



**Etude RH : Enjeux et perspectives**

*La DRH, vers une Direction de l'Organisation  
et du Capital Humain*

**Edition 2012**

**« Placer l'Homme au cœur  
de l'organisation »**

Cabinet Infhotep  
6, rue d'Antin  
75002 Paris  
France

Tel : +33 (0) 155 353 636  
Fax : +33 (0) 155 353 640

[www.infhotep.com](http://www.infhotep.com)  
[contact@infhotep.com](mailto:contact@infhotep.com)

## A propos du cabinet Infhotep

**Créé en 2005 par un noyau dur d'associés, le cabinet Infhotep est un cabinet de conseil en stratégie et en organisation.**

La singularité du cabinet Infhotep est d'accompagner la transformation des entreprises sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en s'appuyant sur trois grands domaines de compétences : *le business consulting, le conseil en système d'information et le conseil en management de projet.*

Le cabinet Infhotep apporte à ses clients une vision et une assistance globale qui se déclinent sur l'élaboration, la définition, le pilotage et la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Les consultants du cabinet Infhotep aident leurs clients à définir et conduire au quotidien la transformation de l'entreprise en s'attaquant aux problématiques métier, d'organisation, d'optimisation de processus et de système d'information, de gestion de projets et de conduite du changement.

Ainsi, le cabinet Infhotep se concentre et capitalise autour des fonctions et activités qui conditionnent la performance de leurs organisations : marketing, commercial, supply-chain, achats, production, informatique, ressources humaines, etc.

Doté de consultants expérimentés issus du monde de l'entreprise et du conseil, le cabinet Infhotep a pour objectif de permettre à ses clients d'atteindre leurs résultats dans une approche efficace, rationnelle et pragmatique.

Le positionnement et la force de frappe du cabinet Infhotep reposent sur un modèle de gestion des ressources humaines et sur des valeurs fortes telles que l'excellence, l'indépendance, la pédagogie, l'humanisme et le pragmatisme. Avec cette volonté affichée de proposer une équipe unie par une forte culture d'entreprise et des valeurs partagées, le cabinet Infhotep garantit à ses clients un travail réalisé avec éthique, déontologie, confiance, confidentialité et engagement.

Le cabinet Infhotep est organisé en partnership.

Au-delà des compétences et de l'expérience de ses consultants, le savoir-faire et la force du cabinet reposent sur les missions effectuées pour des clients, tels que :

*Références secteur privé : Bolloré, Nexity, Weldom, Icade, ICDC, le Gartner Group, Bourse Direct, le PMU, Malakoff Médéric, Eiffage, Logica Training, Reuters, BPB Placoplâtres, Samas Groupe, Inter Mutuelles Assistance, Wurth, Figaroclassifieds, Sofinco, AstraZeneca, LVMH..*

*Références secteur public et enseignement : Ministère de l'Ecologie, le Cnous, le Cre RATP, Conseil Régional de Picardie et Midi-Pyrénées, Conseils Généraux du Val d'Oise et de la Haute-Garonne, FSI, Ville d'Antibes, Ville de Saint Denis, Ville de La Rochelle, Universités de Tours, Orléans, Paris XI, UPJV...*

“

**Rendre opérationnelles  
les ambitions des cadres dirigeants**

”

*Les associés  
du cabinet Infhotep*

## A propos des auteurs

### Les auteurs

**Olivier Bertrand**, associé, est en charge de l'activité Business Consulting au sein du cabinet Inphotep. Après 10 ans passés dans le conseil auprès des directions générales et opérationnelles, notamment autour des problématiques de pilotage de la performance et de l'aide à la décision, il a rejoint le cabinet Inphotep en 2004. A ce titre, il accompagne aujourd'hui les directions des ressources humaines et les directeurs de grands groupes et d'ETI, dans leur transformation. Olivier est diplômé de l'ESME Sudria.

**Antoine Anglade**, consultant senior, en charge des pratiques de Ressources Humaines pour le secteur privé. Il a rejoint le cabinet Inphotep après avoir occupé pendant 7 ans des fonctions dans les directions des ressources humaines (Radio France, Alain Ducasse Entreprise...). Il est depuis en charge de mission ayant trait aux pratiques RH et travaille quotidiennement auprès d'équipes RH de grands comptes. Antoine est diplômé du Master Conseil en organisation et conduite du changement de l'Institut International du Management (CNAM).

Nous tenons à remercier l'ensemble des consultants du cabinet Inphotep pour leurs retours d'expérience aussi divers qu'enrichissants. Plus particulièrement, nous remercions Dorothée Lepère, Christian des Lauriers, Gérard Beyney, Claude Guéant, Pierre-Yves Brousset et Alexandra Gembica pour leurs remarques et relectures avisées.

#### Contacts

**obertrand@inphotep.com**

**aanglade@inphotep.com**

## Structure de l'étude

### **Synthèse** **5**

---

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

### **Quel nouvel ordre mondial à l'horizon 2030 ?** **10**

---

Avant d'analyser les grands enjeux de la gestion des ressources humaines, cette partie présente un rapide tour d'horizon des tendances démographiques, socio-culturelles et macro-économiques qui façonneront notre monde demain.

### **Quels enjeux pour la gestion des ressources humaines ?** **15**

---

Cette partie détaille les quatre constats qui vont fortement impacter les entreprises et plus particulièrement leur direction des ressources humaines.

### **Une DRH créatrice de valeur** **34**

---

Face à ces constats, comment organiser l'entreprise ? Quelles seront les missions d'une DRH à l'avenir ? Quels nouveaux champs de responsabilité ? Quels nouveaux métiers ?

### **Nos recommandations** **43**

---

Cette dernière partie conclut sur les pistes d'actions à mener afin d'atteindre les plus hauts niveaux de maturité RH décrits dans la partie précédente.

## Synthèse

**D**ans à peine 20 ans, le monde que nous connaissons aura été profondément bouleversé, tant sur un plan macro-économique avec la mise en place d'un nouvel ordre mondial, que sur le plan sociétal avec la réinvention des règles du vivre-ensemble. Les entreprises doivent s'y préparer au plus tôt, et elles sont nombreuses à avoir déjà entamé leur mutation. Mutation dans laquelle la direction des Ressources Humaines (DRH) apparaît comme l'une des clés de la réussite.

### Comment s'adapter à l'allongement des carrières et aux disparités démographiques mondiales ?

Dans 20 ans, il y aura 1,5 milliard de seniors en plus. Cet afflux même s'il constitue un gisement de consommateurs et une source d'activité de services dédiés à la personne pose aussi les questions des leviers de motivation sur une longue carrière et de l'employabilité des seniors. Effet supplémentaire : une grande partie des élites et cadres dirigeants va partir en retraite dans la décennie à venir, accélérant la nécessité d'identification et de formation des successeurs et surtout des réorganisations qui en découlent.

Cet allongement des carrières force à développer une mobilité transversale qui limite les effets directs d'augmentation de la masse salariale. C'est aussi la mise en place de tutorats

complémentaires : classiques sur les fondamentaux du métier, mais inversé (les plus jeunes apprennent aux plus anciens) sur les nouvelles technologies, non sans impact sur les pratiques managériales. Ces parcours de développement dédiés aux seniors sont toutefois profitables car ils témoignent une plus grande fidélité à leur employeur que les jeunes collaborateurs.

L'accroissement du nombre de seniors dans les entreprises les contraint également à renforcer leur gestion des risques liés à l'absentéisme, voire à la mise en place de plans de continuité d'activité spécifiques pour pallier l'absence plus massive et longue de cette population.

*Un enjeu démographique aux conséquences très hétérogènes d'une région à l'autre du globe même si globalement la population croît et vieillit,*

*Un enjeu de gestion des talents, véritable graal dans une société du savoir et de l'immatériel,*

*Un enjeu d'adaptation aux nouvelles relations au travail, plus individuelles, nomades et ultra connectées,*

*Un enjeu de réinvention du management, en priorité du middle management, actuellement en manque patent de reconnaissance.*

En regardant les différentes régions de la planète, cette situation face au vieillissement de la population peut paraître inégale, semblant n'affecter que l'Europe et le Japon. Pourtant, l'Europe peut aussi devenir prescripteur dans l'économie du 4<sup>e</sup> âge, notamment vis-à-vis des pays émergents qui vont rapidement devoir faire face à cet afflux de seniors et dans des proportions bien plus élevées.

### Deuxième enjeu, comment résister sur un marché des talents hautement concurrentiel et internationalisé ?

Même s'ils ne représentent qu'une infime part de l'effectif d'une entreprise, les talents constituent une de ses premières richesses. Or, que ce soit pour un profil jeune ou pour une personne à la carrière plus aboutie, gérer des talents implique la mise en place de mécanismes très spécifiques. Leur recrutement a plus que jamais une portée internationale : les meilleures universités sont disséminées aux quatre coins de la planète, la carrière d'un talent est nécessairement internationale, comme preuve d'une capacité à s'adapter à un nouvel environnement, et leur volatilité est grande.

Loin de l'adage qui prévaut que nul n'est irremplaçable, un talent résulte d'un subtil et unique équilibre de cinq qualités : force de décision, créativité, capacité d'abstraction, intelligence relationnelle et expertise métier.

Il est extrêmement difficile d'acquérir ces qualités *ex nihilo*, il est en revanche essentiel de les développer sur la base d'un acquis. C'est tout l'enjeu de la gestion des talents. Identifiez et fidélisez vos talents car vous ne pourrez pas en créer !

Mais une fois la perle rare trouvée, tout commence. Fidéliser et développer vos talents est d'autant plus primordial que leur départ impacterait profondément le fonctionnement de votre organisation. En effet, de par sa singularité, un talent imprègne sa marque de fabrique, sa vision et ses pratiques, créant l'environnement qui lui permet de s'épanouir à titre individuel tout en entraînant son équipe à sa suite. Son départ vous contraint à réorganiser le service.

Fidéliser vos talents implique un mode de management singulier : individualisé, inscrit dans la durée et transversal à l'organisation (intervention d'un large nombre d'acteurs et de directions). L'art de manager les talents tient dans un savant dosage entre confort et émulation. S'il est acquis que les talents doivent être choyés et privilégiés, il est également indispensable de les émuler par une mise en concurrence contrôlée, par une attribution rapide de responsabilités ou encore par des changements fréquents d'univers.

Troisième enjeu, **comment s'adapter aux révolutions en cours dans la relation au travail ?** Première caractéristique de cette nouvelle relation au travail, les collaborateurs souhaitent bénéficier d'une plus grande autonomie dans la gestion de leur carrière et dans l'organisation de leur travail ainsi qu'accéder plus tôt à des postes à responsabilité... tout en privilégiant leur épanouissement personnel. Si cette attitude est souvent donnée comme l'apanage de la « génération Y », elle semble progressivement devenir la règle pour toutes les personnes en situation de travail.

Autre évolution : les collaborateurs cherchent à donner du sens à leur activité professionnelle. Ils privilégient donc une entreprise dont l'engagement, la culture et les valeurs sont en adéquation avec les leurs.

La relation de travail s'est également internationalisée. Soit dans le cadre devenu rare d'une expatriation, mais surtout poussé par l'*outsourcing* de certains processus et prestataires. Les DRH favorisent donc le développement des compétences multiculturelles des collaborateurs ainsi que le *sourcing* et l'accompagnement de managers locaux, futurs leaders de leurs filiales locales.

Mais comment ne pas parler ici de l'impact des outils numériques qui peut se résumer en quatre concepts :

- ⇒ Hyper espace : Le temps d'exposition à l'entreprise augmente ainsi que le flou entre les espaces professionnels et privés, résonnant parfaitement avec la globalisation du système économique.
- ⇒ Hyper information : tout savoir... trop savoir, avec comme planche de salut l'informatique sémantique (web 3.0) qui aide l'utilisateur à comprendre les masses de données structurées ou non (entretiens d'évaluation, avis sur un candidat, projet professionnel, email) et facilite la gestion des *Big Data* (téraoctets de données informatisées).

- ⇒ Hyper volatilité : le règne de l'instantanéité et le passage d'une logique de stock à une logique de flux avec une information très volatile face à quoi l'enjeu premier d'une DRH consiste à assurer la traçabilité et l'archivage.
- ⇒ Hyper visibilité : Market yourself ! Les réseaux sociaux d'entreprise offrent des moyens supplémentaires pour manager ses équipes, pour identifier et contacter les « sachants », pour communiquer de manière virale sur la marque employeur, pour s'assurer une cooptation efficace des nouveaux collaborateurs ou encore pour améliorer une pratique collaborative préexistante (pas pour l'inventer !). Mais attention à la gestion de votre réputation numérique ou au *one click leak*<sup>1</sup> !

Enfin, le travail est plus facilement nomade. Outre la nécessité d'équiper l'entreprise avec les technologies ad-hoc, cela soulève des questions juridiques, culturelles et organisationnelles. La dématérialisation des processus, la décentralisation des infrastructures et

des circuits de décisions force l'accompagnement des salariés, mais surtout des managers face à la nécessité de nouvelles pratiques de management à distance, à l'ordonnancement et au suivi des activités. Travail nomade certes, mais aussi travail collaboratif. L'objectif ultime étant l'intelligence collective, ou comment dépasser la logique de la GPEC<sup>2</sup>, centrée sur les compétences individuelles, pour aller vers la gestion de la compétence collective, véritable source de valeur et clé de la performance RH.

## La DRH doit évoluer vers une direction de l'organisation et du capital humain

Quatrième enjeu, **comment réinventer les pratiques managériales afin de donner corps à la stratégie de l'entreprise ?** La démotivation des salariés est un phénomène croissant et constant. Elle touche particulièrement les positions d'encadrement (+50% contre 12% en moyenne). Cette démotivation se traduit par de l'absentéisme d'une part et un manque d'engagement (ou présentéisme) des collaborateurs d'autre part. Première cause d'absentéisme, les maladies et incapacités engendrées par les TMS<sup>3</sup> (en explosion de presque 200% en 10 ans) et le stress avec 8,4 millions de jours d'arrêt valorisés à 800 millions d'euros en 2008.

<sup>1</sup> Fuite d'une information capitale à la portée du premier clic de souris

<sup>2</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

<sup>3</sup> Troubles musculo-squelettiques

Loin d'être en voie d'extinction, le middle management est plus que jamais une composante essentielle de l'entreprise et doit être reconnu comme tel ; son rôle doit être clarifié et ses pratiques être en parfaite cohérence avec l'organisation. Il s'agit de gagner en agilité : recentré sur l'humain, proche de chaque situation et adapté à chaque individu. Le manager doit identifier et composer en fonction des facteurs de motivation et des compétences de chacun. Ce faisant, il se positionne comme un coach vis-à-vis de son équipe. La relation avec les talents va encore plus loin et se compare à celle d'un impresario avec un artiste.

Outre ce rôle de relais de la politique de développement RH, le manager doit apprendre à travailler en mode projet : fonctionner par priorités, anticiper les risques et bien sûr cadrer précisément ses objectifs en fonction des attentes de l'entreprise. Ce qui permet d'alerter à temps sa hiérarchie sur l'impossibilité d'en tenir certains, sur la base de faits tangibles.

Bonne nouvelle, ces compétences managériales sont transmissibles grâce à des outils de développement RH classiques (formation, tutorat) à la différence des qualités innées qui caractérisent les talents.

