « 3 : Les compétences numériques des équipes RH ». Dans : *Quels métiers RH pour demain ?* (p. 25-39). Paris : Dunod.

ULRICH D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and DeliveringResults*. Boston, MA : Harvard Business SchoolPress

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Scénario 13 : RH expert administratif					
Q1	La gestion de la paie et l'administration du personnel resteront des activités clés des équipes RH internes.	14%	38%	38%	10%
Q2	La maîtrise des outils bureautiques et informatiques seront des compétences nécessaires pour les équipes RH internes.	1%	3%	27%	69%
Q3	Demain, le service RH continuera à centraliser l'administration du personnel.	7%	35%	47%	10%
Q4	La gestion administrative du personnel représentera toujours la majeure partie du temps des équipes RH internes.	20%	57%	22%	2%
Q5	L'expertise administrative nécessitera toujours des postes spécifiques au sein d'une organisation cloisonnée.	10%	43%	39%	7%
Q6	Le RRH ou DRH devra être un expert de l'administration du personnel.	23%	51%	22%	5%
Scénario 14 : RH normatif					
Q7	Le numérique facilitera la formalisation des procédures et normes RH.	1%	5%	43%	52%
Q8	Le DRH / RRH se devra de formaliser des procédures et des process RH pour l'entreprise.	1%	4%	54%	41%
Q9	L'industrialisation des process RH sera de plus en plus incontournable.	1%	11%	51%	37%
Q10	Les équipes RH devront de plus en plus faire de la veille et respecter les normes RH de type ISO/AFNOR.	2%	15%	55%	28%
Scénario 15 : RH, contrôleur de gestion sociale					
Q11	Les outils de reporting et de contrôle via l'élaboration de tableaux de bord vont se développer.	0%	8%	54%	38%
Q12	Avec les nouvelles réformes, on attendra de plus en plus du RH une optimisation des coûts.	0%	8%	52%	39%
Q13	Le DRH devra avoir une parfaite connaissance de la gestion de l'entreprise et de son fonctionnement d'un point de vue comptable et financier pour optimiser les budgets dédiés aux RH.	1%	9%	52%	38%
Q14	Les équipes RH seront de plus en plus sollicitées pour répondre à des enquêtes, ou études, provenant de différentes parties prenantes.	1%	12%	64%	23%
Q15	Les RH devront aller de plus en plus vers les métiers du contrôle de gestion sociale et mettre en place de nouveaux indicateurs RH.	1%	11%	55%	33%
Q16	Les RH devront être capables de réaliser des diagnostics sociaux, ou audits sociaux à blanc, de leur entreprise.	1%	6%	53%	41%

ANNEXE – TENDANCE 6. LA QUETE DE PILOTAGE STRATEGIQUE ET PERFORMANT

MISE EN PERSPECTIVE AVEC LA REALITE DU MARCHE DE L'EMPLOI

Contribution/participation des métiers RH à la définition de la stratégie de l'entreprise

Il y a une évolution notable de la contribution et/ou de la participation des DRH/RRH à la stratégie de l'entreprise. A cela s'ajoute certains experts RH tels que les responsables des relations sociales ou de la rémunération par exemple.

Toutefois, le RRH n'est pas systématiquement intégré à la définition ou à la mise en œuvre de la stratégie et peut jouer un rôle plus opérationnel. Cet aspect ressort dans la répartition des missions du RRH pour lequel le « Codir » ne représente que 14 % contre 70 % pour le recrutement, 50 % pour les relations sociales et 44 % pour la paie et l'administration du personnel.

La dimension stratégique de la fonction de DRH semble « confirmée ». Le DRH semble être beaucoup plus intégré à la définition ou à la mise en œuvre de la stratégie que le RRH. Cet aspect ressort dans la répartition des missions du DRH pour lequel le « Codir » représente 33 % (plus du double du RRH) contre 65 % pour le recrutement, 49 % pour les relations sociales et 36 % pour la gestion des talents (la paie et l'administration du personnel ne représentent plus que 33% contre 44 % pour le RRH).

Un cadre RH sur six occupe des fonctions de Direction. La majorité de cette population professionnelle est féminine (65 %).

Partage avec les managers

Les RH cherchent à renforcer leur proximité avec les managers en les accompagnant sur les principaux domaines RH, la conduite du changement voire les projets à mener.

Mesure de la performance

La gestion budgétaire est encore peu mise en avant à l'exception des fonctions concernant la formation.

