

Sous la Direction de
Aline Scouarnec et
Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy

Quels métiers RH demain ?

Transformation de la fonction
et compétences nouvelles

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074311-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des auteurs	VII
Préface	XI
Jean-Paul CHARLEZ, président de l'ANDRH	
Remerciements	XIII
Introduction	1
Aline SCOUARNEC, Présidente de l'AGRH et Vice-Présidente de Référence RH Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY, Présidente de Référence RH, Vice-Présidente de l'AGRH	

PARTIE 1

TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Aline SCOUARNEC

1 Les compétences en management et stratégie des équipes RH	7
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS	
2 Les compétences en pilotage et accompagnement des transformations RH	16
Patrick STORHAYE	
3 Les compétences numériques des équipes RH	25
François SILVA et Aline SCOUARNEC	
4 Les compétences en leadership RH	40
Sébastien PAYRE	
5 Le marketing RH change-t-il les compétences RH ?	48
Serge PANCZUK et Sébastien POINT	
6 Les compétences en responsabilité sociale de l'entreprise	55
Pierre CHAUDAT	

7	Les compétences en reporting et création de valeur RH	60
	Laurent CAPPELLETTI et Florence NOGUERA	
8	Les compétences en normalisation	65
	Michel JONQUIÈRES	
9	Les compétences en santé-bien-être au travail	71
	François GEUZE, avec le concours actif d'Anne-Marie de VAIVRE de l'AINF	
10	Les compétences comportementales des équipes RH	88
	Patrick LECONTE	
11	Les « <i>Mad skill</i> » RH	96
	Michel BARABEL et Olivier MEIER	
12	DRH dans le secteur public-contexte, enjeux et spécificités du métier	107
	Franck BRILLET, Émilie SOUFFLET et Isabelle SAUVIAT	
13	Les compétences en négociation	114
	Alice LE FLANCHEC	
14	Les compétences en management interculturel	122
	Michelle DUPORT	

PARTIE 2

QUELQUES MÉTIERS RH EN TRANSFORMATION

Gwenaëlle POILPOT-ROCABOY

15	Le métier de DRH et de RRH	133
	Aline SCOUARNEC et Monique CAMILLERI	
16	Le métier de Responsable RH à temps partagé	148
	Anne JOYEAU et Sébastien LE GALL et Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY	
17	Le métier d'Assistante RH	163
	Aline SCOUARNEC et Mohamed TISSIOU	
18	Le métier de responsable/chargé de recrutement	174
	Aline SCOUARNEC et Mohamed TISSIOU	
19	Le métier de responsable rémunération, « Comp & Ben »	183
	François GEUZE, AVEC LE CONCOURS DE FABIOLA CARION, ANNE CROSNIER ET Aurore DINTRAS	

20	Le métier de Responsable SIRH	196
	Anne LOUBÈS	
21	Le métier de responsable des relations sociales	206
	François GEUZE, avec le concours de Caroline CAPLANE, Frédéric DURIEUX et Fabien ZAMORO	
22	Le métier de contrôleur de gestion sociale	218
	François GEUZE, avec le concours de Claire BULTEL, Caroline NICOLAS, Sylvie PIETTE et le partenariat de l'Association professionnelle Ipsoc	
23	Le métier de responsable formation	236
	Bérangère GOSSE	
24	Le métier de chargé de la mobilité et des parcours professionnels	255
	Jocelyne ABRAHAM et Franck BRILLET et Séverine VENTOLINI et Samuel MERCIER	
25	Le métier d'enseignant-chercheur RH	284
	Cécile DEJOUX et Emmanuelle LÉON	
26	Vers de nouveaux métiers RH	296
	Jacques IGALENS	
27	Et si le futur ne tenait qu'à une nouvelle promesse ?	302
	Bernard GALAMBAUD	
	Bibliographie	313

LISTE DES AUTEURS

Les coordinateurs

SCOUARNEC Aline, Professeur agrégé des Universités, Université de Caen Normandie et ESSEC Executive Education, Chercheur au NIMEC EA 969, Présidente de l'AGRH, en charge de l'Observatoire des Métiers de la Fonction RH de Référence RH, Responsable du master RH en apprentissage, IAE Caen.

POILPOT-ROCABOY Gwénaëlle, Professeur des Universités, IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, Chercheur au CREM-UMR CNRS 6122, Présidente de Référence RH, Vice-Présidente de l'AGRH, Co-Responsable du Master RH II Formation Initiale, IGR-IAE de Rennes.

Les auteurs

ABRAHAM Jocelyne, Maître de conférences, Université de Tours, IAE FRANCE TOURS, Directrice du master MSRH et performance durable, Chercheur VALLOREM-EA6296.

BARABEL Michel, Maître de conférences, Université Paris Est, Chercheur à l'IRG EA 2354-CNRS, co-directeur du Master 2 GRH dans les multinationales.

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, Professeur émérite HEC, Secrétaire général de l'AGRH.

BRILLET Franck, Professeur des Universités, Université de Paris 2 Panthéon-Assas – CIFFOP – Sorbonne Universités, Directeur du Master Coaching, chercheur au LARGEPA.