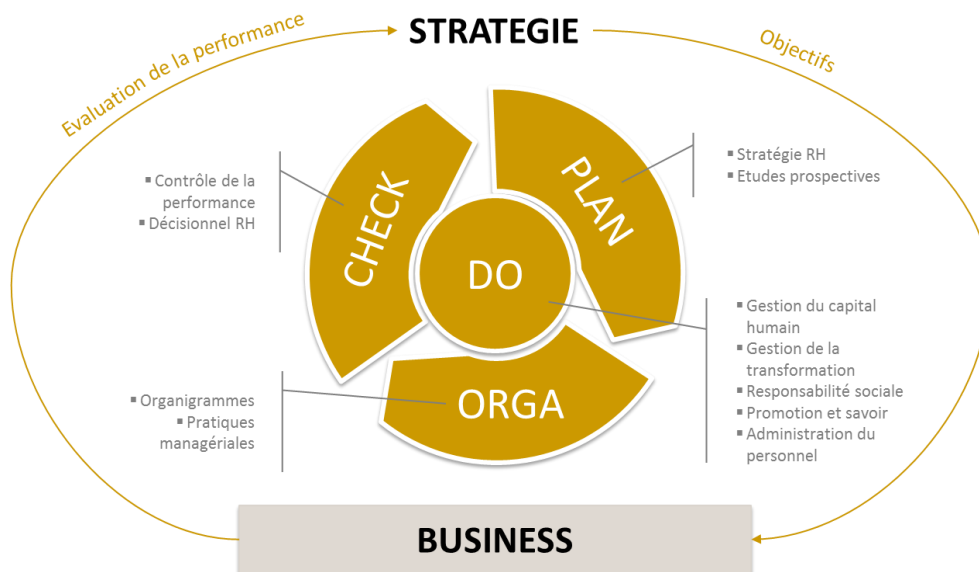
**Face à ces enjeux et pour rester créatrice de valeur, une DRH doit faire fructifier le capital humain de son entreprise :** orchestrer subtilement et durablement les ressources humaines, les processus et les pratiques managériales en visant la meilleure adéquation entre l'environnement socio-économique de l'entreprise et la stratégie qu'elle s'est fixée. De ce fait la direction des ressources humaines devient direction de l'organisation et du capital humain.

Cette capacité à créer de la valeur implique une intégration très forte de la fonction RH, conduisant à une structuration souple de la DRH autour de dix pôles de compétences. Cette organisation doit être supportée par un SIRH tout aussi intégré.

1. **Direction RH :** elle définit la stratégie RH de l'entreprise, son modèle organisationnel cible, sa politique de recrutement, de mobilité et de sous-traitance, les compétences cruciales pour l'entreprise, etc. La DRH pilote également un comité de programme RH qui coordonne l'ensemble des projets RH.

2. **Etudes prospectives RH :** Ce pôle produit des études des simulations et des projections d'éléments RH (effectifs, rémunération, organigrammes, etc.). Il identifie les métiers et les compétences en tension ou en émergence. Il est à la fois garant et expert en méthodes statistiques et d'enquêtes (climat social, questionnaires d'étonnement, sondages, etc.). Au regard des profils et des compétences très spécifiques (actuaire, démographes, statisticiens, sondeurs et psychologues), ce pôle est généralement externalisé à des prestataires.

3. **Organisation :** Ce pôle définit les processus (dans leur composante RH), préconise des pratiques managériales et une organisation des équipes. Il définit également les indicateurs de performance des processus. Il rend cohérent l'organigramme de l'entreprise et plus globalement le fonctionnement entre ses acteurs internes, mais aussi externes. Il est aussi l'architecte du SIRH, aujourd'hui indispensable à toute gestion des RH.



4. **Contrôle de la performance RH** : sa mission est double : d'une part le contrôle de la fiabilité des processus RH en œuvre et d'autre part l'évaluation de l'optimum de performance de ces processus. Au-delà des indicateurs standards, ce pôle assure la production d'indicateurs qui croisent les données RH avec les données de production à destination des directions générales et opérationnelles.

5. **Gestion du capital humain** : La gestion du capital humain dépasse la GPEC, elle vise à la subtile harmonie des expertises, des aptitudes managériales et des qualités comportementales des individus qui composent une équipe. Au-delà de l'identification, de l'évaluation et du développement de compétences discrètes et individuelles, il s'agit de travailler à l'optimisation de la contribution globale qu'apporte toute une équipe à la valeur créée par l'entreprise. L'évaluation d'un collaborateur par son manager prend ainsi un visage très opérationnel ; le manager évaluant la contribution embrasse d'emblée les attendus concrets du poste, le collaborateur a quant à lui une vision plus directe de la valeur de son poste et des attentes de l'entreprise à son égard. Le pôle coordonne les évaluations « métiers », mais réalise surtout une évaluation RH qui traite des qualités comportementales et des aptitudes managériales. Elle fait appel à des méthodes d'*assessment*. Elles sont donc réalisées par des experts RH en étroite collaboration avec le management et la direction générale. Le fruit de ces évaluations croisées permet de constituer des équipes qui maximisent la création de valeur.

6. **Gestion de la transformation** : Découlant de sa mission d'organisation, la DRH accompagne les transformations organisationnelles de l'entreprise. Cette conduite du changement fait appel à des compétences en communication (interne et institutionnelle), en ingénierie et en gestion de la formation, en coaching personnel et plus largement en conduite de projet. Ce pôle identifie l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour minimiser l'impact de la transformation sur la performance dans la période transitoire et pour garantir la mise en œuvre effective de la nouvelle organisation au terme fixé.

7. **Promotion et savoirs** : Dépassant les classiques responsabilités d'un service de la communication interne, le pôle Promotion et savoirs vise à formaliser, à promouvoir et à diffuser tout le capital immatériel de

l'entreprise. L'enjeu principal de ce pôle est la promotion du contenu par le contenant. Ce pôle joue bien sûr un rôle central dans la promotion de la marque employeur. Il participe également à la gestion des talents en définissant et en organisant les événements et les actions de communication qui leurs sont dédiées.

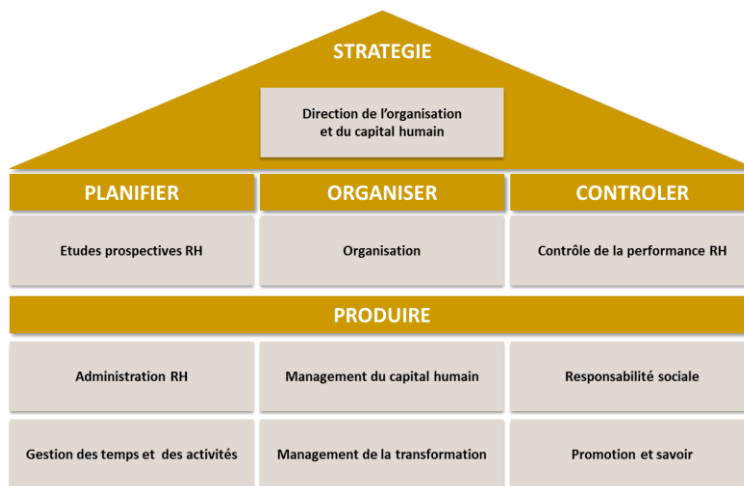
8. **Responsabilité sociale** : Ce pôle rassemble l'ensemble des compétences vouées au bien-être dans l'entreprise. Cela répond d'abord aux enjeux de santé au travail avec une médecine du travail de plus en plus présente, dans une démarche préventive tant du point de vue des risques physiques que psychologiques. Ce pôle répond également à la nécessité de dialogue social qui ne manquera pas de se tendre dans le climat perdurant de crise des prochaines années. Ce pôle peut se voir investi d'une mission plus affirmée

de développement durable au sein de l'entreprise.

9. **Gestion des temps et activités** : Il s'agit de remplir trois missions principales : le contrôle et la maîtrise des temps de travail légaux, la planification sous contrainte des compétences et la gestion des risques liés à l'absence. Il est étroitement lié au pôle Administration des ressources humaines.

10. **Administration des ressources humaines** : Ce pôle de compétences RH historique demeure central, mais subit des mutations de fond en termes d'industrialisation et d'externalisation. En conséquence, les missions des acteurs de ce pôle évoluent vers une prestation de service vis-à-vis des clients internes. Autre conséquence de l'automatisation des processus RH, la valorisation des tâches réalisées par les gestionnaires administratifs : contrôles qualitatifs, optimisation des données et du pilotage RH.

**Voici brièvement décrites les dix compétences d'une DRH créatrice de valeur qui affrontera sereinement les grands bouleversements de notre temps. Une DRH qui donnera l'agilité nécessaire à son entreprise, privilégiant les évolutions transversales des collaborateurs et une auto-organisation du travail rendue cohérente par la fluidité de l'information au sein de ce réseau formé par les collaborateurs. En plus de détailler ces points, l'étude menée par le cabinet Infhotep présente les actions prioritaires à mener pour accompagner cette transformation de la fonction RH.**





## Structure de l'étude

### **Synthèse** **5**

---

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

### **Quel nouvel ordre mondial à l'horizon 2030 ?** **10**

---

Avant d'analyser les grands enjeux de la gestion des ressources humaines, cette partie présente un rapide tour d'horizon des tendances démographiques, socio-culturelles et macro-économiques qui façonneront notre monde demain.

### **Quels enjeux pour la gestion des ressources humaines ?** **15**

---

Cette partie détaille les quatre constats qui vont fortement impacter les entreprises et plus particulièrement leur direction des ressources humaines.

### **Une DRH créatrice de valeur** **34**

---

Face à ces constats, comment organiser l'entreprise ? Quelles seront les missions d'une DRH à l'avenir ? Quels nouveaux champs de responsabilité ? Quels nouveaux métiers ?

### **Nos recommandations** **43**

---

Cette dernière partie conclut sur les pistes d'actions à mener afin d'atteindre les plus hauts niveaux de maturité RH décrits dans la partie précédente.

## Introduction

**E**t si la crise financière de 2008, dont l'ampleur et l'impact sont sans précédent dans l'histoire économique moderne, n'était que le début d'une longue période de bouleversements nécessaires à la mise en place d'un nouvel ordre mondial ? L'évolution des données démographiques, sociologiques et macro-économiques sur les dernières décennies tend à le confirmer et donne une idée de ce que pourrait être le monde en 2030. L'exercice est toutefois difficile et conduit trop souvent à des querelles de chiffres stériles ou des discours aux accents prophétiques. Pourtant, il serait regrettable d'ignorer certaines tendances et de ne pas se préparer aux scénarios les plus probables. Comment douter de l'arrivée de 2 milliards de consommateurs supplémentaires d'ici à 2030 ? Comment ignorer la nécessité croissante de chacun à donner du sens à son travail ? Comment nier le bouleversement des modalités et de la relation au travail ?

La récente crise financière a également exacerbé la primauté de la rentabilité financière sur celle du capital humain. Or, dans une économie de la connaissance et du service, hyperconcurrentielle et mondialisée, la richesse de ce capital humain occupe une place de plus en plus centrale dans la recherche de compétitivité. Par ailleurs, l'impérieuse préoccupation de durabilité de nos activités ne concerne pas seulement les émissions de CO<sub>2</sub>, mais aussi la responsabilité sociale de l'entreprise et des Etats. Pourtant sur le long terme, la pauvreté coûte cher.

Quatre défis humains majeurs vont s'imposer aux entreprises dans les prochaines années. Le premier de ces défis est relatif à une nouvelle donne démographique mondiale, à la dynamique très hétérogène, notamment sur le vieillissement de certaines populations (page 15). Le second a trait à une concurrence croissante et durable sur un marché des talents internationalisé, favorisée par un rééquilibrage progressif des salaires et par l'intensification des migrations (page 17). Le troisième de ces défis tient à la réinvention des relations d'employeur, bouleversées par une vision du travail de plus en plus individualisée, nomade et numérique (page 21). Enfin, le dernier défi naît de la démotivation croissante de la ligne hiérarchique et des conséquences à prévoir sur la performance globale de l'entreprise et sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie (page 28).

Dans cette perspective, les directions des ressources humaines qui siègent aujourd'hui de manière quasi systématique au comité de direction des entreprises et sont de plus en plus présentes dans les comités d'administration, endossent un rôle stratégique. Elles se doivent d'être les architectes de l'organisation : planifier et optimiser les effectifs, outiller et accompagner chaque niveau de la ligne hiérarchique, structurer et promouvoir des parcours de développement individualisés ainsi que moderniser les environnements et les modalités de travail. Cette DRH du futur, créatrice de valeur est exposée en conclusion de cette étude (page 34).

## Quel nouvel ordre mondial à l'horizon 2030 ?

### Une économie mondialisée mais multipolaire

**D**epuis près de quarante ans, l'économie s'est mondialisée. La faillite politique et humaine du modèle économique communiste a permis au modèle capitaliste de gagner de nouveaux territoires, en Asie, en Amérique du Sud et dans le Moyen Orient tout en adoptant des formes nationales bien diverses.

**Les organisations mondiales, les groupements d'Etats, les multinationales et l'avènement d'une information à l'échelle mondiale de plus en plus accessible ont progressivement donné corps à un Etat-Monde<sup>4</sup>.**

L'évolution de l'ex-G7 devenu aujourd'hui G20 est emblématique de cette gouvernance mondiale en (r)évolution. Le cœur de cette gouvernance mondiale s'est surtout développé sur les thèmes de l'économie (OMC, FMI...) de la défense (ONU, OTAN...) et, dans une moindre mesure, de la justice (CPI). La santé, l'éducation, l'environnement et la culture, bien que représentées au niveau mondial (OMS, UNESCO, GIEC, BIT...) peinent encore à peser sur les politiques nationales. Aujourd'hui, le G20 rassemble pays émergents et pays industrialisés autour des problématiques de stabilité financière, d'emploi ou d'exploitation des ressources agricoles. Or depuis 2008, la défaillance d'un capitalisme financier privilégiant la recherche de profits à court terme plutôt que ceux à plus long terme issus des investissements productifs des entreprises a ébranlé cette ouverture des frontières et avivé certaines tendances protectionnistes. La recherche d'un nouveau paradigme anime les débats sur la scène internationale. Chimère ? Peut-être, en tout les cas, la tendance reste lourde : un minimum de règles de gouvernance à l'échelle mondiale sont nécessaires et les entreprises de moyenne et grande taille continueront de s'affronter pour conquérir de nouveaux marchés et adapter au mieux les coûts de production et de distribution de leurs tissus industriels.

Si des instances et des partenariats économiques existent et donnent corps à cette gouvernance au niveau mondial, ils n'effacent pas encore les frontières et les enjeux nationaux, ni les disparités entre les grandes régions du monde. L'empreinte des civilisations passées et l'Histoire de chaque région du globe modèlent les cultures et les valeurs des individus qui les habitent, créant naturellement des disparités interrégionales fortes et des communautés de coutumes et de pensée. La mondialisation tend à réduire ces disparités culturelles, mais ses effets restent superficiels sur l'identité<sup>5</sup>.