Les fonctions liées au contrôle de gestion sociale requièrent une expertise propre.

Les offres d'emploi concernant des fonctions de contrôle de gestion sociale intègrent le reporting et tendent à se généraliser pour de nombreuses fonctions/emplois RH désormais (recrutement, rémunération, formation, SIRH...).

La mise en place de tableaux de bord RH se développe en s'appuyant notamment sur les cadres RH « généralistes ».

Le RRH ne semble pas vraiment concerné par le contrôle de gestion sociale car cet aspect qui ressort dans la répartition des missions du RRH n'est présent que pour 10 % contre 70 % pour le recrutement, 50 % pour les relations sociales et 44 % pour la paie et l'administration du personnel.

La question des tableaux de bord et du reporting sont quasiment absents des missions du DRH (4% pour les premiers seulement).

Les cadres RH généralistes semblent être les métiers d'encadrement ou de direction RH les plus concernés par le contrôle de gestion sociale. Le reporting représente 26 % de leurs missions et 16 % pour les tableaux de bord.

POUR ALLER PLUS LOIN

- BESSEYRE DES HORTS C. H. 2016. « Les compétences en management et stratégie des équipes RH » ; Dans Quels métiers RH demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles, Scouarnec A., Poilpot-Rocaboy G. (direction), Paris : Dunod.
- BESSEYRE DES HORTS C. H. 2007, RH Info, Les Quatre Chantiers du DRH Partenaire Stratégique
- CHEMLA-LAFAY A., DELEPLACE M.T., LE FLECHER C., MEIMON J., TROSA S. 2008. Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadres d'analyse. Etude préparatoire. Institut de la gestion publique et du développement économique. Département Recherche, Etude et Veille.
- COLLECTIF 2016. *Quel rôle pour la fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?* Livre Blanc. Olivier Wyman, Orange et Mercer, collectif.
- TAIEB J.P. 2016. *Valoriser la performance RH. Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. 8ème édition. Paris : Dunod.
- MARTORY B. 2015. *Contrôle de gestion sociale - Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*. 8ème édition. Paris : Vuibert.
- VIZZOLINI C. (direction). 2011 *Performance RH : les DRH se mobilisent*. Cercle Humania et Kurt Salmon.
- MORVAN A., HOURCADE L. (participation).
- CEGOS (2006) : *Enquête sur le Fonction Ressources Humaines*, octobre 2006, éditions CEGOS, 200 p.
- REALE Y & DUFOUR B (2006) : *le DRH stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, p. 178 Adapté de Holbeche, L. (2006) : *Understanding Change*, Elsevier, p.170.
- MEIGNANT A. (2004) : *Le DRH Partenaire Stratégique*, Editions Liaisons, p. 32
- Tous reconnus*, 2005, Editions d'Organisation, 441 p., ouvrage collectif coordonné par J.M. Peretti <http://www.gallup.com>
- BESSEYRE DES HORTS CH (2006) : " *La Fonction R. H. doit-elle se mesurer pour être stratégique ? Une analyse des jeux de pouvoir*", RH Info.
- Personnel-ANDCP (2006) : " *Compensation & benefits, une fonction qui a la cote*", dossier piloté par C. LANCIAUX & F. SILVA, Novembre. pp. 30-57.
- LE BOULAIRE M. ET RETOUR D.(2008), *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* in Actes de l'AGRH
- ALVES S. (2009), "La place des managers dans les processus ressources humaines" in *Revue Management&Avenir* N°21