CAMILLERI Monique, Maître de conférences, Université de Poitiers, IAE de Poitiers, CEREGE EA 1722.

CAPPELLETTI Laurent, Professeur titulaire de chaire « Comptabilité et Contrôle de gestion », Le Cnam et Directeur des programmes à l'Iseor.

CHARLEZ Jean-Paul, Président de l'ANDRH.

CHAUDAT Pierre, Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université d'Auvergne, Responsable du Master II GRH et de la Licence Professionnelle Assistant RH.

DEJOUX Cécile, Professeur des Universités, Cnam, Professeur affilié ESCP Europe.

DUPORT Michèle, Ingénieur d'études, Université de Montpellier 3, chercheur à ORHA-CORHIS.

GALAMBAUD Bernard, Professeur émérite, ESCP Europe.

GEUZE François, Maître de conférences associé, Université de Lille.

GOSSE Bérangère, Maître de conférences, Université de Rouen, IAE Rouen, Chercheur au NIMEC, EA 969, responsable du Master RH.

IGALENS Jacques, Professeur Agrégé des Universités, Université de Toulouse Capitole, IAE Toulouse et CRM-CNRS, Président d'honneur de l'AGRH.

JONQUIÈRES Michel, Vice-Président de l'IAS et secrétaire de l'Académie de l'Éthique.

JOYEAU Anne, Maître de conférences, chercheur au CREM, IGR-IAE Université de Rennes, Responsable Master II RH, formation initiale et continue.

LE FLANCHEC Alice, Professeur Agrégé des Universités, Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, Prism, Vice-Présidente de l'AGRH.

LE GALL Sébastien, Maître de Conférences, Chercheur à l'IREA, IMABS-DSEG, Université de Bretagne Sud, Responsable du Master RH à temps partagé.

LECONTE Patrick, Maître de conférences, IAE Brest-UBO, Laboratoire ICI, Co-directeur Master MRH.

LÉON Emmanuelle, Professeur, ESCP Europe.

LOUBÈS Anne, Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université de Montpellier 2, IAE Montpellier, chercheur au MRM (Montpellier Recherche Management).

MEIER Olivier, Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université Paris Est, Chercheur à l'IRG EA 2354-CNRS.

MERCIER Samuel, Professeur Agrégé des Universités, Université de Bourgogne – IAE Dijon, Centre de Recherche En Gestion des Organisations (CREGO).

NOGUERA Florence, Professeur agrégé des Universités, Université de Montpellier 3, Trésorière de l'AGRH.

PANCZUK Serge, Vice-Président International Human Resources, Edwards Lifesciences.

PAYRE Sébastien, Maître de conférences, Université de Caen Normandie, NIMEC (EA 969).

POINT Sébastien, Professeur des Universités, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, HuManiS (EA 7308).

SAUVIAT Isabelle, Maître de Conférences, Université de Limoges, Chercheur CREOP EA4332.

SILVA François, Professeur, Habilité à Diriger des Recherches, Kedge Business School et chercheur au laboratoire DICEN du Cnam-Paris.

SOUFFLET Émilie, Maître de conférences, Maison des Sciences de Gestion – Université Paris 2 Panthéon Assas – CIFFOP – Chercheur au LAR-GEPA EA3386.

STORHAYE Patrick, Président de Flexity, Professeur associé au Cnam.

TISSIOUI Mohamed, Maître de conférences, Université de Caen Normandie, Chercheur au NIMEC EA 969.

VENTOLINI Séverine, Maître de conférences, Université de Bourgogne – IAE Dijon, Centre de Recherche En Gestion des Organisations (CREGO), Responsable Master 1 GRH.

PRÉFACE

Jean-Paul CHARLEZ, président de l'ANDRH¹

Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. Elle joue un rôle majeur dans le débat RH en suscitant les échanges, en favorisant la coopération de l'ensemble des acteurs : des praticiens, aux chercheurs, aux décideurs.

Cet ouvrage collectif *Quels métiers RH demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles* a donc toute sa place dans la collection de l'ANDRH chez Dunod, car il s'inscrit pleinement dans son ADN : « penser et alimenter le débat sur la fonction RH d'aujourd'hui et de demain », en mobilisant et en faisant connaître les résultats des travaux de recherche, en suscitant l'échange entre les chercheurs et les praticiens.

En 2014, notre association s'était déjà interrogée sur *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, et l'ouvrage qui rassemblait les réflexions de nombreux chercheurs et praticiens avait alimenté notre Université annuelle (Lyon). Ce nouvel *opus*, fait écho au thème de notre Université 2016 : « RH : Le Temps des ruptures ? Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques ? » (Reims). Il s'agit d'aller au-delà des modes et du « buzz médiatique », d'identifier les tendances de fonds, les signaux faibles, l'impact de ces évolutions sur les compétences, pour trouver les repères qui permettent de construire solidement l'avenir.