**La mondialisation culturelle se réduit au partage de certains îlots de concepts ou de pratiques. Ainsi, chaque région du monde conserve une réelle potentialité à rester différenciée.** Les tendances culturelles et identitaires régionales exercent une influence notable sur le degré d'ouverture des marchés et induisent des coûts d'accessibilité et d'adaptabilité de leurs produits et services que les entreprises doivent prendre en compte. **La pérennité de développement d'une entreprise dans ces marchés à forte identité culturelle s'envisage difficilement sans un investissement social local et durable dans le tissu économique local.**

Les délocalisations plus ou moins partielles des chaînes de production des entreprises industrielles occidentales dans les pays émergents – présentant, notamment en raison de leur faible niveau de protection sociale, des faibles coûts salariaux – ont permis à ces derniers d'accélérer l'évolution qualitative et quantitative de leurs outils de production. Désormais, la Chine n'est plus l'usine de production mondiale et délocalise une partie de sa production en Indonésie tandis qu'elle-même se tourne vers des produits à plus forte valeur ajoutée, développant ainsi sa propre industrie sur les secteurs de l'aéronautique et des nanotechnologies. **Ce faisant, une classe moyenne se développe à travers le monde entraînant l'augmentation des salaires et de nouvelles exigences en termes de protection sociale dans les pays émergents. Par ailleurs, le renchérissement des coûts de transport dû à la raréfaction des ressources d'énergie fossile et à l'augmentation de leur coût d'exploitation conduisent nos entreprises à revoir à une échelle plus locale le partage et la localisation de leurs chaînes de production et de distribution.** Il s'agit de rapprocher l'offre de la demande au sein de bassins de consommation et de réduire les temps d'acheminement des produits. Afin de faciliter le développement et le fonctionnement de ces marchés locaux, des accords de libre échange locaux comme Alena, Mercosur et ASEAN se multiplient.

La concurrence avec les pays post-industrialisés est également aiguisée par la montée en puissance du savoir-faire et des capacités technologiques des pays émergents, dynamisant leur capacité à innover tant au niveau des produits et des services proposés par les entreprises qu'à celui des modes de gestion de la production et des pratiques managériales. **Au-delà des orientations stratégiques et des capacités d'investissement en matière de recherche et développement, les entreprises doivent donc pouvoir s'appuyer sur des compétences humaines fortes.** La montée en puissance, en qualité et en renommée des écoles et universités dans les pays émergents contribue au durcissement de cette nouvelle compétition dans le domaine des ressources humaines des entreprises.

<sup>4</sup> L'Etat Monde Libéralisme, socialisme et communisme à l'échelle mondiale, Jacques Bidet, 2011

<sup>5</sup> Le temps des tribus planétaires, Amin Maalouf, 1998

## Une démographie soutenue mais présentant de fortes disparités

**Quels que soient les chiffres avancés** – entre 7 et 12 milliards d'individus en 2050 selon les prévisions établies par l'ONU en 2006 – les projections démographiques convergent vers une forte augmentation de la population mondiale. Certes, le taux d'accroissement de la population mondiale se ralentit en passant de 65% entre 1970 et 2010 à un taux estimé à 35% entre 2010 et 2050. Toutefois cette tendance de fond revêt de fortes disparités d'un point à l'autre du globe.

Première disparité, chaque pays (ou zone géographique) n'est pas au même stade de transition démographique<sup>6</sup>.

L'Europe, le Japon et les Etats-Unis ont été les premiers à achever leur transition démographique. Mais seuls les Etats-Unis conservent une population de 15-59 ans en croissance, soutenu par un taux de natalité de 2,1 couplé à une politique d'immigration forte. L'Asie, l'Amérique Latine, les Caraïbes, l'Océanie et l'Amérique du Nord (hors Etats-Unis) vont progressivement achever leurs transitions démographiques entre 2025 et 2050. Seule l'Afrique ne suit pas cette tendance générale, avec une part de plus de 60 ans deux à trois fois moins élevée que dans les autres régions du monde et surtout la croissance la plus élevée des moins de 60 ans (5 à 6 plus élevée que la moyenne).

**Aujourd'hui, la quasi-totalité de l'augmentation de la population mondiale provient des pays émergents, essentiellement des pays d'Asie et d'Afrique.**

En termes de pouvoir d'achat, les tranches aisées et très aisées de la population représentent sensiblement la même proportion en Europe et en Chine (entre 5 et 10%), mais dans un rapport de 1 à 4 en nombre d'individus pour la plupart âgés de moins de 50 ans. De plus, la tendance est stagnante pour l'Europe et haussière pour la Chine. Au total, c'est un afflux de

l'ordre de 2 milliards de nouveaux consommateurs qui est attendu d'ici 2030. De quoi donner également du travail à nos entreprises occidentales car les capacités de production des pays émergents ne devraient pas suffire à combler les envies de consommation de cette population.

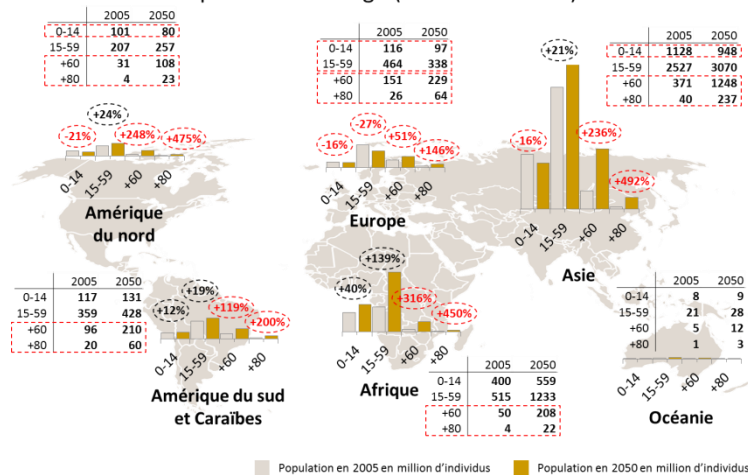
Une autre des caractéristiques les plus marquantes concerne le vieillissement de la population, avec 1,5 milliard d'individus de plus de 60 ans supplémentaire sur la période 2010-2050.

Ce vieillissement revêt là aussi de fortes disparités régionales. Une fois encore, seule l'Afrique ne suit pas cette tendance générale avec une part des seniors trois fois moins élevée en 2050 que dans le reste du monde. Selon les projections des Nations Unies, l'Europe et le Japon apparaissent en tête des régions vieillissantes sans toutefois rompre l'équilibre de répartition des richesses entre les générations. **Ces vieux pays devront donc adapter leurs systèmes de production, de santé et de retraite et anticiper les conséquences liées à l'allongement de l'espérance de vie et de la carrière, ainsi que l'accroissement en nombre des seniors.** En France, le vieillissement touche plus en proportion la catégorie des cadres et

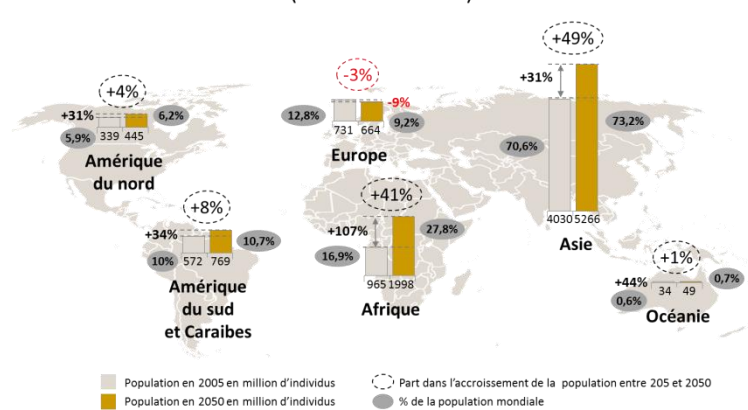
professions intermédiaires ce qui n'est pas sans créer de nouvelles opportunités pour les entreprises qui sauront satisfaire cette cible non délocalisable. Le vieillissement de la population française touche également les effectifs de nos entreprises, il faudra donc tout à la fois faire face à un afflux massif de départs à la retraite et gérer l'emploi des seniors encore en poste.

Mais cet état de fait ne présume pas du déclin inéluctable des pays post-industrialisés. En effet, **la plupart des pays émergents vont devoir faire face au vieillissement général de leur population et ce, de manière souvent plus massive et brutale qu'en Europe.** Pour ne parler que de la Chine, il y a fort à parier que les questions de politique sociale, en premiers lieux la gestion des retraites et de la santé, seront régulièrement inscrites à l'agenda de l'Assemblée Nationale Populaire.

Répartition de la population mondiale par tranches d'âge (entre 2005-2050)



Contribution à l'accroissement de la population (entre 2005-2050)



<sup>6</sup> Passage d'un régime démographique traditionnel, où la fécondité et la mortalité sont élevées, à un régime moderne de fécondité et mortalité beaucoup plus faibles.

## Les tensions sur les ressources et plus globalement sur notre environnement

**L**a récente<sup>7</sup> et très médiatisée prise de conscience de l'humanité face à son niveau de consommation, insoutenable sur le long terme, a presque banalisé les statistiques concernant la raréfaction pourtant alarmante des sources d'énergies fossiles et des ressources aquifères et alimentaires de notre planète. Même si l'optimiste se raccroche à l'étonnante créativité de l'Homme et à un progrès qu'il suppose infini, gardons à l'esprit une vision plus malthusienne d'un possible rééquilibrage naturel plus ou moins brutal.

Les discussions sont encore vives et passionnées au sujet des énergies fossiles, mais il n'apparaît guère discutable que ces ressources sont consommées à un rythme bien supérieur à leur régénération et que leur extraction et leur exploitation coûtent de plus en plus cher. Or aujourd'hui elles représentent près de 80% de la consommation mondiale. Et en écartant les coûts induits par leurs impacts environnementaux – question pourtant cruciale, mais nouvelle – ces énergies fossiles présentent à ce jour un bien moindre coût apparent que les autres énergies. Les objectifs de diversification des sources énergétiques, de développement des énergies renouvelables et de réduction de la consommation énergétique sauront-ils être suffisants et rapidement atteints pour maintenir d'ici vingt ans une offre énergétique pérenne et compatible avec les futurs besoins de la planète ? **De manière plus consensuelle, le coût énergétique connaît une tendance haussière et nos modes de vie ainsi que ceux des entreprises devront être réinventés. Les entreprises doivent donc anticiper ce renchérissement des coûts de transport et de production pour les secteurs d'activité très consommateurs d'énergie.** Elles devront adapter leurs chaînes de production et de distribution en conséquence. Par ailleurs, les progrès réalisés autour des problématiques de réduction de consommation énergétique leur conféreront un indéniable avantage compétitif.

<sup>7</sup> A la Conférence de Rio, ou Sommet de la Terre, de juin 1992

Concernant les ressources alimentaires et agricoles, les perspectives sont également assez sombres quant aux capacités de subvenir de façon pérenne aux besoins de la population. Les changements climatiques prévus par un nombre grandissant d'experts ne devraient rien arranger, ni à la capacité de renouvellement des ressources en eau ni à celle de productivité naturelle des terres agricoles. **Au-delà des progrès technologiques qui seront réalisés pour traiter et économiser l'eau et pour produire davantage dans les terres agricoles disponibles, de fortes tensions entre pays sont à prévoir pour assurer leur autosuffisance alimentaire et il ne faut pas écarter de probables bouleversements dans les rapports de force entre pays dans les années à venir.** A titre d'exemple, la Chine et la Corée du Sud ont déjà entamé l'achat à terme de 2,2 et 1,3<sup>8</sup> millions d'hectares de terres agricoles à des pays tiers, principalement des pays africains. Quelles en seront les contreparties ? Les tensions internationales induites par le risque de pénurie alimentaire sont difficiles à prévoir même si elles apparaissent certaines et ne seront pas sans conséquence sur les importations et les exportations des entreprises.

Ressource non substituable, or bleu des prochaines décennies, l'eau manque déjà à plus de 1,4 milliard d'individus<sup>9</sup> et ce chiffre est en constante augmentation. **L'agriculture qui consomme près de 70% de l'eau mondiale<sup>10</sup> va massivement augmenter sa capacité de production afin de nourrir les 2 à 3 milliards d'individus supplémentaires d'ici à 2050.** Or, les progrès technologiques ne permettront pas de réduire suffisamment le besoin en eau de ce futur système agricole mondial. Par ailleurs, les nappes phréatiques sont de plus en plus polluées, rendant leur retraitement d'autant plus coûteux, voire impossible dans certains cas.

<sup>8</sup> World Resource Institute ([www.wri.org](http://www.wri.org))

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

### Les points clés :

*Aujourd'hui, nous vivons dans un univers mondialisé où des instances de gouvernance mondiale sont devenues matures.*

*La population croît de manière hétérogène, en nombre et en âge pour atteindre en 2050 entre 9 et 15 milliards d'individus dont près d'un quart sera âgé de plus de 60 ans. L'Europe est le seul continent à avoir une contribution négative à cette accroissement. L'Asie va voir sa population de seniors multipliée par 2,5.*

*La disparition ou la raréfaction des ressources énergétiques, alimentaires et aquifères nous ont contraints à réinventer nos modes de vie et réduire nos habitudes de consommation, mais sont sources de tension dans les relations internationales.*

## Structure de l'étude

### **Synthèse** **5**

---

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

### **Quel nouvel ordre mondial à l'horizon 2030 ?** **10**

---

Avant d'analyser les grands enjeux de la gestion des ressources humaines, cette partie présente un rapide tour d'horizon des tendances démographiques, socio-culturelles et macro-économiques qui façonneront notre monde demain.

### **Quels enjeux pour la gestion des ressources humaines ?** **15**

---

Cette partie détaille les quatre constats qui vont fortement impacter les entreprises et plus particulièrement leur direction des ressources humaines.

### **Une DRH créatrice de valeur** **34**

---

Face à ces constats, comment organiser l'entreprise ? Quelles seront les missions d'une DRH à l'avenir ? Quels nouveaux champs de responsabilité ? Quels nouveaux métiers ?

### **Nos recommandations** **43**

---

Cette dernière partie conclut sur les pistes d'actions à mener afin d'atteindre les plus hauts niveaux de maturité RH décrits dans la partie précédente.

## Quels enjeux pour la gestion des ressources humaines ?

### Les impacts du vieillissement de la population française

Le vieillissement d'une population peut être entendu d'au moins deux façons. Soit il s'agit de l'augmentation du nombre de personnes de la classe d'âge supérieure d'une population, typiquement les plus de 60 ans ; soit il s'agit de l'allongement de l'espérance de vie d'une population donnée. Ces deux phénomènes liés posent deux questions en apparence contradictoires : comment faire face aux départs massifs à la retraite ? Comment gérer l'emploi des seniors qui restent en poste ?

#### Les élites sont sur le départ

Le phénomène bien connu du baby-boom (explosion du taux de natalité entre 1945 à 1960) prend aujourd'hui la forme d'une arrivée massive de la cohorte des baby-boomers à l'âge de 60 ans et plus. Dans les dix prochaines années ces personnes vont cesser leur activité professionnelle.

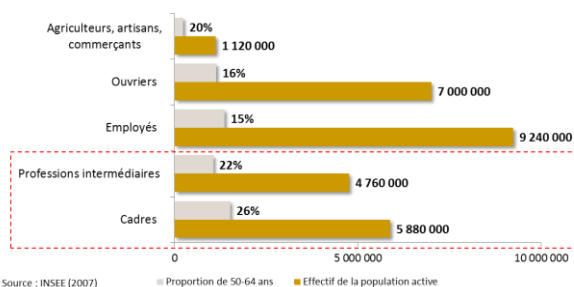
Si ce phénomène concerne toutes les catégories socioprofessionnelles, les cadres et professions intermédiaires sont proportionnellement plus touchés que les autres. Ce fait est à prendre d'autant plus en compte que le coût et la difficulté de remplacement des cadres sont plus élevés. La prédiction des départs tardifs à la retraite des cadres seniors (à plus de 65 ans) est complexe car multifactorielle : habitudes de vie, conditions de travail, niveau de responsabilité, relation au système de soins, catégories sociales<sup>11</sup>. Enfin, le salaire augmentant avec l'âge, le maintien dans l'emploi des seniors a dopé le développement du temps partiel qui représente un bon compromis entre le senior et son employeur.