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Scénario 16 - RH stratège où la reconnaissance de la valeur ajoutée des métiers RH dans la stratégie de l'entreprise					
Q22	Le DRH/RRH sera un facilitateur du dialogue social et devra accompagner les parties prenantes dans la co-construction des transformations.	0 %	1 %	23 %	76 %
Q16	Les RH devront être capables de réaliser des diagnostics sociaux, ou audits sociaux à blanc, de leur entreprise.	1 %	6 %	53 %	41 %
Q21	Le DRH/RRH sera un acteur de l'innovation sociale/RH dans son entreprise/son établissement.	0 %	1 %	26 %	73 %
Q35	Les équipes RH devront participer de plus en plus à la stratégie d'entreprise plutôt que de simplement l'appliquer sans lui donner du sens.	0 %	1 %	24 %	75 %
Q36	Le DRH/RRH devra de plus en plus accompagner ou faire accompagner les membres de la Direction (Codir...) sur les thèmes RH et sur ceux liés aux évolutions de l'organisation, du business...	0 %	1 %	26 %	73 %
Q38	Le DRH/RRH devra de plus en plus jouer un rôle d'influenceur des orientations stratégiques en alliant les lectures business et RH.	1 %	3 %	31 %	65 %
Q113	Le DRH/RRH devra contribuer à donner du sens aux politiques RH de l'entreprise.	1 %	1 %	28 %	70 %
Scénario 17 - RH en partage avec les managers					
Q40	Les managers devront de plus en plus contribuer et s'emparer des principales activités et problématiques RH (recrutement, formation...) au quotidien.	1 %	6 %	53 %	41 %
Q41	Les équipes RH devront de plus en plus accompagner les managers dans le pilotage RH de leur équipe.	0 %	3 %	42 %	55 %
Q43	Demain, le manager devrait développer davantage ses compétences RH.	1 %	5 %	46 %	49 %
Q54	Demain, on devra de plus en plus considérer le salarié comme un client et développer des solutions basées sur l'expérience collaborateur.	1 %	11 %	45 %	43 %
Q105	Les managers devront, dans leurs pratiques managériales, être dans l'accompagnement, l'exigence et la bienveillance en prenant en compte le quotient émotionnel des personnes.	0 %	4 %	55 %	40 %
Scénario 18 - RH garant de la performance globale					
Q11	Les outils de reporting et de contrôle via l'élaboration de tableaux de bord vont se développer.	0 %	8 %	54 %	38 %
Q13	Le DRH devra avoir une parfaite connaissance de la gestion de l'entreprise et de son fonctionnement d'un point de vue comptable et financier pour optimiser les budgets dédiés aux RH.	1 %	9 %	52 %	38 %
Q12	Avec les nouvelles réformes, on attendra de plus en plus du RH une optimisation des coûts.	0 %	8 %	52 %	39 %

Q15	Les RH devront aller de plus en plus vers les métiers du contrôle de gestion sociale et mettre en place de nouveaux indicateurs RH.	1 %	11 %	55 %	33 %
Q24	Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des mobilités internes/externes des salariés et ce, tout au long de la vie professionnelle.	0 %	2 %	33 %	65 %
Q25	Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement du développement des compétences des salariés.	0 %	4 %	31 %	65 %
Q61	Les questions de diversité (âge, genre, handicap, religion, ethnique, etc...) constitueront un point notable d'amélioration à l'avenir pour les politiques RH des entreprises.	1 %	9 %	50 %	39 %
Q101	Les équipes RH devront être de plus en plus en capacité d'individualiser leurs accompagnements, services...	1 %	4 %	63 %	33 %
Q112	Les équipes RH devront mettre en œuvre des pratiques RH « responsables » qui répondent à la fois aux enjeux économiques et sociaux.	0 %	2 %	48 %	50%
Q115	Les RH sont les garants de la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) et du comportement éthique de l'entreprise	2 %	14 %	52 %	31 %

ANNEXE – TENDANCE 7 : UNE MAITRISE DES RISQUES EXIGEE

MISE EN PERSPECTIVE AVEC LA REALITE DU MARCHE DE L'EMPLOI

Les responsables en relations sociales, garants de la cohésion sociale, jouent aussi un rôle stratégique grâce à leur perception précise des besoins, la connaissance des problématiques de l'entreprise et les réponses qu'ils peuvent y apporter en tant que professionnels du droit, dans leur mission d'information et de conseil auprès des directions RH.

La rigueur et le respect (des règles, des procédures, de la législation...) représentés par l'aspect réglementaire gagne en exigence et demande une actualisation permanente dans un contexte de complexification des obligations légales (+ 24 points)

En termes de missions demandées, on assiste à une variété importante de domaines d'intervention selon les métiers :

- Juristes / Audit social / Affaires sociales : la réglementation sociale et le droit du travail constituent les socles fondamentaux de ces métiers. Maitriser le social prend une importance stratégique.
- Relations sociales : les activités sont basées sur les obligations sociales afin de veiller et de garantir le climat interne.
- Contrôle de gestion sociale : une fonction d'expertise est requise. Le reporting est présent.
-

Un durcissement des obligations légales

Dans un contexte économique difficile et de complexification de la réglementation, les exigences en droit social et en droit du travail se sont accrues. Le contexte juridique est en perpétuelle évolution, c'est le cas, par exemple, du projet de réforme du Code du travail, et oblige les RH à actualiser en continue leurs connaissances en fonction de l'environnement et des fluctuations économiques et politiques.