L'accélération des changements, rend encore plus nécessaire une analyse prospective rigoureuse et renouvelée de la fonction RH. Il s'agit donc ici de s'interroger très précisément sur les métiers RH de demain, sur les compétences nouvelles qu'ils pourront exiger, pour anticiper la transformation de nos pratiques et l'évolution nécessaire des formations RH pour y répondre.

1. Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres rassemblés dans 80 groupes locaux en France métropolitaine et dans les départements et territoires d'Outre-Mer, elle est la plus grande communauté de professionnels de la fonction RH en France. www.andrh.fr

Je me réjouis que cet ouvrage illustre aussi la qualité des relations que l'ANDRH entretient avec l'AGRH et Référence RH pour promouvoir une vision exigeante de l'enseignement de la GRH et un dialogue continu entre la recherche et la communauté des professionnels RH. Que chacun des contributeurs soit ici remercié.

Je souhaite aussi remercier, tout spécialement Aline Scouarnec et Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy d'avoir œuvré pour que ces réflexions soient rendues accessibles à un large public.

C'est donc avec un grand plaisir que je vous invite, vous praticiens RH, vous enseignants-chercheurs, vous étudiants, à découvrir les textes qui vont suivre, et en faire un objet de débats, lors de notre Université, au sein de nos groupes locaux, sur les réseaux sociaux (@andrh_officiel, #revuePersonnel), dans vos organisations.

« La prospective a pour objet d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles » (Michel Godet).

Le futur de la fonction RH est entre nos mains, il faut s'atteler à l'écrire collectivement au présent, dans toutes ses dimensions !

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a vu le jour dans le cadre des rencontres annuelles de Référence RH. Un grand merci à l'ensemble des fidèles du réseau Référence RH qui ont soutenu depuis quelques années déjà ce projet.

Ce travail est en particulier le fruit de l'application de la méthodologie de prospective des métiers développée par Luc Boyer et Aline Scouarnec depuis 16 ans et qui a été enseignée, puis appliquée par des promotions de master RH dans différentes formations en France. Que l'ensemble des étudiants de ces masters soient ici remerciés de leur contribution ainsi que les collègues responsables pédagogiques de ces formations. L'ANDRH a bien voulu soutenir cette initiative, qu'elle se trouve ici remerciée de son implication et des échanges constructifs qui se mettent en place au niveau associatif : ANDRH-AGRH et Référence RH.

Cet ouvrage est le fruit d'un questionnement : dans un contexte d'incertitude croissante et de grands changements, quelle sera la place et le contenu des métiers RH demain au sein des organisations ?

Cette question a amené plus de 200 étudiants de Masters RH membres du réseau Référence RH et leurs responsables pédagogiques à questionner plus de 500 praticiens RH de leurs territoires sur leurs métiers. Chaque année, depuis 2007, ils ont mobilisé la méthodologie de prospective des métiers développée par Luc Boyer et Aline Scouarnec depuis 16 ans, pour recueillir la perception de près de 500 praticiens sur le contenu, l'évolution, les compétences nécessaires pour exercer leurs métiers RH. Les constats mis en avant sont que si le besoin de technicité reste réel dans les métiers RH pour « bien » recruter, former, évaluer, faire progresser, dialoguer, rémunérer etc., les modes de gestion d'hier ne sont plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain. Le besoin d'approches co-construites et de coopération entre acteurs, de prise en compte d'attentes nouvelles des collaborateurs, d'adaptation des modalités de travail à l'évolution numérique etc. appelle de nouvelles compétences RH et transforme les métiers RH. Le rôle des directeurs de Masters membres de Référence RH est alors de faire évoluer les formations dans ce sens sous le regard averti et l'implication de l'ANDRH et de ses antennes territoriales.

Ce livre est le résultat de la coopération de trois associations actrices du développement RH : l'ANDRH : l'association des praticiens RH, Référence RH, le réseau des formations RH d'excellence et l'AGRH, l'association des enseignants-chercheurs francophones en RH. Que l'ensemble des étudiants, les collègues responsables pédagogiques des masters RH concernés, les praticiens mobilisés au sein des territoires, le Président et la Secrétaire générale de l'ANDRH soient ici remerciés de leur implication. Nous tenons également à remercier l'ensemble des contributeurs de cet ouvrage pour la vision qu'ils ont bien voulu donner aux métiers ou compétences de demain en RH : **Jean-Paul Charlez, Aline Scouarnec, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Charles-Henri Besseyre des Horts, Patrick Storhayé, François Silva, Sébastien Payre, Serge Panczuk, Sébastien Point, Pierre Chaudat, Laurent Cappelletti, Florence Noguera, Michel Jonquières, François Geuze, Patrick Leconte, Michel Barabel, Olivier Meier, Franck Brillet, Emilie Soufflet, Isabelle Sauviat, Alice Le Flanchec, Michèle Duport, Monique Camilleri, Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Mohamed Tissioui, Anne Loubès, Bérangère Gosse, Jocelyne Abraham, Séverine Ventolini, Samuel Mercier, Cécile Dejoux, Emmanuelle Léon, Jacques Igalens, Bernard Galambaud.**

Un remerciement particulier aux promotions de :

Caen (Master RH en apprentissage)

Rennes (Master RH)