Le caractère massif de ces départs va contraindre les entreprises à focaliser une partie de leur attention sur la gestion prévisionnelle de leurs effectifs et de leur remplacement. Plusieurs options s'offrent à elles : de l'optimisation des processus et des outils de production qui permet une rationalisation des effectifs, à l'optimisation des organigrammes et l'élaboration de plans de succession en passant par l'identification et le développement des compétences clés et la mise en œuvre de plan de conservation des savoirs, etc.

<sup>11</sup> Les hommes de 50 ans ou plus, encore salariés, sont moins fréquemment ouvriers qualifiés dans l'industrie que la moyenne de l'ensemble des salariés.

Il devient impératif d'abandonner la vision verticale de la carrière au profit d'une vision plus transversale et multi-entreprise. La trajectoire la plus commune qui consiste à progresser tout au long de son parcours professionnel conduit logiquement les personnes en fin de carrière à occuper des postes à responsabilité. **A partir d'un certain niveau de fonction, le départ à la retraite a des impacts directs et immédiats sur l'organisation d'un service.** Ces cas jusqu'ici minoritaires mais critiques sont traités par la mise en place de plan de succession, l'identification et l'accompagnement de talents en amont. Demain la DRH doit aller plus loin en anticipant et en accompagnant les transformations organisationnelles qu'impliquent de tels départs. Si l'ensemble des secteurs se confronte à cet enjeu démographique, certains secteurs semblent plus exposés que d'autres à la pénurie de main d'œuvre : pour l'essentiel la banque, les services, l'hôtellerie-restauration et l'informatique (voir encadré ci-contre). Cependant pour ces derniers, les profils en tension sont pour la plupart des métiers peu qualifiés.

Classes socio-professionnelles de la population active (en nombre d'individus)



#### Focus...

##### Gestion des seniors dans le secteur bancaire

Le secteur bancaire est particulièrement touché par le renouvellement des seniors partant à la retraite (environ un tiers des effectifs). Ce renouvellement est à la source de nombreuses problématiques que sont entre autres le coût de formation des nouveaux entrants et le coût de la non-capitalisation des connaissances des sortants. Pour pallier ces différents problèmes, les entreprises du secteur bancaire ont investi dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de développer la capitalisation des connaissances, accélérer les processus de partage de l'information et surtout, réduire les effectifs en optimisant et en automatisant certaines tâches. En retour, les salariés estiment que les TIC ont à la fois contribué à dégrader l'emploi (réductions brutales d'effectif et précarisation des emplois) et à dynamiser l'activité (émulation, incitation au travail interactif entre partenaires internes et externes, capacité à innover, conquête de nouveaux marchés). Cependant, les gains de productivité nets attendus des TIC estimés à 15 % sont nettement inférieurs à la réduction des ressources internes liée aux départs à la retraite.

**L'allongement des carrières**

Au-delà de l'effet papy-boom, l'espérance de vie progresse régulièrement et ce phénomène est mondial. Elle est passée de 30 ans en 1900 à 68 ans en 2005, 75 ans dans les pays développés (84 ans en France)<sup>12</sup>, contraignant les gouvernements à refondre les régimes de retraite. Mais ce phénomène est à relativiser au regard de la stabilité de l'espérance de vie sans incapacité qui en France est d'environ 65 ans<sup>13</sup> ; nous vivons plus vieux, mais les années gagnées ne sont pas des années de pleine santé.

En analysant l'évolution de la population active sur le siècle dernier, il apparaît que le **taux d'activité se concentre nettement sur les 30 - 50 ans à partir des années 1970**<sup>14</sup>. Si l'évolution du graphique pour les moins de 30 ans peut s'expliquer en grande partie par l'allongement de la durée des études, la **baisse pour les plus de 50 ans est pour l'essentiel due à la complexification des méthodes de travail et des outils informatiques, à un meilleur ratio à l'embauche de la rémunération rapportée à la qualification pour les nouvelles générations**. Ce phénomène se confirme en 2010 avec seulement 16,1%<sup>15</sup> d'activité pour les plus de 50 ans.

L'allongement des carrières et la législation sur les seniors questionnent la politique durable de ressources humaines à mettre en place. **Comment motiver les employés sur de longues carrières ? Comment garantir la compétitivité des seniors ? Comment préempter les risques accrus d'incapacité physique ?**

Sur ces questions, la motivation des seniors est centrale car, comme à tout âge, elle influe positivement sur la compétitivité et le taux de présence des employés<sup>16</sup>. Pour autant, la motivation est un problème épineux de management. Les plus de 50 ans sont moins mobiles (14% contre 30% pour les moins de 35 ans<sup>17</sup>) et privilégient la mobilité interne (63% contre 50% pour les moins de 35 ans<sup>18</sup>).

**L'enjeu vis-à-vis de cette population particulière tient donc à une gestion dans la durée qui offre des opportunités de carrière en interne.**

La problématique de la compétitivité des seniors prend trois formes aux enjeux très différents. **Premièrement, il s'agit de former les seniors pour qu'ils conservent la maîtrise des compétences nécessaires à l'exécution de leur activité professionnelle et par là même maintenir leur employabilité** ; la formation tout au long de la vie et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences prennent

ici tout leur sens. **Deuxièmement, les seniors présentent plus fréquemment un déficit de pratique, voire une réticence dans l'utilisation des outils numériques (ex-NTIC)**. Cela tend à inverser la relation d'apprentissage traditionnelle, les jeunes employés se chargeant d'initier les plus âgés à ces nouvelles pratiques et

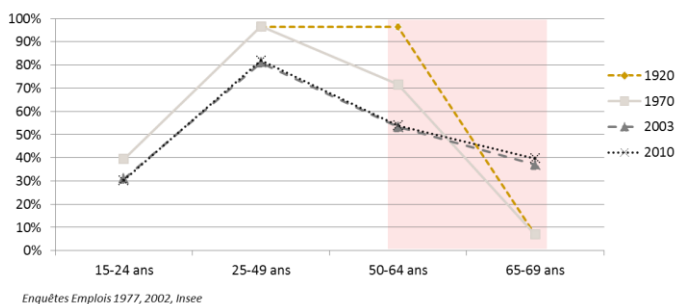
outils. S'il n'est pas pris en compte, ce phénomène peut avoir des effets négatifs sur l'estime de soi des seniors et augmenter notamment leur niveau de stress au travail. **Troisièmement, certains seniors détiennent des savoirs uniques qui sont comme autant d'avantages concurrentiels. Il est alors crucial de pérenniser ce savoir dans l'entreprise.**

Le tutorat, le mentoring et la formation doivent donc être au cœur des politiques de gestion des seniors ainsi que les projets de gestion de la connaissance qui permettent la formalisation de la connaissance tacite, prioritairement sur le cœur de métier de l'entreprise.

Enfin, **la problématique des seniors implique une gestion des risques liés au départ et à l'absentéisme plus poussée que**

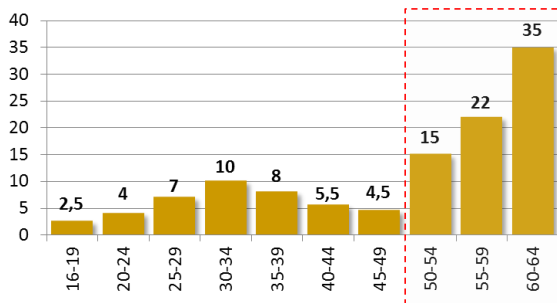
**pour la moyenne des employés.** Les absences plus longues et plus fréquentes impactent significativement le fonctionnement du service. Ces impacts sont d'autant plus élevés que d'une part, les seniors représentent une part de la mémoire de l'entreprise et que d'autre part, ils occupent le plus souvent des postes à responsabilité. **Il appartient donc à l'entreprise de se prémunir de ces risques notamment par la mise en place de plan de succession et, dans une moindre mesure, de plan de continuité d'activité.** L'augmentation des absences de plus longues en durée et plus massives en nombre peuvent impacter fortement l'organisation.

Taux d'emploi par tranche



Enquêtes Emplois 1977, 2002, Insee

Nombre de jours d'absences (SS)



Source : ANACT « l'absentéisme, outils et méthodes pour agir »

<sup>12</sup> Revue L'actuariel #03, Janvier 2012

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Enquêtes Emplois 1977, 2002, Insee

<sup>15</sup> Dans le calcul du taux d'emploi les retraités sont considérés comme inactifs.

<sup>16</sup> La sociologie des organisations, BERNOUX Philippe, 1986

<sup>17</sup> Enquête Mobicadre, Cabinet Kurt Salmon, 2011

<sup>18</sup> Ibid.



## L'Europe peut-elle être un nouvel exemple pour le monde ?

### L'Europe va nécessairement s'adapter à sa nouvelle structure de population

Malgré l'inexorable vieillissement de la population des pays développés – l'Europe et la Japon en tête – la situation démographique est loin d'être catastrophique pour ces régions. En effet, l'évolution de la pyramide des âges des pays développés se stabilise aujourd'hui autour d'un équilibre intergénérationnel qui permet de mettre en place un système pérenne de répartition de la richesse entre les générations.

L'accroissement de la population au-delà de 65 ans constitue même une source d'opportunités. En termes d'emploi, le développement des métiers d'aide à la personne est déjà en marche : 350 000 créations de poste sont prévues d'ici à 2015<sup>19</sup>. De même, parmi les métiers en tension à

moyen terme figurent les métiers de la santé : 600 000 postes d'ici à 2015<sup>20</sup>. De manière plus générale, les habitudes de consommation d'une partie des plus de 65 ans génèrent une activité économique importante : tourisme, loisir, culture... Ces activités sont indirectement génératrices d'emplois.

Cependant, le coût croissant de la dépendance<sup>21</sup> qui touche particulièrement les seniors vient modérer cette vision optimiste. C'est pourquoi les enjeux de réforme des systèmes de santé sont cruciaux afin d'absorber le surcoût structurel lié à l'augmentation de la cohorte des seniors.

<sup>19</sup> Les métiers en 2015, DARES, 2007

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Les dépenses annuelles de santé des 65-75 ans sont passées de 2 000€ en 1992 à 3 700€ en 2000 contre respectivement 700€ à 1100€ pour les 25-30 ans. Les frais de santé de la dernière année de vie des plus de 65 ans varient entre 2000€ et 4500€ par mois. Source : « Les dépenses de santé – Augmentation salutaire ? » Brigitte Dormont, 2009

Le reste du monde se dirige très rapidement vers la même structure de population que l'Europe

A l'inverse de l'Europe qui a mis un siècle à effectuer sa transition démographique, la Chine va l'effectuer en 25 ans, l'Iran et la Tunisie en 20 ans à peine<sup>22</sup>. La pyramide des âges des pays en cours de transition démographique présente aujourd'hui un renflement des effectifs entre 25 et 55 ans constitutif d'une force productive efficace. Mais ce phénomène est en train de se retourner à l'image d'un papy-boom d'une ampleur inégalée dans ces régions. En effet, les politiques natalistes radicales et l'évolution des mentalités ont drastiquement réduit la base de la pyramide des âges,

instaurant un déséquilibre durable, encore à venir.

Ces régions du monde auront-elles d'ici là réussi à mettre en place des structures économiques, sociales et sanitaires et suffisamment développées et mûres pour faire face à cet afflux de personnes

âgées ? La question reste ouverte et semble déjà être une priorité du G20<sup>23</sup>.

### L'Europe comme prescripteur de l'économie du quatrième âge

L'Europe est en train de se doter des moyens, des structures et des politiques nécessaires à une gestion durable d'une population qui a achevé sa transition démographique et qui se voit confrontée à l'apparition d'une cohorte pérenne de plus de 80 ans. L'Europe est donc la mieux placée pour inventer l'économie du quatrième âge<sup>24</sup>.

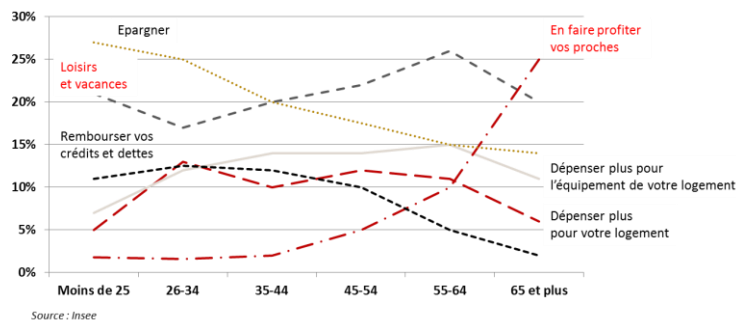
Les Etats-Unis, même s'ils ont eux aussi achevé leur transition démographique, ne sont pas confrontés à un déséquilibre des âges comparable à celui de l'Europe ou ceux à venir dans les régions asiatiques ou sud américaines.

<sup>22</sup> Revue L'Actuariel #03, Gille Pison, INED

<sup>23</sup> G20 Labour and Employment Ministers' Conclusions International Labour Organization, Septembre 2011

<sup>24</sup> INSEE

Affectation prioritaire de 10% de revenus supplémentaires



Source : Insee

### Points clés :

Le baby-boom conduit massivement les élites sur le départ nécessitant la mise en œuvre de plan de succession et d'une anticipation des impacts organisationnels.

L'allongement des carrières implique une préférence donnée à la mobilité transversale, à la mise en place de tutorat inversé sur les nouveaux outils et de parcours de développement dédiés à cette population senior plus fidèle à l'entreprise.

Les seniors sont absents de manière plus longue et massive contraignant les entreprises à renforcer la gestion des risques liés à l'absentéisme, voire à la mise en place de plan de continuité d'activité.

L'Europe peut devenir prescriptrice dans l'économie du 4<sup>e</sup> âge vis-à-vis des pays émergents qui vont rapidement devoir faire face à un afflux de seniors.

## Etre attractif sur un marché des talents mondialisé

**Q**ue l'on utilise les termes de personnes clés, de hauts potentiels ou de talents, l'enjeu figure en tête de plusieurs études : la guerre des talents<sup>25</sup>. Pourquoi le marché des talents risque-t-il d'être sous tension ? Quelles sont les pistes de réflexion qui en permettront une gestion moins couteuse et plus efficace ? Mais au fait, qu'est-ce qu'un talent ?

### Un atout essentiel pour l'entreprise

Un talent est unique, il résulte de la combinaison de l'excellence et de la différence<sup>26</sup>. Au delà des compétences et de la valeur des concours des grandes écoles, cette définition laisse entrevoir toute les difficultés que recouvre la gestion des talents. **La rareté inhérente au talent relativise l'adage selon lequel nul n'est indispensable dans le monde, a fortiori dans une entreprise.** Un talent détient un faisceau de compétences et de qualités qu'il est impossible d'obtenir par expérience, ou au moyen d'accompagnement et de formation traditionnels. La singularité d'un talent provient de sa personne même. Elle provient également de son réseau personnel systématiquement plus dense, plus riche et plus actif que la moyenne des collaborateurs<sup>27</sup>.

Un talent n'est ni un expert, ni une personnalité charismatique, ni un génie ou un visionnaire mais plutôt un cocktail unique de chacune de ces caractéristiques. Cinq qualités nous semblent particulièrement cruciales :

- ⇒ la force de décision
- ⇒ l'expertise métier
- ⇒ la créativité
- ⇒ la capacité d'abstraction
- ⇒ l'intelligence relationnelle

Si ces qualités qui sont inhérentes à la personne ne s'apprennent pas, elles peuvent être développées sur la base d'un existant.