POUR ALLER PLUS LOIN

TERTRAIS B. (2017), Les vingt prochaines années, l'avenir vu par les services de renseignements américains. Les Arènes.

BAUER A. (2017), La criminologie à la rescousse des territoires : l'urgence du renseignement économique, EMN Normandie, Lettre N° 22 de l'Intelligence économique.

PERETTI J.M. (2013), Edito du N° 4 : Face à l'émergence de risques nouveaux, quels sont les audits que les entreprises devraient développer dans les années 2014-2015 ? Question(s) de Management.

MONNET, B., P. VERY ET O. HASSID (2010), « Panorama 2008-2009 des crimes commis contre les entreprises », Sécurité & Stratégie, n°3, pp. 6-13.

RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Scénario 19 - RH vigie des risques					
Q65	Les équipes RH devront mener une veille en termes d'intelligence économique et de sécurité des données RH.	1%	9%	49%	42%
Q66	Les équipes RH devront se faire de plus en plus accompagner pour pouvoir faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés.	2%	36 %	44%	19%
Q67	.Les RH devront s'assurer que les managers n'adoptent pas des comportements qui peuvent être oppressants pour les salariés, tels que l'envoi de courriels la nuit et le week-end (Droit à la déconnexion).	1%	5%	43%	52%
Q39	Les équipes RH devront de plus en plus développer des activités de veille documentaire et informationnelle (internes et externes) pour aider au mieux à la prise de décision.	1%	9 %	56 %	34%
Scénario 20 - RH expert juridique					
Q69	Les équipes RH devront toujours être constamment en veille vis à vis des évolutions juridiques et développer les compétences associées.	1%	3%	53%	43%
Q70	Les équipes RH devront intégrer des spécialistes des questions juridiques.	1%	25%	50%	24%
Q71	Les équipes RH devront se faire accompagner par des prestataires pour pouvoir afin de connaître et respecter le droit du travail.	2%	15%	52%	31%
Q72	Les équipes RH devront de plus en plus former les managers sur les questions liées au droit social.	1%	11%	62%	26%
Q73	Les compétences en médiation sont appelées à se développer	2%	9%	55%	35%
Q74	Les équipes RH devront savoir gérer les risques de sur-médiatisation des événements sociaux.	1%	14%	56%	29%
Scénario 21 - RH criminologue					
Q68	Compte tenu du contexte actuel, le service RH jouera de plus en plus un rôle majeur dans la prévention contre toutes les formes de criminalité dans et en dehors de l'entreprise.	9%	53%	28%	10%
Q75	Les équipes RH devront être attentives aux risques de corruption, d'espionnage industriel...	4%	28%	53%	15%
Q76	Les équipes RH devront mener une veille en termes d'intelligence économique et de sécurité des données RH.	2%	16%	57%	25%
Q77	Les équipes RH devront se faire de plus en plus accompagner par des spécialistes externes pour pouvoir faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés.	5%	35%	45%	15%
Q78	Les équipes RH devront intégrer en interne des experts des risques pour faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés.	8%	56%	29%	6%
Q79	Les équipes RH devront développer des compétences afin de gérer les questions de moralisation, sexisme, violence, etc.	1%	19%	59%	21%

Q80	Les équipes RH devront joueront un rôle majeur dans la prévention contre toute les formes de criminalité en interne et en externe.	6%	51%	34%	8%
-----	--	----	-----	-----	----

ANNEXE : Questionnaire ANDRH 7.0

Veillez marquer votre degré d'accord / Désaccord entre 1 et 4 :