Tours (Master RH)

Dijon (Master RH)

Poitiers (Master RH)

Rouen (Master RH)

Lille (Master RH)

Montpellier (Master RH)

INTRODUCTION

Aline SCOUARNEC,
Présidente de l'AGRH et Vice-Présidente de Référence RH

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY,
Présidente de Référence RH,
Vice-Présidente de l'AGRH

Créé en 2000, le réseau Référence RH est constitué des principales formations françaises de 3^e cycle d'Universités et de Grandes écoles en Gestion des Ressources Humaines. Près de 40 masters et mastères spécialisés, 300 enseignants-chercheurs, 1 000 praticiens RH intervenants, 1 500 étudiants par an et un collectif de 16 000 diplômés contribuent aujourd'hui à la réussite de ce réseau. Au service des professionnels de la fonction RH, le réseau a notamment pour objectifs de garantir et de promouvoir la qualité de ces formations et d'exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des fonctions RH et d'adapter ainsi au mieux les enseignements qui y préparent.

Pour ce faire, le réseau Référence RH a, d'une part, mis en place une certification qualité à deux niveaux permettant l'entrée dans le réseau et la garantie d'un niveau d'excellence de la formation. Dans un contexte d'offre de formation de plus en plus foisonnant et obscur, cette certification, attribuée par une commission d'accréditation indépendante, évalue la qualité des formations Masters professionnels et Mastères Spécialisés, offerts à la formation initiale, continue ou en apprentissage, dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Le réseau a, d'autre part, créé un observatoire des métiers de la fonction RH afin d'analyser les évolutions des métiers, d'anticiper les besoins de compétences nouvelles et d'adapter les enseignements au sein des formations. Les réflexions communes de Référence-RH, de l'AGRH, l'APEC et

de l'ANDRH¹ ont fait émerger le constat d'une forte complexification de la fonction RH et des nouveaux enjeux auxquels elle doit faire face : Quelles sont les nouvelles missions de la fonction RH ? ; Comment les professionnels RH doivent-ils se former ? ; Quelles seront leurs problématiques demain en entreprise ?

L'Observatoire des Métiers de la Fonction Ressources Humaines vise, depuis 2008, à répondre à ces questions. Chaque année, les Masters et Mastères spécialisés membres du réseau Référence-RH font de la veille prospective sur les métiers RH en collaboration avec les praticiens de la fonction RH de leur territoire. Ils recueillent ainsi des informations sur les grandes tendances, les ruptures ou les signaux faibles des métiers RH. Tous les métiers de la fonction RH ont été abordés car si les diplômés du réseau ont vocation à devenir des responsables RH, ils commencent souvent par des postes de chargés de mission RH, de chargés de recrutement, de formation, de relations sociales, de rémunération, assistants RH etc. avant d'évoluer très rapidement sur des postes à plus fortes responsabilités. Une vingtaine de métiers ont ainsi été analysés, des fiches métiers dynamiques et exhaustives ont été élaborées et certaines sont disponibles sur le site Internet du réseau Référence-RH (www.reference-rh.org).

Ce livre vise à mettre en avant et à poursuivre la réflexion engagée dans le cadre de l'observatoire, sur la prospective des métiers de la fonction RH.

Au travers de toutes les réflexions engagées, nous donnons une nouvelle perspective aux métiers de la fonction RH. Au-delà de sa dimension technique, indispensable mais assurément non suffisante, les enjeux de ces métiers sont de voir loin, de voir large, d'analyser en profondeur, de prendre des risques et de penser à la personne (Gaston Berger, 1964), la mettre au cœur de l'organisation, comprendre son environnement de travail, son rapport au travail, ses relations aux autres et à l'organisation, son rapport aux changements de nature variée (digital, international, structurel, social, etc.). Ce contexte de mutations nombreuses fait naître le besoin de nouvelles compétences qui bouleversent les métiers de la fonction RH (1^{ère} partie) et rend nécessaire l'émergence de nouveaux métiers (2^e partie).

1. Une convention de partenariat entre Référence RH, l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines) et l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines) a été signée lors du XXIV^e congrès de l'AGRH qui a eu lieu à Paris du 20 au 22 novembre 2013. Cette convention s'inscrit dans une volonté de favoriser les rencontres croisées entre chercheurs et praticiens RH et de partager leurs travaux respectifs afin de construire des démarches communes pour améliorer la professionnalisation des métiers RH comme leurs formations.

PARTIE 1

TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Mutations sociétales
et besoin de nouvelles compétences RH

Aline SCOUARNEC

Dans le contexte actuel, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les organisations, qu'elles soient privées ou publiques à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Les modes de gestion d'hier ne sont plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain. Les approches co-construites entre acteurs concernés prennent de plus en plus le pas sur les grands modèles du siècle dernier. Les collaborateurs expriment de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. L'impact du numérique conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail. Ces mutations et bien d'autres nous incitent à défendre la thèse de la fin de la GRH au sens classique du terme et à envisager un renouveau de la GRH qui passerait, selon nous, par un nécessaire changement de vocabulaire. Les évolutions globales qui affectent nos organisations invitent à dessiner les possibles ruptures en termes de management, d'organisation du travail et de pilotage des ressources humaines. Un changement de paradigme serait en marche... qui appelle de nouvelles compétences RH.