**Les postes clés d'une entreprise devraient idéalement être pourvus avec des personnes disposant d'une bonne combinaison de ces cinq composantes.** La force de décision est la qualité principale des hauts dirigeants. L'expertise métier est cruciale, autant pour un commercial que pour un responsable de la sécurité informatique. La créativité est l'apanage des directeurs marketing et des designers. La capacité d'abstraction est détenue par des directeurs de la stratégie voire par des consultants externes à l'entreprise. L'intelligence relationnelle appartient à la

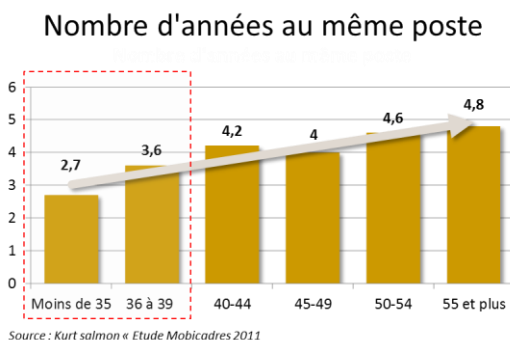
fois aux managers qui allient à leur force de décision et aux personnes qui facilitent les échanges et animent subtilement leur équipe.

### Une gestion des talents difficile et risquée

**De par sa singularité, un talent influence fortement le fonctionnement – voire l'organisation – d'un service ou d'une direction. Il y imprègne sa marque de fabrique, sa vision et ses pratiques, créant l'environnement qui lui permet de s'épanouir à titre individuel.** A l'extrême, le mode de fonctionnement instauré par le talent peut être à l'origine de difficultés d'intégration avec les autres processus de l'entreprise et impacter la performance d'ensemble. De plus, face au départ d'un talent, son service se voit nécessairement réorganisé.

En termes de recrutement, il est donc essentiel de fidéliser les talents afin de limiter au maximum les conséquences de leur départ. Il convient de repérer l'excellence d'un candidat et surtout de lui donner envie de rejoindre votre entreprise plutôt qu'une autre. Si le premier point est bien couvert par les cabinets de recrutement spécialisés et les promotions des grandes écoles, le second est plus complexe et tient à

des facteurs aussi variés que la marque employeur, l'intérêt du poste et les possibilités d'évolution à court et moyen termes, la rémunération globale<sup>28</sup>, l'ambiance de travail, etc. Recruter un talent coûte donc cher<sup>29</sup> et tout l'enjeu tient à sa fidélisation. Celle-ci implique un management nécessairement individualisé dès l'embauche.



### Des décideurs bien différenciés par l'âge

L'analyse des décideurs<sup>30</sup> en France fait ressortir quelques caractéristiques communes et une typologie de profils.

Tout d'abord, **65 % des dirigeants actuels de grandes sociétés<sup>31</sup> n'ont pas de lien avec leur prédécesseur** au sens familial ou lié à des responsabilités exercées précédemment au sein de l'entreprise. Les nouveaux dirigeants semblent donc issus majoritairement de mobilités externes.

<sup>25</sup> 1<sup>re</sup> place dans l'étude du BCG « Future of HR 2015 » et 2<sup>e</sup> place dans l'étude de Cambria « Key HR Trends for 2010 – 2011 »

<sup>26</sup> *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?*, Pierre Mirallès, 2006

<sup>27</sup> *The Hidden Power of Social Networks*, Rob Cross, Andrew Parker, 2004

<sup>28</sup> Ensemble des éléments matériels de la rétribution qui ont « une valeur financière pour le collaborateur et un coût pour l'employeur » (Source : rh.info.com)

<sup>29</sup> Vadequa.com

<sup>30</sup> Le terme de « décideur » rassemble toutes les personnes à responsabilité au sein d'une entreprise, toutes fonctions et tous secteurs confondus.

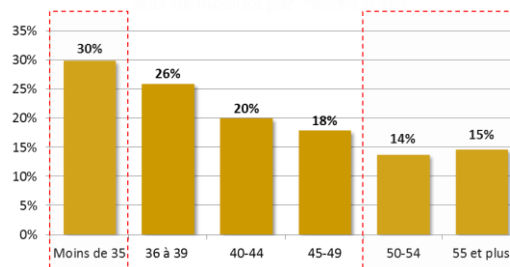
<sup>31</sup> Sur les entreprises du SBF120

Le niveau de mobilité des décideurs est variable suivant l'âge. **Les jeunes décideurs n'hésitent pas à changer d'emploi et d'entreprise sur de courtes périodes** afin d'affiner leur choix de carrière, de saisir les opportunités qui s'offrent à eux et de s'enrichir de nouvelles expériences.

**Après 40 ans, les décideurs préfèrent consolider leurs acquis et s'inscrivent dans une relation plus durable avec leur entreprise.** En effet, plus il avance en âge, plus le décideur accède à des postes à responsabilité qui sont, par nature, de plus en plus rares. Ainsi, les possibilités de mobilité se réduisent d'autant ; la carrière se solidifie.

Enfin, du point de vue de la formation initiale, **les grandes écoles françaises ont formé près de 80% des dirigeants<sup>32</sup> actuels du CAC40.**

Taux de mobilité par tranche d'âge



Source : Kurt salmon « Etude Mobicadres 2011 »

## Un mode singulier de management des talents

**Un talent est unique et cette singularité appelle un mode de management individualisé, inscrit dans la durée et transversal à l'organisation.** Le manager face à un talent agit comme un impresario face à sa diva. Il veille à ce que tous les

éléments soient réunis pour qu'il puisse donner le meilleur de lui : objectifs personnels, organisation de l'équipe, conditions et espace de travail, outils, etc. Le manager doit donc comprendre les motivations personnelles du talent, savoir décoder ses comportements afin d'identifier la nature de cette motivation et s'assurer qu'elle est satisfaite. **L'individualisation du management provient aussi d'une**

**réduction des distances hiérarchiques et organisationnelles.** Ainsi, les talents d'une entreprise doivent être régulièrement en contact avec des décideurs au plus haut niveau. Ils doivent évoluer dans des services qui sont fonctionnellement ou géographiquement éloignés du leur.

**Manager des talents, c'est également s'inscrire dans la durée et avoir toujours un temps d'avance.** Une fois le talent recruté, il convient d'assurer son accompagnement depuis la prise de fonction jusqu'à ce qu'il endosse les responsabilités qui lui étaient réservées. L'entreprise met en place l'environnement idéal à l'éclosion puis à la maturation de ses talents. Cela implique d'avoir non seulement une vision claire de la stratégie de développement de son entreprise mais aussi de se doter d'une vision prospective des postes et des personnes à même de les occuper. Au-delà de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui a pour but de gérer des masses d'effectif, il s'agit d'offrir des perspectives individualisées et de s'assurer de la disponibilité au moment voulu de LA bonne personne au bon poste.

Enfin, **gérer des talents est un processus très transversal qui ne peut uniquement relever de la compétence d'une direction des ressources humaines.** Un talent est l'objet d'actions dédiées, tant collectives qu'individuelles. Un savant équilibre d'actions destinées à choyer le talent et à reconnaître son exception contrebalancé par des défis opérationnels à relever.

Les actions individuelles (amélioration des conditions de travail, évolution de carrière et de rémunération, coaching, formations et séminaires de haut niveau...) comme les actions collectives (clubs de talents, incentives diverses) nécessitent une réelle agilité et une grande maturité de l'entreprise afin de coordonner et de mobiliser efficacement les managers, les services de la DRH, la communication interne et tout un ensemble de prestataires haut de gamme (cabinets de conseil, organismes de formation, sociétés d'événementiel, grandes écoles...).

## Focus...

### Pourquoi faut-il miser sur le capital humain ?

*L'importance du capital humain tient à trois principaux éléments : premièrement, l'économie de notre société est au service de l'homme, ensuite la finalité économique d'une entreprise est indissociable de sa finalité sociale et humaine et enfin la mission propre d'une entreprise, au-delà de la recherche de profit et de création de valeur, est d'être aussi un lieu de développement et d'épanouissement de son personnel.*

*Le premier enjeu économique concerne le turn-over. Le maîtriser réduit le coût financier du départ d'un salarié. Ce coût est d'autant plus élevé que celui-ci contribuait significativement à la valeur ajoutée de l'entreprise.*

*De plus, le coût du turn-over ne se réduit pas seulement au coût du recrutement, de la formation et de l'intégration du nouveau salarié. La personne qui part donne un avantage à la concurrence et renforce les tensions sur ce marché.*

*On peut estimer le coût financier du départ imprévu d'un collaborateur par des coûts directs comme les charges administratives directement liées à son départ, par exemple les primes de départ et l'éventuelle négociation financière. Mais il faut également tenir compte des coûts indirects comme l'impact négatif sur les collaborateurs restants, la perte d'efficacité du démissionnaire les mois précédents son départ ou la perte de compétences et de connaissance pour l'entreprise suivant le départ de l'expert. Il en est de même pour les coûts de remplacement du salarié parti. Les coûts directs concernent l'actualisation de la description de la fonction, les frais de communication du poste à pourvoir, la sélection des candidatures et la conduite des entretiens, la négociation du nouveau salaire potentiellement plus élevé, l'embauche éventuelle de personnel de travail temporaire. Quant aux coûts indirects, ils sont multiples : temps de montée en compétence du ou des remplaçants, perte de temps du manager (entretiens, continuité du service) et perte de temps des RH (recrutement) pour ne citer que cela.*

<sup>32</sup> Membres du comité de direction

**Mais tout l'art de la gestion des talents réside dans la capacité à sagement briser ce confort et ces privilèges. Il est en effet essentiel de défier les talents** par une mise en concurrence contrôlée, par une attribution rapide de responsabilités, par des changements fréquents d'univers, etc. Ces actions visent à générer une émulation qui permet à chaque talent de sentir ses propres marges de progrès et de développer sa capacité de résistance et d'adaptation en prévision des responsabilités futures qu'il assumera.

**Un marché des talents très volatile et mondialisé**

L'ONU constate une augmentation croissante des flux de migration. Aujourd'hui dans le monde, 3 personnes sur 100 sont des migrants. Cette proportion va nécessairement augmenter poussée par des phénomènes aussi divers que :

⇒ Les migrations climatiques : celles-ci prendront la forme de mouvements plus ou moins massifs de population dans leur quasi globalité. Ces mouvements sont motivés par la dégradation extrême des conditions naturelles de vie dans certaines régions du globe : désertification, inondations régulières, immersion d'îles, tempêtes à répétition, etc.

⇒ Une migration des talents : il s'agit des flux migratoires destinés à pourvoir les postes laissés vacants par les départs massifs à la retraite dans les régions d'Asie, du Moyen-Orient et d'Amérique du sud.

Cette volatilité des talents est relativement contenue dans le contexte de crise économique actuelle, mais il est certain que les prochaines années verront le redémarrage de cette mobilité. Celle-ci concernera en premier lieu les talents sur un périmètre mondial.

Les étudiants sont de plus en plus nombreux à réaliser tout ou partie de leur formation à l'étranger. Les étudiants français favorisent la mobilité internationale en Europe (71%). Les pays anglophones pèsent pour plus d'un tiers des mobilités internationales, confirmant l'importance et la diffusion de la langue anglaise. Cette tendance se poursuit dans les premières années de vie professionnelle : **Les moins de 35 ans sont 2 fois plus mobiles géographiquement que les plus de 50 ans.** Cette mobilité plus marquée des jeunes cadres est certainement due à leur envie de saisir les opportunités qui s'offrent à eux. Ils sont aussi beaucoup plus attentifs aux dispositifs qui favorisent l'enrichissement de leur parcours professionnel.

La mobilité fonctionnelle des jeunes cadres ne se restreint plus à une seule entreprise. Ils privilégient au contraire la mobilité externe (50% contre 37% pour les plus de 50 ans). Si celle-ci peut être envisagée au sein de grands groupes internationaux, les PME par définition plus locales sont moins bien armées sur ce point et seront d'autant plus touchées par ce phénomène. Ces dernières doivent donc redoubler d'inventivité pour retenir les talents et élaborer des partenariats dans une logique d'entreprise étendue appliquée à la gestion des ressources humaines.

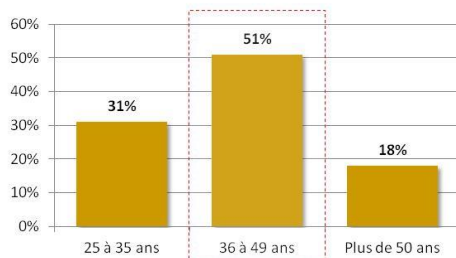
**L'expatriation internationale est souvent une émigration de compétence**<sup>33</sup> et un moyen de dynamiser sa carrière<sup>34</sup>. Cette émigration professionnelle concerne avant tout les personnels hautement qualifiés. Elle prend parfois la forme d'un VIE ou d'un contrat local. Leurs motivations sont diverses : augmentation des responsabilités, avantages fiscaux, amélioration du pouvoir d'achat... et également l'exotisme !

La composition du foyer facilite aussi l'expatriation des plus jeunes. En effet, l'âge du premier enfant se situe aujourd'hui vers 30 ans<sup>35</sup>. A cet âge, leurs parents sont souvent en pleine capacité de leurs moyens physiques et mentaux. Les jeunes salariés sont d'autant plus facilement mobiles qu'ils sont

moins retenus par des obligations familiales. **Les plus de 50 ans sont en revanche davantage fidèles à leur employeur.** Deux tiers d'entre eux privilégient la mobilité interne à la mobilité externe. L'enjeu pour l'entreprise est alors de dynamiser les carrières de leurs

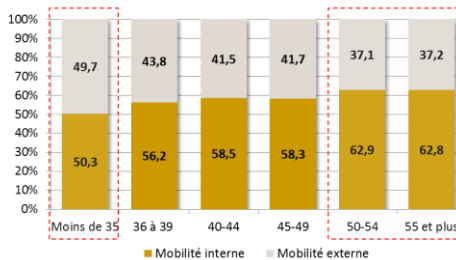
salariés seniors en privilégiant de plus en plus la mobilité transversale : fonctionnelle ou géographique. Cette dernière permettant de réduire les effets d'augmentation de masse salariale inhérents à la mobilité verticale (promotion hiérarchique). Pour autant, cette mobilité transversale implique un changement (d'environnement, d'équipe, d'activité et plus généralement de conditions de travail) qu'il est nécessaire d'accompagner. Cet enjeu rejoint en partie l'obligation de négociation de « plans seniors » au sein des entreprises françaises pour préserver l'emploi<sup>36</sup> sur ces enjeux de mobilité transversale.

Répartition des expatriés selon l'âge



Source : Kurt salmon « Etude Mobicadres 2011 »

Mobilité interne et externe par tranche d'âge



Source : Kurt salmon « Etude Mobicadres 2011 »

<sup>33</sup> OCDE

<sup>34</sup> Guide de recrutement à l'international, Manuelle Malot

<sup>35</sup> Age moyen de la maternité. Source : INED

<sup>36</sup> Article 87 de la loi du 17 décembre 2008

**Points clés :**

**Un talent est unique**, il résulte de la combinaison de cinq qualités : force de décision, expertise métier, créativité, capacité d'abstraction, intelligence relationnelle.

**Fidéliser les talents est d'autant plus primordial que leur départ impacte profondément le fonctionnement de l'organisation.** En effet, de par sa singularité, un talent imprègne sa marque de fabrique, sa vision et ses pratiques, créant l'environnement qui lui permet de s'épanouir à titre individuel.