1- pas du tout d'accord

3- plutôt d'accord

2- plutôt pas d'accord

4- Tout à fait d'accord

1. La gestion de la paie et l'administration du personnel resteront des activités clés des équipes RH internes.
2. La maîtrise des outils bureautiques et informatiques seront des compétences nécessaires pour les équipes RH internes.
3. Demain, le service RH continuera à centraliser l'administration du personnel.
4. La gestion administrative du personnel représentera toujours la majeure partie du temps des équipes RH internes.
5. L'expertise administrative nécessitera toujours des postes spécifiques au sein d'une organisation cloisonnée.
6. Le RRH ou DRH devra être un expert de l'administration du personnel.
7. Le numérique facilitera la formalisation des procédures et normes RH.
8. Le DRH / RRH se devra de formaliser des procédures et des process RH pour l'entreprise.
9. L'industrialisation des process RH sera de plus en plus incontournable.
10. Les équipes RH devront de plus en plus faire de la veille et respecter les normes RH de type ISO/AFNOR.
11. Les outils de reporting et de contrôle via l'élaboration de tableaux de bord vont se développer.
12. Avec les nouvelles réformes, on attendra de plus en plus du RH une optimisation des coûts.
13. Le DRH devra avoir une parfaite connaissance de la gestion de l'entreprise et de son fonctionnement d'un point de vue comptable et financier pour optimiser les budgets dédiés aux RH.
14. Les équipes RH seront de plus en plus sollicitées pour répondre à des enquêtes, ou études, provenant de différentes parties prenantes.
15. Les RH devront aller de plus en plus vers les métiers du contrôle de gestion sociale et mettre en place de nouveaux indicateurs RH.
16. Les RH devront être capables de réaliser des diagnostics sociaux, ou audits sociaux à blanc, de leur entreprise.
17. Le rôle de conseil des équipes RH sera de plus en plus important à l'avenir.
18. Les compétences en sociologie et en structuration des organisations seront de plus en plus nécessaires.
19. Les mutations externes impacteront l'entreprise à différents niveaux et les RH sont là pour informer et proposer des solutions afin de faire évoluer les organisations.
20. Le DRH / RRH devra regarder les pratiques existantes dans d'autres entreprises et s'en inspirer.
21. Le DRH / RRH sera un acteur de l'innovation sociale/RH dans son entreprise/son établissement.
22. Le DRH / RRH sera un facilitateur du dialogue social et devra accompagner les parties prenantes dans la co-construction des transformations.
23. Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des salariés afin de développer leur motivation et leur implication/leur engagement.
24. Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des mobilités internes / externes des salariés et ce, tout au long de la vie professionnelle.

25. Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement du développement des compétences des salariés.
26. Les équipes RH auront un rôle de plus en plus important dans l'accompagnement des managers.
27. Les RH doivent permettre aux salariés de s'adapter par la mise en place d'actions de formation, de tutorat, de mentorat, etc.
28. Les équipes RH auront également à penser des accompagnements adaptés et fournir des solutions RH vis-à-vis de salariés qui vont de plus en plus se gérer eux-mêmes et devenir des acteurs de leur trajectoire professionnelle.
29. Les équipes RH devront être ouvertes sur leur environnement et leur territoire afin de construire une stratégie RH territorialisée en adéquation avec les besoins de l'entreprise.
30. Il faudra développer des compétences en gestion de projets territoriaux et en réseautage local.
31. Le DRH / RRRH devra développer des réseaux et des partenariats sur son territoire d'implantation pour travailler sur les questions d'emploi, de formation et de compétences.
32. Le DRH / RRRH devra contribuer à des actions collectives permettant de répondre aux problématiques RH rencontrées sur son territoire d'implantation.
33. Les RH devront participer au développement de l'attractivité du territoire avec tous les acteurs concernés.
34. La GTEC permettra une réelle optimisation de la gestion des emplois et des compétences, et constituera un véritable outil de compétitivité pour l'organisation.
35. Les équipes RH devront participer de plus en plus à la stratégie d'entreprise plutôt que de simplement l'appliquer sans lui donner du sens.
36. Le DRH/RRH devra de plus en plus accompagner ou faire accompagner les membres de la Direction (Codir...) sur les thèmes RH et sur ceux liés aux évolutions de l'organisation, du business...
37. Le DRH/RRH devra de plus en plus jouer un rôle de leader en impulsant et en mettant en place de nouvelles démarches au sein de l'entreprise, d'un établissement...
38. Le DRH/RRH devra de plus en plus jouer un rôle d'influenceur des orientations stratégiques en alliant les lectures business et RH.
39. Les équipes RH devront de plus en plus développer des activités de veille documentaire et informationnelle (internes et externes) pour aider au mieux à la prise de décision.
40. Les managers devront de plus en plus contribuer et s'emparer des principales activités et problématiques RH (recrutement, formation...) au quotidien.
41. Les équipes RH devront de plus en plus accompagner les managers dans le pilotage RH de leur équipe.
42. Les managers devront aussi s'emparer des questions de GPEC, anticiper leurs besoins en compétences et contribuer au développement des solutions adaptées.
43. Demain, le manager devrait développer davantage ses compétences RH.
44. Le DRH/RRH devra de plus en plus contribuer à diffuser et valoriser auprès de tous les acteurs internes la culture RH.
45. Le DRH / RRRH devra de plus en plus gérer ses effectifs RH au plus près.
46. Le DRH / RRRH devra faire monter en compétences ses collaborateurs, au regard des transformations de la fonction.
47. Le DRH / RRRH devra anticiper la transformation des métiers RH et savoir faire évoluer son équipe en conséquence.