Du concept de gestion au concept de management ou de gouvernance

Des années 1960 à aujourd'hui, l'idée même de gestion s'est centrée bien plus sur l'outillage, la technique que sur la réflexion stratégique. Il conviendrait aujourd'hui de préférer au vocabulaire de gestion celui de management, marquant ainsi une différence essentielle, celle de valoriser l'idée du pilotage. Il y aurait donc dans l'acception du management, ce qui a manqué dans la vulgarisation passée du concept de gestion, à savoir, la dimension de stratégie, de pilotage, de vision, d'animation. Certains préféreraient même à ce concept de management, réservé au fonctionnement interne trop souvent, celui de gouvernance, mettant bien en évidence cette nécessité de regarder aussi bien dedans mais aussi dehors, autrement dit de s'intéresser aux parties prenantes externes et d'avoir cette vision systémique. La gouvernance pourrait alors se résumer à du management et de l'outillage utilisé ou déployé aussi bien dans l'organisation qu'en dehors de cette dernière. Il nous semble que pour les questions de pilotage du personnel, cette approche est particulièrement pertinente aujourd'hui et le sera encore plus demain. On pourrait ainsi penser à un scénario de l'ouverture systémique qui permettrait de bien positionner la fonction RH au cœur des affaires, du business et ce dans une dimension globale, internationale, de frontières ouvertes, internes et externes.

Du vocabulaire RH à celui de personne...

Concernant le vocabulaire RH, et au regard d'une lecture sociologique renouvelée, nous préférons utiliser le terme de Personne. Nous considérons en effet, que le management ou la gouvernance des Personnes va devenir un enjeu central dans nos organisations. La personne, qui vient de « *persona* », invite à s'intéresser à la personne dans sa globalité et pas seulement au regard de ses diplômes ou de ses expériences. Le management ou la gouvernance des personnes peut alors se décliner au niveau individuel et au niveau collectif. Au niveau individuel, il s'agit d'accompagner le collaborateur dans sa trajectoire professionnelle, dans son projet professionnel et de plus en plus dans son projet de vie. Il convient alors d'être à l'écoute, de développer des postures d'empathie pour comprendre et accompagner chacun dans l'organisation ou même en dehors. Au niveau collectif, il s'agit de penser de nouvelles segmentations du personnel afin d'identifier des tribus, des communautés de pratiques ou des communautés métiers, des groupes ou segments ayant des particularités nécessitant un pilotage particulier. Le

développement des compétences, des talents aussi bien sur un plan individuel que collectif va nécessiter de nouvelles approches et outils, en partie grâce à une digitalisation bien pensée. Dans ces collectifs, une nouvelle conception du dialogue social serait certainement à imaginer, beaucoup moins centrée sur les syndicats et beaucoup plus sur les nouvelles communautés stratégiques. Utiliser et valoriser le vocabulaire de Personne, c'est finalement reconnaître la nécessité de la dimension humaine voire humaniste nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation. Dans cette conception, les questions d'éthique, de déontologie et de responsabilité devront également être appréhendées ! Il y aurait ainsi un scénario du recentrage sur l'humain qui apparaîtrait.

Et à celui d'organisation

Trop souvent oubliée des réflexions RH, l'organisation doit et devra également être au centre des réflexions sur le travail. Il convient de penser un management du travail ou une gouvernance du travail mettant en avant l'intérêt porté au fonctionnement de l'organisation, au « comment travailler » et au « où travailler ». Il s'agit tout d'abord de prendre en compte la nécessité de bien connaître les fonctionnements organisationnels pour mieux appréhender les solutions managériales de demain. Les compétences en diagnostics organisationnels, en démarche prospective de type Vision pour demain, en audit social seront les fondamentaux avant de construire une stratégie de pilotage des personnes et des organisations. Les questions de conditions de travail et plus globalement d'environnement de travail sont des questions clefs. Les équipes RH devront être au cœur de ces préoccupations organisationnelles pour construire les nouvelles formes de reconnaissance (salaires et autres) les plus adaptées et pour être en capacité de bien évaluer et mesurer l'ensemble des risques auxquels l'organisation devra faire face. Bien entendu, cette réflexion sur le travail intègre à la fois les questions de digitalisation, de *big data*, et de lieu et formes de travail (télétravail, ubérisation entre autres). Entre l'organisation 4.0 et l'organisation « hôtel à projets », nous pensons que de nouvelles formes d'accompagnement de ces ruptures sont à concevoir par les équipes RH ! Dans cette conception du management du travail, la question essentielle est liée au travail et à ses représentations. D'une vision ancienne « tripalium », le travail pourrait également être appréhendé dans une dimension plus positive de « plaisir et de réalisation de soi ». Ainsi, un scénario sur la vision organisationnelle du travail semble apparaître.

En synthèse... et pour conclure provisoirement...