**La singularité du talent appelle un mode de management particulier : individualisé** (mise en place d'action de développement spécifiques, réduction des distances hiérarchiques et organisationnelles), **inscrit dans la durée** (assurer son accompagnement depuis la prise de fonction jusqu'à ce qu'il endosse les responsabilités qui lui étaient réservées) et **transversal à l'organisation** (intervention d'un large nombre d'acteurs et de directions).

L'art de gérer les talents réside dans l'équilibre entre confort et défis. S'il est acquis que les talents doivent être choyés, il est également indispensable de les défier par une mise en concurrence contrôlée, par une attribution rapide de responsabilités, par des changements fréquents d'univers.

**Le marché des talents s'est internationalisé avec la montée en puissance des facultés et grandes écoles à travers le monde et la forte mobilité des moins de 35 ans** (2 fois plus mobiles géographiquement que les plus de 50 ans). L'émigration de compétence est considérée comme un moyen efficace de dynamiser une jeune carrière.

## S'adapter à la complexification des modalités de travail

### Une évolution de la relation au travail qui impacte durablement l'organisation

La relation de l'homme au travail a toujours évolué, orientée par les systèmes de pensée et de fonctionnement qui fondent une civilisation, bouleversée par nombre d'innovations technologiques, incitant les modes de management à s'adapter et les entreprises à s'organiser. Ces 20 dernières années, et bien au-delà des phénomènes de génération Y<sup>37</sup> et de supposées nouvelles technologies, la relation au travail de l'ensemble des salariés évolue globalement dans une direction caractérisée par :

- ⇒ **La recherche immédiate d'autonomie et de responsabilités**
- ⇒ **La recherche de sens dans son activité professionnelle**
- ⇒ **L'interpénétration de la vie privée et de la vie professionnelle**

#### Plus d'autonomie

Le désir d'autonomie s'entend d'au moins deux façons : **être autonome dans la gestion de sa carrière** et **être autonome dans la gestion de son activité**.

L'individu face à un employeur agit aujourd'hui comme promoteur de ses compétences, de son savoir-faire et de ses qualités. *Market yourself!*<sup>38</sup> Il se vend en interne comme à l'externe comme prestataire de ses propres services. Il est par exemple souvent le principal acteur de sa formation, il auto-évalue sa performance, élabore ses souhaits de promotion, de mobilité, etc.

<sup>37</sup> La « génération Y » au travail : un péril jeune ?, Jean PRALONG, 2009

<sup>38</sup> *Reinventing Professional Services: Building Your Business in the Digital Marketplace*, Ari KAPLAN, Wiley, 2011

Le collaborateur est par ailleurs de plus en plus dans une logique de résultat qui rend obsolète la question et l'industrialisation des moyens : peu importe comment un individu (ou une équipe) réussit à exécuter son travail, du moment que le résultat est atteint. Ce changement de mentalité, s'il n'est pas anticipé et accompagné, conduit à des écarts entre les prestations réalisées par l'employé et celles attendues par l'employeur, une disparité croissante dans les méthodes et outils employés et enfin une perte de visibilité sur les méthodes employées et les savoir-faire détenus.

#### Plus de responsabilités

Parallèlement au désir d'autonomisation, l'individu est avide de responsabilités et ce, plus rapidement dans son parcours professionnel. Il veut ardemment « manager ! » Pour y répondre, **l'organisation doit privilégier la délégation au sein des équipes, la ligne hiérarchique se réduisant au fur et à mesure que le travail s'auto-organise, nécessitant moins de managers opérationnels.** Il y a là un paradoxe entre l'envie de plus en plus répandue et urgente d'avoir un poste à responsabilités et la raréfaction réelle des positions managériales.

**C'est pourquoi, si d'aucuns ont pu parler d'organisations plates ou réticulaires, nous pensons que celles-ci ne constituent qu'un stade intermédiaire vers une organisation que nous pourrions qualifier d'« agiles ».** Cette dernière se caractérise par une totale interconnexion des acteurs dans l'organisation et en une ligne hiérarchique très réduite focalisée sur le moyen terme. L'organisation est agile en ce sens que l'opérationnel s'auto-organise en petites équipes aux compétences ad-hoc qui se font et se défont au gré des projets nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme. Cette organisation présente plusieurs avantages. D'abord, les mouvements fréquents d'équipe permettent la mise en place d'une rotation managériale qui satisfait rapidement les désirs individuels de responsabilité. Une telle organisation s'adapte parfaitement à une

conjoncture incertaine et à un environnement hyperconcurrentiel que la mondialisation exacerbe<sup>39</sup>.

### Focus...

#### **Bilan cependant mitigé pour le « mode projet »**

« Près de la moitié de l'économie mondiale est liée à des activités conduites en mode projet, contre 5% à 10% seulement, il y a trente ans<sup>40</sup> »

Le mode projet est apparu dans les années 80. Son but était de développer un mode de travail transversal, c'est-à-dire une façon de travailler différente du mode de travail habituel, par département et hiérarchisé et davantage axée sur l'« équipe ». Le travail axé « équipe » implique une temporalité, une transversalité aux différents services de l'entreprise pour mener à bien un projet. Le mode projet permet de réunir les meilleurs experts dans les meilleures conditions. Les circuits de décision habituels sont raccourcis et l'équipe se focalise uniquement sur l'atteinte des objectifs. Le but étant d'optimiser l'efficacité, la qualité et un retour sur investissement rapide. Un chef de projet est nommé et sa première tâche consiste à identifier une équipe opérationnelle, faite de spécialistes, susceptible de répondre aux objectifs et finalités du projet. La dimension hiérarchique est absente et il s'en suit parfois d'importants conflits entre les chefs de projet et les Directions car les modalités de contrôle ou encore les tâches administratives ne sont pas clairement réparties.

Les écueils sont nombreux. Une mission mal définie, une erreur technique, une mésentente entre acteurs clés... et le projet peut capoter ! La première source d'échec est liée à la mauvaise définition, en amont, d'un projet avec un cahier des charges et des objectifs mal définis. Les autres sources d'échec sont liées à la mauvaise communication du projet, à des équipes incapables de travailler en harmonie, etc. De nombreux projets menés en mode projet n'ont pas abouti ou aboutissent avec des délais ou des budgets rallongés : l'Airbus A380, le Porteur Dreamliner de Boeing etc.

#### **L'attachement à donner du sens à son travail**

Une autre évolution de la relation de l'individu à son activité professionnelle tient à ce qu'il recherche de plus en plus à s'y réaliser personnellement. Là encore, cette recherche de sens prend plusieurs formes.

**Premièrement, le salarié choisit de plus en plus une entreprise sur les valeurs qu'elle incarne et à son action – à tout le moins son positionnement – sur des questions sociales et environnementales.** Du point de vue social, il s'agit de mettre en cohérence la gestion des ressources humaines avec la

<sup>39</sup> Théorie de R. D'Aveni (1995) selon laquelle dans un contexte hypercompétitif aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (comme par exemple le coût de production ou les barrières à l'entrée), mais les différents compétiteurs recherchent des combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le délai de mise en marché, la qualité, la capacité financière, la technologie...

<sup>40</sup> Marie-Madeleine Sève in Capital.fr

culture de l'entreprise, mais aussi avec les pratiques RH du secteur d'activité. Du point de vue environnemental, 87 % des salariés<sup>41</sup> aimeraient que leur société consacre plus de temps et de moyens financiers au développement durable.

**Cette recherche de sens prend également la forme d'un engagement associatif, artistique ou sportif.** Concrètement les entreprises font du mécénat, ou financent des organisations non gouvernementales et des associations. Il s'agit bien sûr d'un mécénat direct de l'entreprise qui lui sert à améliorer sa marque employeur ; ces actions de communication renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Mais il s'agit de plus en plus d'un mécénat à l'initiative d'employés qui expriment le besoin de s'investir personnellement dans une cause humanitaire ou environnementale. Ce concept bien qu'encore marginal concerne particulièrement les nouvelles générations, attirées par cet engagement citoyen et humaniste. L'objectif majeur de l'employeur en favorisant un tel investissement extra-professionnel est de fédérer et de fidéliser certains collaborateurs en leur envoyant un signe de reconnaissance et en leur permettant de donner du sens à leur activité et dans une moindre mesure de construire des relations avec la société civile. En revanche, **tout l'enjeu de ce type d'action tient à garantir leur alignement maximal avec l'activité ou l'image de l'entreprise ou plus généralement aux moyens de valoriser ces missions.** L'absence d'actions de ce type expose de plus en plus l'entreprise à des attaques, visant principalement sa réputation. **La professionnalisation croissante des ONG et des associations en fait autant des adversaires que des partenaires crédibles.**

Enfin, le type de management, les conditions et l'ambiance de travail reflètent et entretiennent le sens donné à l'activité professionnelle dans une entreprise. Ce sont des éléments constitutifs de la culture de l'entreprise. **L'écart entre les composantes objectives de la culture d'entreprise et l'image créée par la marque employeur constitue la source première de démotivation du collaborateur.**

#### **La recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle**

Aujourd'hui plus que jamais, les univers personnel et professionnel d'un individu s'interpénètrent.

**Paradoxalement, une première réponse à apporter à cette recherche d'équilibre entre les univers professionnel et privé consiste à les rendre encore plus poreux.** Par exemple lorsque l'entreprise permet la réalisation de projets personnels à différentes étapes de la vie, voire lorsqu'elle soutient ces mêmes projets. Ce type d'actions implique une réelle souplesse dans l'organisation du travail sur le long terme : modulation des horaires, gestion spécifique des absences, mise en place de programme de mécénat, de sponsoring, etc. Ces projets personnels sont de trois grandes natures : des événements familiaux (voyage de noces, congés parentaux, etc.), des hobbies (activités sportives ou artistiques de haut niveau), des réalisations personnelles (tour du monde, entrepreneuriat).

<sup>41</sup> Enquête Opinion Way – juillet 2009

Mais **cette frontière floue entre vie professionnelle et vie privée est surtout bouleversée par les nouvelles technologies**. La société IBM déploie dans ses filiales américaines un système de congés illimités soutenu par les possibilités qu'offrent ces nouveaux outils en termes de télétravail et surtout de l'évaluation de la performance de son capital humain<sup>42</sup> et la mesure des résultats attendus.

### **Un environnement de travail investi par les technologies numériques**

Les technologies numériques continuent de bouleverser les modalités de travail d'hier et contraignent les entreprises à étudier continuellement les opportunités qu'elles représentent. Entre celles qui font systématiquement le choix de la nouveauté technologique et celles qui maintiennent au maximum des technologies éprouvées, une grande majorité d'entreprises subit les effets de mode.

Quelle que soit la réponse spécifique apportée par l'entreprise à ces nouvelles possibilités technologiques, **les outils numériques ont modifié notablement les relations de travail et l'essentiel de leur impact peut se résumer en quatre notions :**

- ⇒ **Hyper espace**
- ⇒ **Hyper information**
- ⇒ **Hyper volatilité**
- ⇒ **Hyper visibilité**

### **Hyper espace : Tous connectés, partout et tout le temps**

Loin d'entrer ici dans un roman de science fiction, le terme d'hyper espace définit aujourd'hui la simple réalité de notre environnement quotidien. **Notre continuum espace temps a été brisé depuis la venue d'Internet<sup>43</sup> et des nouvelles technologies ; il est facile aujourd'hui d'être ici et ailleurs au même instant**. Nous sommes passés d'un espace métrique à un espace topologique. Un des corollaires de cet hyper-espace est que plusieurs espaces cohabitent. Je peux répondre à un mail tout en tenant une conversation téléphonique avec un client dans le train pour rejoindre un autre client.

**L'accès universel et multimodal à l'information participe également à la constitution de cet hyper espace**. Certes, l'information se transmettait déjà très vite entre les hommes, mais sa facilité de recherche et d'échange, son incomparable multitude et l'universalité de son accessibilité ont été révolutionnés par Internet.

**La notion d'hyper espace bouleverse également la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Le temps d'exposition à l'entreprise augmente, les temps « extra-professionnels » étant potentiellement utilisés à la réalisation d'activités professionnelles**. La gestion des mails, l'accès à distance au poste de travail et les visioconférences sont déjà couramment

utilisés et cela se développe aujourd'hui avec le M-Learning<sup>44</sup> et les réseaux sociaux d'entreprise (Social Learning, travail collaboratif, etc.). A l'extrême, tous les interstices peuvent être comblés : les micro-trajets pour aller à la cantine, les temps de pause café ou cigarette... **Cet état de fait est encore aujourd'hui assez peu encadré par la législation et la jurisprudence du droit du travail mais il ne fait aucun doute que celles-ci vont rapidement évoluer.**

**Paradoxalement, les pistes de développement de ces outils semblent vouloir renouer avec l'espace physique à travers des services contextualisés et la fusion entre les espaces-temps réel et virtuel**. Les outils permettent de personnaliser l'information ou les fonctionnalités d'une application en fonction du lieu et du temps de l'utilisateur. Par exemple, des réseaux de proximité permettront de calculer l'effectif présent dans un bâtiment en temps réel et de localiser les personnes, de visualiser l'e-businesscard des collaborateurs situés à proximité de vous, un client recevra un message de bienvenue et des informations sur l'activité de votre entreprise sur son PDA lorsqu'il se présentera à l'accueil.

### **Hyper information : tout savoir... trop savoir**

Combien recevez-vous d'emails par jour et combien sont utiles à votre activité ? Nous sommes aujourd'hui submergés d'information, certains parlent d'*infobésité* ou de *big data*. Et cette information n'est pas toujours utile, notamment à l'instant précis où elle se présente à vous et dans la forme à laquelle elle vous apparaît. A l'inverse, trouvez-vous toujours le document clé que vous cherchez parmi les milliers référencés sur le réseau de votre entreprise ? **Il semble donc que malgré cette énorme et croissante masse d'informations le principe de rationalité limitée<sup>45</sup> est toujours aussi pertinent**. Même les algorithmes de Google, aussi performants soient-ils, ne font que sélectionner des millions et des millions de données ressemblant à celles que vous cherchiez. **Le but ultime ne serait-il pas d'offrir une unique réponse sous la forme d'une synthèse pertinente basée sur une compréhension « intelligente » de la requête de l'utilisateur ? De tels algorithmes sémantiques commencent à voir le jour dans certaines solutions logicielles**. Intégrés au SIRH, ce type d'analyse sémantique permet un gain qualitatif énorme dans l'analyse des commentaires ou saisies libres des milliers d'entretien d'une campagne d'évaluation annuelle par exemple.

Le domaine des ressources humaines est particulièrement touché par cette explosion d'information. Les contrats et avenants, les bulletins de paye et autres données administratives du personnel, les accords et procès verbaux du comité d'entreprise, les multiples évolutions réglementaires, etc. sont autant de documents et de sources d'informations qu'ils convient de pouvoir tracer, consulter ou simplement citer à tout moment. La tendance à la dématérialisation de ces documents, encore majoritairement au format papier, ne fera qu'augmenter le volume de données.

<sup>42</sup> <http://www.slate.fr/lien/51347/vacances-illimitées-productivite-entreprises-conges-payes-etats-unis>

<sup>43</sup> Début des années 1990 pour un accès à un large public.

<sup>44</sup> Apprentissage par modules de formation courts directement sur un terminal mobile.

<sup>45</sup> Herbert Simon dès 1937 explique qu'une décision ne peut être prise qu'avec une information partielle. Un décideur obéit donc toujours à un principe de rationalité limitée lorsqu'il doit arbitrer.