48. Le DRH / RRH devra être capable de proposer des mutualisations de compétences RH internes et/ou externes.
49. Toutes les équipes RH devront développer de plus en plus des compétences en communication et en marketing RH.
50. Pour valoriser l'image interne et externe de l'entreprise, les équipes RH utiliseront de plus en plus les réseaux sociaux.
51. Le DRH / RRH va devoir développer la marque employeur.
52. Demain, l'image et la réputation de l'entreprise constitueront des enjeux primordiaux en termes RH.
53. Les RH devront de plus en plus participer à la revalorisation de l'image d'un secteur ou d'un métier auprès du personnel, des candidats potentiels et des institutions.
54. Demain, on devra de plus en plus considérer le salarié comme un client et développer des solutions basées sur l'expérience collaborateur.
55. Les équipes RH devront travailler de plus en plus avec les opérateurs réalisant du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP).
56. Les équipes RH devront renforcer les relations et les partenariats avec les organismes de formation, les écoles, les universités...
57. La construction de réseaux d'entreprises sera de plus en plus une clé pour permettre de construire une dynamique territoriale de l'emploi favorable à l'entreprise.
58. Le DRH / RRH devra construire autour de lui un réseau d'acteurs RH, de l'emploi et de la formation.
59. Les RH travailleront de plus en plus en interconnexions entre eux pour mettre en place une GPEC de façon améliorée.
60. Demain, il faudra mieux comprendre et intégrer les nouvelles générations car elles ont un rapport au travail différent des précédentes.
61. Les questions de diversité (âge, genre, handicap, religion, ethnique, etc...) constitueront un point d'amélioration notable à l'avenir pour les politiques RH des entreprises.
62. La gestion des âges constituera un enjeu majeur et incontournable dans les années à venir.
63. Le DRH / RRH devra veiller de plus en plus à une certaine mixité des équipes au sein de l'entreprise (âge, genre...).
64. Le DRH / RRH devra de plus en plus développer une culture de diversité fondée sur le respect et l'ouverture.
65. Les équipes RH devront mener une veille en termes d'intelligence économique et de sécurité des données RH.
66. Les équipes RH devront se faire de plus en plus accompagner pour faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés.
67. Les RH devront s'assurer que les managers n'adoptent pas des comportements qui peuvent être oppressants pour les salariés, tels que l'envoi de courriels la nuit et le week-end (Droit à la déconnexion).
68. Compte tenu du contexte actuel, le service RH jouera de plus en plus un rôle majeur dans la prévention contre toutes les formes de criminalité dans et en dehors de l'entreprise.
69. Les équipes RH devront toujours être constamment en veille vis à vis des évolutions juridiques et développer les compétences associées.
70. Les équipes RH devront intégrer des spécialistes des questions juridiques.
71. Les équipes RH devront se faire accompagner par des prestataires afin de connaître et respecter le droit du travail.