S'il y a changement de paradigme, c'est pour repositionner la fonction RH ou Gouvernance des Personnes et des Organisations là où elle aurait toujours dû être : une fonction centrale, une fonction de direction générale. En effet, les ruptures en cours conduisent à repenser le rapport au temps, le rapport à l'autre, le rapport à l'espace et le rapport au travail. Ainsi, dans tout projet de digitalisation, ces quatre types de questionnements pourraient être travaillés afin de construire ensemble des solutions, des plans d'actions, des démarches utiles à la performance globale.

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

<p>Rapport à l'autre</p> <p>PERSONNE/</p> <p>LIEN SOCIAL</p>	<p>Rapport au travail</p> <p>VISION/</p> <p>PLAISIR</p>
<p>Rapport au temps</p> <p>TEMPS COURT/</p> <p>DYNAMIQUE</p>	<p>Rapport à l'espace</p> <p>ENVIRONNEMENTS</p> <p>DE TRAVAIL MULTIPLES/</p> <p>AGILES</p>

Alors si c'est la fin de la GRH, ce n'est certainement pas la fin de cette fonction centrale de l'organisation, cependant, la discussion sur les mots, permettant de la valoriser à sa juste valeur, reste ouverte et nécessite de réfléchir aux compétences à développer...

Les quelques pages qui suivent présentent un aperçu de quelques compétences clefs sur lesquelles les équipes RH auront de plus en plus besoin de se positionner.

LES COMPÉTENCES EN MANAGEMENT ET STRATÉGIE DES ÉQUIPES RH

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS

Ce premier chapitre consacré aux compétences en stratégie et management vient naturellement en amont de la réflexion menée par les différents auteurs sur la transformation de la fonction RH et le développement de nouvelles compétences. Depuis plus de trois décennies, en effet, le rôle de partenaire stratégique est revendiqué par la fonction RH et ses représentants tant au niveau central qu'au niveau local de l'entreprise. Mais force est de constater que les lignes bougent très lentement si l'on en juge par les résultats d'une étude¹ menée régulièrement depuis plus de 20 ans par les chercheurs de l'université de Californie du Sud sous la conduite d'un des chercheurs nord-américains les plus réputés en RH (Ed Lawler) : la fonction RH ne joue un rôle de véritable partenaire stratégique que dans 21 % des entreprises interrogées, elle reste contributive pour 54 % d'entre elles. Les 25 % restants se répartissent entre un rôle de mise en œuvre de la stratégie pour 22 % et aucun rôle pour 3 % ! À la vue de ces résultats, on est encore loin du modèle de partenaire stratégique prôné par un autre gourou des RH, Dave Ulrich, dans son livre² qui a marqué toute une profession au cours des deux dernières décennies.

Partant de ce premier constat, faut-il pour autant ne pas s'interroger sur le développement des compétences en stratégie et management des respon-

-
1. Lawler E., & Boudreau J. (2015), *Global Trends in Human Resource Management : a Twenty-Year Analysis*, Stanford Business book, 215 p.
 2. Ulrich D. (1996), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, 281 p.

sables de la fonction RH à tous les niveaux de l'entreprise ? La réponse est évidemment négative car la maîtrise de ses compétences représente pour ces responsables une nouvelle source de légitimité dans un contexte où il est de plus en plus demandé à la fonction RH de contribuer à créer de la valeur¹ dans un monde de plus en plus globalisé, et plus récemment « ubérisé ». On est loin de la légitimité traditionnelle de cette fonction assise traditionnellement sur la conduite de ses missions régaliennes que sont les relations sociales et l'administration du personnel.

Ce chapitre se propose d'apporter des réponses à trois questions principales sur les compétences en stratégie et management des responsables RH : 1) Pourquoi posséder ces compétences ? 2) Quelles sont ces compétences ? Et en conclusion 3) comment peuvent-elles être acquises et développées ?

Il faudra cependant garder à l'esprit que ces réponses ne sont pas exhaustives, elles peuvent apporter néanmoins quelques pistes pour renforcer un positionnement véritablement stratégique du responsable RH (DRH, RRH...) dans les diverses instances de gouvernance de l'entreprise comme le suggèrent les travaux menés sur l'avenir de la Fonction².

Pourquoi des compétences en stratégie et management ?

Avant de décrire plus précisément les compétences en stratégie et management des responsables RH, il est utile de s'intéresser aux raisons qui expliquent l'intérêt pour ces responsables de les acquérir et de les développer. Deux raisons semblent importantes surtout après la publication de certains ouvrages mettant à mal l'image de la Fonction RH³ :

Le besoin de plus de rigueur

Historiquement, la fonction « humaine » était perçue dans l'entreprise comme une fonction essentiellement qualitative avec des pratiques très peu normées et évaluées. Il a fallu attendre 1977 en France pour voir apparaître les premières mesures des résultats d'une politique de ressources humaines avec l'obligation pour les entreprises et établissements d'une certaine taille de produire un bilan social reprenant un certain nombre d'indicateurs de gestion

-
1. Eyssette F. & Besseyre des Horts C.H. (2014), *Comment la DRH fait sa Révolution*, Eyrolles, 174 p.
 2. Barabel M., Meier O. & Perret A. (eds) (2014), *À quoi ressemblera la fonction RH Demain ?*, Dunod, 282 p.
 3. Amadiou J.F. (2013), *DRH, le Livre Noir*, Le Seuil, 236 p.

humaine. Même si de nombreuses critiques ont été adressées à l'encontre de cette obligation légale, il n'en demeure pas moins que le champ des ressources humaines a commencé alors à découvrir les chiffres et la mesure.