**A l'heure d'internet et des téraoctets, la valeur d'une information tient moins au fait de la détenir qu'à celui d'en maîtriser la diffusion. Ceci constitue un véritable et profond changement de paradigme.** Cela est particulièrement saillant dans les métiers de l'immatériel, notamment des services. Une organisation doit favoriser aujourd'hui la meilleure diffusion de l'information. Ainsi, la meilleure posture n'est plus seulement celle de l'expert qui détient un savoir ou une pratique différenciante mais de celui qui interagit avec les autres et qui diffuse ce savoir ou cette pratique à bon escient. **S'il y a bien un pré-requis au succès du déploiement d'un réseau social d'entreprise, c'est de s'assurer de l'affectio societatis de ses animateurs : leur capacité à interagir et à communiquer avec les autres de la manière la mieux sentie. L'outil est là pour améliorer une pratique préexistante, pas pour la créer.** Les modalités d'entretien ainsi que les compétences ciblées par les recruteurs et les managers lors d'évaluation de performance sont directement impactées.

### **Hyper volatilité : le règne du flux et de l'instantanéité**

**La suprématie de la diffusion sur la détention implique le passage d'une logique de stock à une logique de flux.** L'information devient par conséquent très volatile. Plus globalement, la révolution numérique<sup>46</sup> est aussi porteuse de ce paradigme : brûler partiellement un livre et vous serez en mesure d'en lire encore quelques parties mais brûler partiellement un disque dur et l'intégralité des données qu'il contenait sont parties en fumée<sup>47</sup>. Bien qu'invisible, la perte de données immatérielles a pourtant des répercussions bien réelle dans la vie physique.

**Cette hyper volatilité de l'information est antinomique avec les exigences de traçabilité et d'archivage propres à l'activité de gestion des ressources humaines et constitue de fait un enjeu, essentiellement technique, pour les directions des ressources humaines.**

L'une des réponses à apporter à cette question de l'hyper volatilité de l'information tient à la structure en réseau même. En effet, le message est devenu le support<sup>48</sup> et c'est en densifiant ce réseau qu'il se sécurise. Il s'agit ici tant d'un réseau informatique que du réseau humain que constituent les collaborateurs d'une entreprise. Plus les échanges sont denses, plus l'information est répliquée et plus le nombre d'individus à même de la fournir augmente. **Dans ce réseau technico-humain, aucune connexion ne doit devenir vitale à la compétitivité d'une entreprise ou à sa survie. Préempter ce risque, c'est se transformer en une organisation agile, sans réelle structure hiérarchique, sans centre.** Cette structure en rhizome favorise les échanges entre collaborateurs. **Une telle organisation influe très fortement sur la vision du parcours professionnel qui devient essentiellement transversal.**

<sup>46</sup> Entendue au sens de numérisation de l'information, principalement dans une base binaire.

<sup>47</sup> Les procédés technologiques de récupération de données numériques sur un support endommagé sont néanmoins possibles, mais extrêmement coûteuses.

<sup>48</sup> *Understanding Media: The Extensions of Man*, Mc Luhan, 1964

### **Hyper visibilité : moi et mes avatars**

Bien avant l'engouement de ces cinq dernières années pour les réseaux sociaux numériques, l'homme et l'entreprise travaillaient en réseau<sup>49</sup>. Depuis longtemps, nous savons que résoudre un problème, trouver une information ou encore apprendre la meilleure façon d'exécuter une action devient plus facile si l'on interagit avec d'autres personnes. Encore faut-il que ces personnes soient à la fois identifiées, motivées, pédagogiques et accessibles.

C'est sur ces points que l'apparition des réseaux sociaux d'entreprise constitue un premier bouleversement dans notre manière de travailler ensemble. Un réseau numérique permet structurellement de transmettre une information, mais surtout de trouver, d'afficher la disponibilité et de contacter facilement un expert, au-delà de mes cercles habituels, sans hiérarchie. Le grand enjeu réside donc dans l'identification et la valorisation des expertises des membres du réseau. **Les RSE offrent des moyens supplémentaires d'identifier des experts. Leurs utilisateurs peuvent directement valoriser une publication en votant pour elle, à travers l'utilisation de « like ». Certaines solutions permettent une analyse a posteriori de la densité des échanges filtrés sur un sujet spécifique et donc d'identifier les utilisateurs les plus sollicités sur le sujet.** En outre, les RSE favorisent le partage et l'appartenance à la culture de l'entreprise. Ils renforcent les liens pré-existants entre employés.

**Par ailleurs la tentation est grande d'investir les réseaux sociaux numériques publics sur internet. Ceux-ci représentent d'excellents vecteurs de communication externe (marque employeur) et peuvent s'avérer très pertinents en termes de recrutement. Mais les réseaux sociaux sont aussi des monstres qu'ils convient d'apprivoiser au risque de voir sa réputation très rapidement ternie.** Tel fût le cas d'une grande entreprise de la restauration qui lança une campagne marketing en souhaitant collecter les tweets sur les meilleurs moments passés par ses clients dans ses établissements. Dès le début de la campagne, les tweets ont afflué massivement... mais ils provenaient des détracteurs de la marque. La campagne a du être interrompue presque immédiatement après son lancement, mais les tweets continuaient de pleuvoir... **La présence d'une entreprise sur les réseaux sociaux publics favorise le risque de fuite d'information (parfois massive et en un simple clic !) par les salariés ou des clients ou plus souvent encore par des concurrents malveillants. Les impacts sont rapides et forts sur la marque employeur, voire le positionnement concurrentiel.** On peut d'ailleurs créer votre page à votre place !

Enfin, le temps passé par les salariés sur les réseaux sociaux<sup>50</sup> depuis leur poste de travail peut inquiéter les entreprises à la recherche perpétuelle de productivité. Pourtant, l'interdiction d'accès à ce type de site ne semble pas être la solution idéale car elle annule toute opportunité d'échanges professionnels et réduit considérablement les sources de veille.

<sup>49</sup> Les groupewares, ancêtres d'internet et des solutions de travail collaboratif datent de la fin des années 1980.

<sup>50</sup> 17% des 90 minutes quotidiennes d'usage d'internet sur le lieu de travail (dont 52 à but non professionnel) in *Réalité d'utilisation d'internet au bureau*, Etude Olféo 2012



## De nouveaux espaces de travail

### Des équipes internationalisées

Dans une économie mondialisée, seules les entreprises dont l'activité et le bassin de consommateurs sont très localisés ne sont pas affectées par la question du management d'équipes internationales. En effet, les grands groupes internationaux entraînent leurs clients et leurs fournisseurs dans une logique d'entreprise étendue. De plus, les entreprises sont tentées sinon contraintes de gagner des parts de marché à l'international. Cette situation n'est pas nouvelle, mais elle s'annonce durable. **L'internationalisation impacte la gestion des ressources humaines sur une vaste palette de ses missions, de l'optimisation des frais de personnel à la formation au management d'équipe multiculturelle.**

**Les nouvelles technologies de la communication représentent un premier niveau de réponse à ce type de problématique.** Les dispositifs de visioconférence, les intranets ou autres espaces numériques collaboratifs permettent d'optimiser les frais de personnel (voyage, hébergement, etc.) et le temps de travail effectif tout en préservant un bon niveau de qualité d'échanges et en facilitant la planification et la tenue des réunions ou ateliers. La formation des managers au management d'équipe multiculturelle peut se réaliser en partie grâce à du E-Learning ou à l'aide d'un *serious game* si l'enjeu est en rapport avec l'investissement que représente le développement d'un tel outil. Enfin, les formations aux langues étrangères si essentielles dans un contexte internationalisé sont devenues très performantes en distanciel<sup>51</sup>.

**Mais certains problèmes doivent être adressés par d'autres outils, essentiellement des pratiques managériales ou de gestion des ressources humaines.** Du point de vue managérial, il faut connaître et être en capacité de tenir compte de la culture et des valeurs propres à chaque pays ou grande région. Les structures sociales et hiérarchiques, les relations interpersonnelles, la relation au temps et à l'espace diffèrent radicalement d'une région à l'autre du monde. Cette « compétence multiculturelle » du manager ou du chef de projet est donc essentielle à la maximisation des synergies au sein d'une équipe internationale. Plus pragmatiquement, cette compétence managériale réduit les risques d'éclatement du groupe du fait de la non maîtrise des diversités culturelles de chacun. Les Français sont culturellement et historiquement de mauvais managers multiculturels puisqu'ils ont, en règle générale, du mal à concevoir qu'il n'y a pas de « vérité universelle ».

Un contexte d'équipe international conduit aussi à la problématique d'expatriation. Les directions des ressources humaines devront gérer ces contrats et structures de rémunération particuliers pendant plusieurs années<sup>52</sup> encore. **Les DRH sont en effet confrontées à la nécessité croissante de faire éclore et de développer des managers locaux qui ont**

**pour vocation de prendre la tête des filiales locales.** Cette situation conduit à une gestion décentralisée des ressources humaines (délégation mais consolidation du reporting, politique de partenariat avec les écoles et les entreprises locales) ainsi qu'à un contexte de management multiculturel.

Enfin, un projet international peut mettre l'employeur en défaut quant au respect des horaires de travail. Un chef de projet en France qui gère une agence de communication chinoise et une équipe de développement en Argentine voit sa période d'activité potentielle s'étendre de 4h du matin à 23h, bien au dessus des amplitudes horaires préconisées.

### Du travail collaboratif à l'intelligence collective

L'enjeu du travail collaboratif constitue certainement la mission la plus essentielle dans le domaine du développement RH. C'est une mission d'organisation par excellence : trouver la meilleure articulation entre les collaborateurs, les pratiques managériales et des objectifs partagés afin qu'ils produisent une qualité maximale et pérenne. **Les démarches de GPEEC<sup>53</sup> qui fleurissent, en France et ailleurs, depuis une dizaine d'années ne constituent qu'un premier pas vers une organisation optimale du travail.**

Niveau d'intégration du travail collaboratif	Temps de transmission des informations
Travail collaboratif « Ancré »	1 heure
Travail collaboratif « Partiel »	47 heures
Travail collaboratif « inexistant »	65 heures

**Nous évaluons aujourd'hui les compétences individuelles alors que la valeur créée par l'entreprise provient de la compétence collective ; maîtriser celle-ci est la clé de la performance.** Le tableau ci-dessus compare le temps de transmission des informations de ces entreprises. L'information met près de trois jours pour circuler dans les entreprises n'ayant aucune pratique collaborative mais seulement une heure lorsque celles-ci sont ancrées. Un travail collaboratif mature implique une culture du partage et de diffusion de la connaissance qui constitue souvent une ressource économique à part entière.

Une fois encore, le développement et la maîtrise de la compétence collective proviennent de l'agrégation d'outils spécifiques et de bonnes pratiques. **Il convient en premier lieu de penser les processus de recrutement et d'évaluation professionnelle dans une perspective collaborative. Aujourd'hui, les entreprises recrutent et évaluent des individus. Demain, il faudra recruter et évaluer une somme d'individualités.** Les systèmes d'évaluation intègrent souvent la notion de contribution à la performance globale de l'entreprise, mais il s'agit d'assurer l'alignement stratégique des objectifs fixés à chaque collaborateur individuellement ou à une équipe.

<sup>51</sup> Cours en e-learning complétés par des points téléphoniques avec un expert par exemple.

<sup>52</sup> Nombre d'expatriés en croissance stabilisé de 3% au niveau mondial in [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

<sup>53</sup> Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences introduit en France en 2005 par la loi de cohésion sociale. Cette préoccupation des entreprises est cependant mondiale. Elle se retrouve à travers le monde dans les activités de *Workforce Planning* et de *Human Capital Management*.

La fixation d'objectif, bien qu'elle soit devenue mature, ne garantit pas la capacité à leur atteinte dans le chemin le plus efficient. S'attacher à développer la compétence collective augmente les garanties d'atteindre ces objectifs. Il s'agit de réinjecter une logique de moyen dans la logique de résultat. Les impacts sur le recrutement tiennent donc à l'évaluation des qualités interpersonnelles : capacité à s'intégrer à une équipe pensée comme un tout. **L'individu qui occupe un poste doit rassembler les compétences techniques et les connaissances théoriques nécessaires, mais aussi être compatible avec les autres membres de l'équipe et de proche en proche avec l'entreprise entière. Demain, le recrutement portera donc majoritairement sur une évaluation comportementale et psychologique et les processus d'intégration et d'acculturation à une entreprise ou une équipe vont se généraliser.**

La mise en œuvre de tels processus implique la collecte et l'analyse d'un grand nombre de données. Les SIRH<sup>54</sup> jouent un rôle essentiel dans le traitement de cette masse d'informations et dans cette dimension décisionnelle. La diversité du marché des solutions logicielles de réseaux sociaux d'entreprise et de travail collaboratif est impressionnante. C'est une preuve que ce marché n'est pas encore mature. Pour autant, de telles solutions sont intégrées de plus en plus et de mieux en mieux au SIRH et sont inévitables pour répondre aux besoins techniques du travail collaboratif.

Dans une moindre mesure, elles contribuent également à l'analyse des échanges interpersonnels. Ces outils intègrent souvent et naturellement à leur champ fonctionnel la gestion du recrutement et de l'intégration (on-boarding). **Mais là où les SIRH vont surtout bouleverser la gestion des ressources humaines de demain, c'est dans le domaine de l'aide à la décision.** Jusqu'à aujourd'hui, les modules de reporting des solutions SIRH étaient soit inexistantes soit réduits à un infocentre RH permettant au mieux d'établir des listes de personnel et des cumuls de masse salariale. Or, l'intégration croissante des systèmes d'information couplée à leur puissance de calcul, vont permettre l'éclosion de systèmes d'aide à la décision très performants.

<sup>54</sup> Système d'information des ressources humaines

Votre SIRH vous permettra demain de savoir quelles données, parmi celles que vous avez sélectionnées, influent de manière significative sur le turn-over de vos managers au niveau N-4 ou encore si la dernière révision salariale ou la nouvelle formation force de vente a eu un impact notable sur les ventes...

**Vers un travail nomade et à domicile**

En France, alors que 72% des salariés voient dans le télétravail<sup>55</sup> un argument positif au moment de rechercher un nouvel emploi, ils sont moins de 10% à réellement télétravailler<sup>56</sup>. Ce décalage est plus marqué dans le secteur public. Comme le montre le graphique ci-contre, la France accuse un retard dans le domaine du télétravail par rapport à ses voisins européens et américains.

S'il y a intérêt à mettre en place le télétravail dans l'entreprise, cela ne va pas sans difficulté. Mettons de côté l'incohérence de la démarche pour certaines activités qui nécessitent une présence du salarié

sur le lieu de travail. Il est estimé qu'entre 40 et 50% des emplois seront susceptibles d'être exercés à distance d'ici 10 ans<sup>57</sup>. **Les difficultés de mise en place du télétravail sont de trois natures : juridique, culturelle et organisationnelle.**

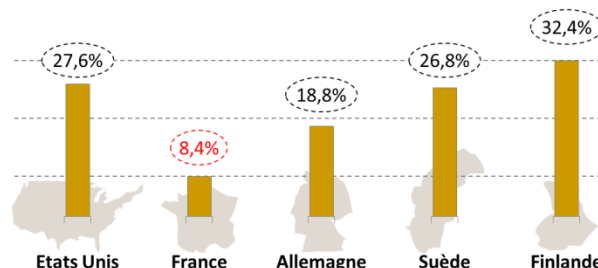
D'un point de vue juridique, l'activité en télétravail est à inscrire au contrat de travail soit directement à l'embauche soit par avenant. L'ANI<sup>58</sup> de 2005 posait déjà les bases des modalités du télétravail. Mais une proposition de loi de 2009 évolue au sujet des horaires en précisant que l'employeur doit convenir de plages horaires

habituelles pour contacter le télétravailleur. Mais surtout, cette proposition de loi institutionnalise le télétravail en invitant toutes les entreprises, en cas de circonstances exceptionnelles, à mettre en œuvre le télétravail comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.