72. Les équipes RH devront de plus en plus former les managers sur les questions liées au droit social.
73. Les compétences en médiation sont appelées à se développer.
74. Les équipes RH devront savoir gérer les risques de sur-médiatisation des événements sociaux.
75. Les équipes RH devront être attentives aux risques de corruption, d'espionnage industriel...
76. Les équipes RH devront mener une veille en termes d'intelligence économique et de sécurité des données RH.
77. Les équipes RH devront se faire de plus en plus accompagner par des spécialistes externes pour faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés.
78. Les équipes RH devront intégrer en interne des experts des risques pour faire face ou prévenir des infractions civiles ou pénales de la part des salariés.
79. Les équipes RH devront développer des compétences afin de gérer les questions de moralisation, sexisme, violence, etc.
80. Les équipes RH joueront un rôle majeur dans la prévention contre toutes les formes de criminalité en interne et en externe.
81. Les RH continueront d'utiliser des fichiers EXCEL et des BDD Access pour gérer leur personnel.
82. Mon service RH n'envisage pas réellement d'intégrer d'outils et plateformes numériques collaboratifs à terme.
83. Mon entreprise n'a pas retenu le développement d'un SIRH comme étant l'un de ses projets prioritaires.
84. Les différentes applications et logiciels RH resteront indépendantes et ne permettront pas d'échanges de données entre eux.
85. Les services RH continueront à demander l'envoi de justificatifs par courrier ou en main propres car ils n'accepteront pas les documents numérisés.
86. Les équipes RH resteront résistantes aux outils ou solutions RH digitales.
87. Les équipes RH s'appuieront sur des outils numériques et des plateformes pour exercer leurs activités.
88. Le service RH devra intégrer des experts informatiques et/ou du numériques pour développer des solutions digitales adaptées.
89. Les outils de workflow vont se développer rapidement en même temps que des centres de services RH partagés.
90. Les équipes RH utiliseront de plus en plus des plateformes et/ou réseaux sociaux pour certaines activités RH, comme par exemple le recrutement.
91. Les solutions RH maîtrisées et utilisées par les salariés permettront aux équipes RH de diminuer leur charge administrative.
92. Les nouvelles solutions digitales permettront de gérer le salarié de A à Z.
93. Les nouvelles solutions digitales permettront d'avoir des bases de données plus qualitatives, sécurisées et régulièrement mises à jour.
94. Toutes les activités et prestations RH internes à l'entreprise pourront être dématérialisées et externalisées.
95. Demain, on n'utilisera plus de SIRH interne à l'entreprise mais des plateformes dématérialisées.
96. Un certains nombre de prestations de la fonction RH pourront être accessibles en "libre-service" et ne nécessiteront plus d'embaucher du personnel.
97. On verra se développer des co-activités robotiques et humaines qui généreront de nouveaux métiers et de nouvelles manières de travailler.

98. Certains postes RH seront menacés par le développement des nouvelles technologies : signature électronique du contrat de travail, réalisation des entretiens professionnels, gestion de la mobilité, formation numérique, etc.
99. La transformation digitale supprime des postes RH mais en crée de nouveaux puisqu'elle induit de nouvelles compétences digitales RH.
100. Les équipes RH développeront des compétences en transformation de leurs besoins en appels d'offres et en sélection du ou des prestataire(s).
101. Les équipes RH devront être de plus en plus en capacité d'individualiser leurs accompagnements, services...
102. Face au développement des NTIC, l'enjeu des RH sera de garder le lien avec les différents services et de faciliter la communication entre les individus et les groupes afin d'éviter le risque d'isolement.
103. La réalisation des entretiens annuels d'évaluation et/ou des entretiens professionnels sera de plus en plus importante pour accompagner les salariés et co-construire leur projet professionnel.
104. Dans les actions de départs volontaires et de licenciements contraints, les RH devront de plus en plus accompagner les salariés sortants et les aider dans la réalisation de leur nouveau projet professionnel.
105. Les managers devront, dans leurs pratiques managériales, être dans l'accompagnement, l'exigence et la bienveillance en prenant en compte le quotient émotionnel des collaborateurs.
106. Les équipes RH devront créer des communautés pour fédérer et développer l'engagement des collaborateurs.
107. Les RH mettront de plus en plus à disposition des services tels que la conciergerie d'entreprise ou inter-entreprise pour aider les salariés à mieux gérer leur équilibre vie privée-vie professionnelle.
108. La question des risques psychosociaux (harcèlement, violence, stress...) deviendra primordiale.
109. Les questions de santé au travail seront de plus en plus prégnantes et appelleront des réponses de la part des équipes RH.
110. La pénibilité au travail représentera un enjeu majeur dans les années à venir.
111. La Qualité de Vie au Travail (QVT) sera un vecteur essentiel de fidélisation des salariés.
112. Les équipes RH devront mettre en œuvre des pratiques RH "responsables" qui répondent à la fois aux enjeux économiques et sociaux.
113. Le DRH / RRH devra contribuer à donner du sens aux politiques RH de l'entreprise.
114. Dans la mesure du possible, les équipes RH devront atténuer les chocs des parcours pour les salariés en contribuant à leur reclassement interne ou externe.
115. Les RH sont les garants de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et du comportement éthique de l'entreprise.
116. Les équipes RH travailleront de plus en plus dans des environnements internationaux.
117. Les compétences en gestion internationale des RH seront de plus en plus appréciées.