Cette tendance au renforcement de la rigueur dans la mesure des résultats a été accompagnée dans les années 1980 et 1990 par le développement d'outils de gestion de plus en plus sophistiqués et appuyés par des systèmes d'information RH qui ont connu dans les années 2000 une révolution avec l'arrivée d'Internet. Un autre signe du renforcement de la rigueur dans le champ des ressources humaines est celui de la nature des ouvrages généralistes¹ sur les RH : les auteurs y proposent des cadres d'analyse et descriptions d'outils et de processus RH destinés à formaliser encore plus les pratiques de la profession de DRH dans l'entreprise. Enfin, les démarches engagées, au niveau international, pour le développement d'une norme reconnue dans le champ d'activité des ressources humaines et dont l'ANDRH est chef de file sur le thème de la gouvernance humaine sous la présidence de Izy Béhar, montrent le besoin reconnu d'une plus grande rigueur dans les pratiques.

Pourquoi alors, en dépit des tendances évoquées plus haut, souhaiter encore plus de rigueur dans l'exercice du métier de DRH ? La réponse est assez simple : entre une volonté affichée et les pratiques observées sur le terrain, l'écart est encore trop grand dans le champ de la GRH quand on le compare à celui de la Finance, de la Stratégie ou du Marketing par exemple. On s'en tient encore, dans de nombreuses entreprises, à considérer que ce qui relève de la gestion humaine tient encore beaucoup plus du bon sens que de pratiques d'une gestion rigoureuse comme le soulignait déjà il y a près de 15 ans Bernard Galambaud dans un ouvrage qui a fait date². Il ne faut donc pas s'étonner de certaines dérives dans les pratiques dénoncées, parfois un peu brutalement il est vrai, par Jean-François Amadieu dans son livre.

La recherche d'un autre professionnalisme

C'est ensuite dans la recherche d'un autre professionnalisme à laquelle répondent l'acquisition et le développement par les responsables RH de compétences en stratégie et management.

-
1. Besseyre des Horts C.H. (eds) (2015), *Pratiques RH au Quotidien*, Dunod, 2^e ed, 669 p.
Peretti J.M. (2015), *Ressources Humaines*, 15^e ed, Vuibert, 600 p.
Thévenet M. et coll (2015), *Fonctions RH*, Pearson, Village Mondial, 4^e ed, 500 p.
 2. Galambaud B. (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Liaisons Sociales, 282 p.

La question du professionnalisme de la fonction RH est posée régulièrement lorsqu'on analyse, par exemple, les parcours des DRH. Il est assez frappant de constater qu'une majorité de DRH nommés dans les entreprises du CAC 40 n'ont pas d'expérience du domaine fonctionnel RH. La plupart d'entre eux (elles) viennent d'autres fonctions (Finances, Marketing...) ou des métiers opérationnels sans avoir eu de parcours de professionnalisation dans le métier des ressources humaines¹. La fonction RH reste la seule grande fonction de l'entreprise dont on peut prendre le leadership sans avoir nécessairement une compétence particulière dans le domaine puisqu'il s'agit avant tout d'asseoir la crédibilité de la fonction auprès des autres dirigeants fonctionnels ou opérationnels. Il est vrai cependant que ces entreprises compensent le manque d'expertise du DRH par un équilibre des compétences plus spécialisées au sein de l'équipe de la DRH.

Pour rééquilibrer la situation en faveur des professionnels de la fonction RH, il est vital pour eux de développer un nouveau professionnalisme qui passe par la maîtrise de compétences différentes de celles qui ont légitimé leur rôle traditionnel comme gardien de la paix sociale ou expert administratif. Parmi ces compétences, celles qui appartiennent aux domaines de la stratégie et du management sont parmi les plus cruciales². Il leur appartiendra également de développer d'autres compétences détaillées dans d'autres chapitres du présent ouvrage : digitales, leadership RH, marketing RH, RSE et diversité...

Il y a donc une nécessité pour la fonction RH de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour renforcer son image d'une fonction aussi professionnelle que celle dont bénéficient aujourd'hui les autres grandes fonctions de l'entreprise. Pour ce faire, les anglo-saxons n'hésitent pas à mettre en œuvre des démarches de certification des professionnels RH, incluant la maîtrise de compétences en stratégie et management, comme le font depuis longtemps les Britanniques avec les certifications du CIPD³. Sur le plan des formations, la plus grande association Américaine de responsables RH, la SHRM, propose un guide très complet⁴ sur le contenu

1. Eyssette F. & Besseyre des Horts C.H. (2014), *op.cit.*

2. Verrier G. (2012), *Stratégie et RH, l'équation gagnante*, Dunod, 156 p.

3. <http://www.cipd.co.uk/>

4. SHRM (2016), *SHRM Human Resource Curriculum : an integrated approach to HR education*, téléchargeable par le lien : <https://www.shrm.org/Documents/2016SHRMHRCurriculumGuidebookandTemplatesforUndergraduateandGraduatePrograms.pdf>

des formations RH, incluant des compétences en stratégie et management, dans le souci de mieux encadrer les parcours de professionnalisation des futurs responsables RH.

Quelles compétences en stratégie et management ?

Pour permettre aux responsables RH de jouer un rôle beaucoup plus proactif et reconnu vis-à-vis de leurs collègues des CODIR, ou autres instances de direction, dans la recherche de solutions innovantes destinées à faire rebondir l'entreprise, il leur est nécessaire de développer des compétences en stratégie et management qu'un livre, publié en 2012¹, résume sous la formule « *Outside-in* » (Dehors-dedans) : le message principal de l'ouvrage est d'insister sur le fait que les responsables RH doivent d'abord s'ouvrir sur l'extérieur (actionnaires, clients, communautés, organisations non-gouvernementales...) avant de décider de leurs actions internes plus traditionnelles. C'est dans la même perspective que l'on peut comprendre les résultats du dernier baromètre 2016 Deloitte-Misceo² sur la gouvernance RH qui insiste particulièrement sur la prise en compte des risques RH³ par les conseils exécutifs et sur le dialogue des responsables RH avec les parties prenantes. Mais pour revenir aux compétences en stratégie et management que ces derniers devraient développer, elles sont, selon les auteurs de l'ouvrage précédent, au nombre de six que l'on peut regrouper en trois thématiques : être un stratège crédible, être un pilote du changement, être un expert innovant.

Être un stratège crédible

Comme le souligne l'introduction de ce chapitre, la recherche d'un positionnement stratégique des responsables RH a fait l'objet de débats animés aussi bien dans la communauté académique que celle des praticiens mais force est de constater que l'on en reste encore beaucoup au niveau de la rhétorique et des discours⁴. Pour éviter de tomber une fois de plus dans la

-
1. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. & Ulrich M. (2012), *HR from the outside in, six competencies for the future of Human Resources*, McGraw Hill, 275 p.
 2. Deloitte & Misceo (2016), *Le Baromètre 2016 de la gouvernance RH : quelle gouvernance RH dans les grandes entreprises françaises ?*, 17 p.
 3. Besseyre des Horts C.-H. (2013) : « Les DRH face au management des risques : réinvestir le sujet », *Personnel*, n° 536, pp. 119-120.
 4. Verrier G. (2012), *op.cit.*

simple incantation, les responsables RH devraient développer deux compétences leur permettant de devenir des stratégies crédibles : celle du « positionneur stratégique » et celle de « l'activiste crédible ».

La première se traduit par la possibilité pour les DRH de développer trois aptitudes : (1) celle d'interpréter le contexte global de l'entreprise avec une bonne connaissance du business sans en être pour autant des experts et une bonne connexion avec les principales parties prenantes (investisseurs, clients, communautés...), (2) celle de décoder les attentes des clients et (3) celle de co-construire l'agenda stratégique en étant des interprètes et des facilitateurs de la stratégie.

La deuxième compétence fait plus référence à la faculté des DRH à se focaliser sur les questions clés qui intéressent le business, à délivrer ce qu'ils promettent, à communiquer et à construire des relations de confiance avec leurs collègues des autres fonctions et, plus généralement, avec l'ensemble des managers¹. La question de la crédibilité est ici cruciale mais elle se construit dans le temps tant il est parfois compliqué, dans certains contextes, de passer du discours à la réalité.

On ne peut que saluer l'exemple de la première société Brésilienne de cosmétiques, Natura, qui a supprimé, en 2012, les bonus pour l'ensemble du personnel puisque certains objectifs sociaux et environnementaux n'ont pas été atteints.

Être un pilote du changement

La problématique du changement, comme le souligne le chapitre 2, devrait faire partie de l'ADN de la fonction Ressources Humaines mais on reste encore étonné par la frilosité, pour ne pas dire la résistance, de certains responsables RH lorsqu'il s'agit de faire évoluer la culture, les structures et les processus de l'entreprise. Un exemple de la relative absence des DRH lors de certains changements majeurs de l'entreprise est celui de l'introduction, dans les années 2000, des technologies nomades de communication (*laptops*, smartphones, tablettes...) qui ont bouleversé les relations entre les individus avec simultanément des effets très positifs (organisation, information, connectivité...) mais aussi générant des facteurs de risques (stress, équilibre travail/hors travail...) insuffisamment pris en compte par l'entreprise². Que dire alors de leur rôle clé dans le contexte actuel de la révolution

1. Eyssette F. & Besseyre des Horts C.-H. (2014), *op. cit.*

2. Besseyre des Horts C.-H. (2008), *L'entreprise mobile*, Pearson, Village Mondial, 209 p.