**Le télétravail en quelques chiffres :**

- ✓ 8,4 % de télétravailleurs en France
- ✓ TIC et finance : une entreprise sur deux
- ✓ Près de 50 % d'ingénieurs et cadres
- ✓ 57 % des télétravailleurs sont des hommes
- ✓ 1 jour ou 2 par semaine de télétravail en moyenne
- ✓ 40 à 50 % des emplois dans les dix ans à venir

Pourcentage de télétravailleurs



<sup>55</sup> « Le télétravail peut être défini comme étant le travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur à l'aide des technologies de l'information et de la communication », Forum des droits sur l'Internet (décembre 2004)

<sup>56</sup> Etude Citrix (2012)

<sup>57</sup> Le développement du télétravail dans la société numérique de demain, Centre d'Analyse Stratégique, novembre 2009

<sup>58</sup> Accord National Interprofessionnel

**D'un point de vue organisationnel, il s'agit d'une part d'optimiser la planification du télétravail. Sur ce sujet, l'idéal se situerait entre 1 et 2 jours par semaine.** En dessous d'une journée, le télétravail est inefficace et néfaste à la productivité. Au dessus de 2 jours, le salarié est trop éloigné des bureaux et de ses collègues. Tout l'art tient à la coordination des planifications de l'ensemble des salariés, surtout lorsque ceux-ci travaillent en équipe. D'autre part, **le télétravail implique une évolution des processus, notamment ceux de validation.** Ainsi, le télétravail implique la mise en place de nouveaux outils et procédures de contrôle. Il faut en effet soit fournir les moyens de connexion au réseau et aux applications métiers de l'entreprise, soit y intégrer les équipements personnels des télétravailleurs (tendance du Bring Your Own Device). Il faut en plus, sécuriser ces nouveaux flux de données. **L'impact pour les DSI est donc très élevé.**

**Enfin, du point de vue culturel, passer au télétravail nécessite un accompagnement des salariés** qui peuvent témoigner quelques résistances aux changements induits (peur de l'isolement, adaptation aux nouveaux outils et aux nouveaux processus...). **Mais c'est surtout la culture managériale qui est bouleversée suite à la mise en place du**

**télétravail.** La gestion d'une équipe à distance n'implique pas les mêmes pratiques ni les mêmes réflexes que la gestion d'une équipe physiquement présente.

Le télétravail constitue pourtant une source de productivité pour les entreprises. Il permet s'il concerne une large part de salariés de réaliser des économies sur les locaux et un transfert de charge du matériel informatique. Mais surtout, il est une des réponses à la question sur l'équilibre vie privée et vie professionnelle. **Le télétravail permet un découpage du temps de travail propice à la réalisation d'activités privées (récupération des enfants, services rendus aux grands parents, démarches administratives...) en journée tout en permettant un rattrapage en soirée de ses heures de travail.** Cette organisation du travail est fréquente chez les cadres qui ont la possibilité de télétravailler.

**Enfin, le télétravail va très probablement faire évoluer la loi sur les arrêts de travail.** Par exemple, un congé maternité pourrait être anticipé ou prolongé sous forme de télétravail. Ou encore, une incapacité de se rendre au travail n'empêche pas la réalisation à domicile de tout ou partie de son activité professionnelle, sous couvert d'un certificat d'aptitude au télétravail par exemple.

### Points clés :

**Plus d'autonomie** dans la gestion de sa carrière et dans l'organisation de son travail. **Plus de responsabilité plus vite.** **Plus de sens** dans son activité professionnelle (engagement, culture et valeurs de l'entreprise en adéquation avec celles du salarié). **Plus de respect de la vie privée**

**Hyper espace** : Le temps d'exposition à l'entreprise augmente, et un flou croissant entre les espaces professionnels et privés

**Hyper information** : tout savoir... trop savoir, avec comme salut l'informatique sémantique qui « comprend » des masses d'information saisies en texte libre (entretiens d'évaluation, projet de carrière...) et facilite la gestion des milliers de téraoctets.

**Hyper volatilité** : le règne de l'instantané et le passage d'une logique de stock à une logique de flux avec une information très volatile. Enjeu premier d'une DRH : exigences de traçabilité et d'archivage.

**Hyper visibilité** : Market yourself ! Les réseaux sociaux d'entreprise offrent des moyens supplémentaires d'identifier et de contacter des experts ou encore de s'assurer la cooptation efficace des nouveaux collaborateurs. Toutefois, attention à la gestion de votre réputation numérique, directement liée à votre marque employeur. Attention également au one click leak, autrement dit la fuite d'une information capitale en un seul clic de souris...

Enfin, le RSE est là pour améliorer une pratique collaborative préexistante, pas pour la créer.

**Vers une organisation agile de l'entreprise**, sans centre, qui privilégie les évolutions transversales plus que verticales et une auto-organisation du travail rendu cohérente par la fluidité de l'information au sein du réseau de collaborateurs.

**Une internationalisation croissante des équipes** qui pousse au développement des compétences en management multiculturelle, à s'équiper des technologies ad-hoc, mais également à faire éclore et de développer des managers locaux, futurs leader de leurs filiales locales.

**Du travail collaboratif à l'intelligence collective** ou comment dépasser la logique de la GPEC, centrée sur les compétences individuelles, pour aller vers la gestion de la compétence collective, véritable source de valeur et clé de la performance RH.

**Un travail de plus en plus nomade** avec la nécessité de répondre aux difficultés juridiques, culturelles et organisationnelles. L'impact pour les DSI est très élevé : dématérialisation des processus, mise à disposition d'infrastructures décentralisées. Enfin, du point de vue culturel, passer au télétravail nécessite un accompagnement des salariés, mais surtout des managers qui doivent gérer des équipes à distance.

## Repenser le management

**Une vague de démotivation qui touche particulièrement le middle management et constitue une forte source de stress et d'absentéisme**<sup>59</sup>

S'il apparaît que la démotivation au travail est un phénomène qui touche tous les secteurs et tous les âges, il n'en va pas de même selon les catégories socioprofessionnelles. Les managers ont perdu leur motivation beaucoup plus rapidement et massivement que leurs collaborateurs.

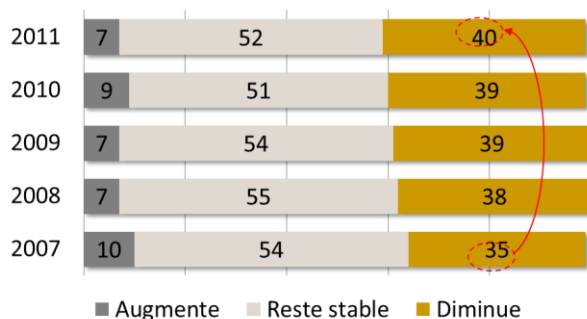
Les principaux facteurs de motivation, de bien-être et de démotivation sont synthétisés ci-dessous par ordre d'importance accordée par les salariés en 2011.

Facteurs de motivation	Fondamentaux du bien-être au travail	Facteurs de démotivation
1. Intérêt du travail	1. Ambiance de travail	1. Manque de reconnaissance
2. Mobilité fonctionnelle & mise en œuvre de nouvelles compétences	2. Horaires de travail	2. Rémunération inadéquate
3. Autonomie & responsabilisation	3. Objectifs individuels motivants	3. Management inadapté
4. Perspectives d'évolution	4. Soutien du n+1 dans des situations difficiles	4. Charge de travail trop lourde
	5. Conditions matérielles de travail	5. Stress trop important

### Un phénomène constant et généralisé

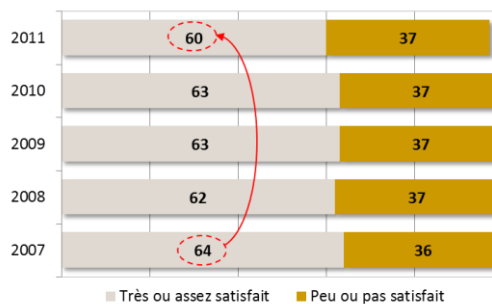
La motivation au travail est en décroissance lente mais continue ces cinq dernières années. Alors que la motivation de 35% des sondés diminuait en 2007, ce chiffre passe à 40% en 2011. De plus, la part des salariés dont le niveau de motivation augmente a diminué depuis 2007 et au mieux reste stable depuis 2008, engendrant un effet ciseaux qui confirme une tendance longue à la démotivation. La situation de la satisfaction au travail en Europe est extrêmement hétérogène, avec un axe nord sud très marqué (74% en Allemagne et 59% en Italie). En France, la satisfaction dans leur travail des salariés est relativement constante et majoritairement positive (avec un creux en 2011).

### Votre motivation au travail aujourd'hui...? (en %)



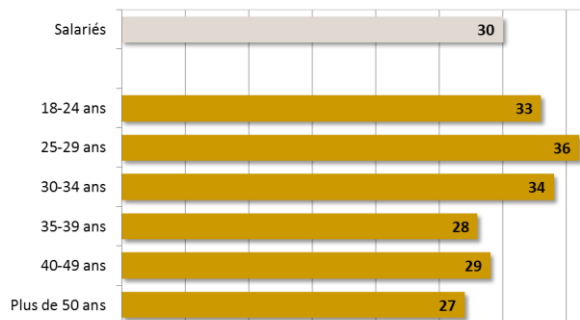
La démotivation affecte tous les secteurs même si cela est plus sensible pour les entreprises publiques pour lesquelles la proportion de salariés ressentant une diminution de leur motivation passe de 24% en 2007 à 46% aujourd'hui. Il est vrai que ce secteur a connu de nombreuses réformes (contrats par objectifs, LOLF...).

### Etes-vous satisfaits de votre situation professionnelle en générale ? (en %)



Le manque de reconnaissance constitue la première cause de démotivation au travail (26% du panel). Ce chiffre est en augmentation de 7% par rapport à 2007. Les employés s'étant beaucoup investis dans leurs entreprises respectives durant la crise, il est probable qu'ils attendent en retour d'être reconnus par leur hiérarchie à la hauteur de cet investissement. Vient ensuite la rémunération trop faible qui renforce le premier point. En effet, elle constitue un moyen de reconnaissance. Suivent en 3<sup>ème</sup> position ex-æquo le management et la charge de travail.

### Etes-vous satisfaits de vos perspectives d'évolution (en %)

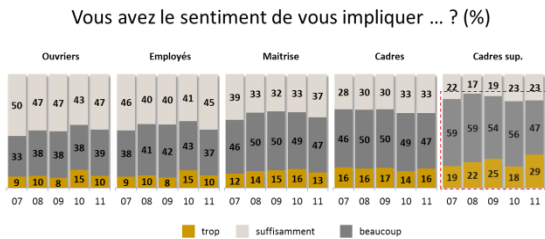


Toute tranche d'âge confondue, seulement 30% des salariés sont satisfait des perspectives d'évolution dans leur entreprise. Deux populations se distinguent cependant de part et d'autre de cette moyenne. D'une part les moins de 34 ans qui sont sensiblement satisfaits de leurs perspectives d'évolution. Et d'autre part, les plus de 35 ans qui sont globalement sous la moyenne et témoignent d'une moindre confiance dans leurs perspectives d'évolution. Ce chiffre est minimal pour les plus de 50 ans, confirmant s'il en était besoin la nécessité d'actions spécifiques à destination des seniors.

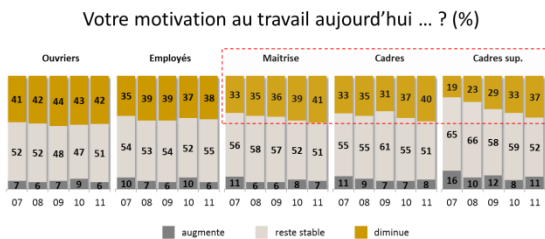
<sup>59</sup> Enquête réalisée en avril 2012 par l'institut IPSOS avec un panel de 4000 salariés français.

**La démotivation touche particulièrement les fonctions d'encadrement**

Les cadres supérieurs affichent la plus grande baisse de motivation sur 5 ans. Aujourd'hui, ils sont 37 % à avouer que leur motivation diminue alors qu'ils n'étaient que 19% en 2007 à l'avouer. Les chiffres concernant les cadres et agents de maîtrise soulignent cette tendance générale de démotivation ; ils sont plus de 40% à ressentir une baisse de motivation. En revanche, il n'y a pas d'évolution frappante pour les ouvriers et employés, mais ces populations totalisent le taux moyen d'insatisfaction le plus élevé.



Les cadres supérieurs cumulent le taux le plus élevé (29%) d'implication jugée trop forte dans leur travail et du taux le plus faible (23%) d'implication jugée suffisante. De plus, le pourcentage de ressenti d'une implication trop forte est en augmentation marquée depuis 2010 (+19%). Ce constat est à mettre en regard du premier facteur de démotivation : le manque de reconnaissance. **Les cadres ont donc le sentiment de trop s'impliquer dans leur travail au regard de la reconnaissance qu'ils en retirent.**



**Des conséquences sur la santé et la gestion des effectifs**

**Une augmentation de l'absentéisme combinée avec le phénomène du présentéisme**

Même si l'absentéisme touche en majeure partie la catégorie des ouvriers qui souffre de troubles physiques, la proportion de cadres augmente significativement et cela pour une catégorie bien particulière de troubles : les troubles psychiques liés au stress (trouble du sommeil, du comportement...). La sur-implication des managers, peu importe qu'elle soit simplement ressentie ou réelle, les conditionnent dans une posture engagée qui implique un quasi-oubli de soi. Les managers ne peuvent se résoudre à s'absenter de leur poste et cela a au moins deux conséquences très différentes.

Premièrement, **cette sur-implication dans le travail peut mener le manager à un niveau de stress trop élevé qui va le conduire soit à des maladies à long terme (TMS<sup>60</sup>, cancer,**

**dépression...), soit plus rapidement à un burn-out.** Il s'agit là d'une absence de longue durée qui perturbe fortement le fonctionnement des services amputés de leur manager. Le stress au travail est à l'origine de 50 à 60% de l'absentéisme<sup>61</sup>.

Deuxièmement, **cela peut favoriser de manière plus insidieuse et paradoxale une attitude de présentéisme.** Dans ce cas, le collaborateur est présent aux horaires de travail, mais il n'est plus productif. Des études faites en Scandinavie et aux États-Unis suggèrent que le présentéisme coûte aussi cher que l'absentéisme aux organisations<sup>62</sup>. Nous n'avons pas d'estimation de ce phénomène, mais concernant l'absentéisme, il a coûté 7,4 milliards d'euros en 2003, dont 5,4 à la charge de l'Assurance maladie.

**Chiffres clés TMS :**

- ✓ **80% des maladies professionnelles**
- ✓ **36 926 nouveaux TMS indemnisés**
- ✓ **8,4 millions de journées de travail perdues**
- ✓ **787 millions d'euros de frais**

**Le défi de la prévention des troubles musculo-squelettiques**

La maîtrise des accidents de travail et des maladies professionnelles est devenue une pratique courante et un enjeu de premier ordre pour la gestion des ressources humaines. Le chiffre de l'augmentation des procédures de contentieux entre l'employeur et la Sécurité Sociale est édifiant : + 40 % entre 2007 et 2010<sup>63</sup>. Cependant, dans le cas des maladies professionnelles, la prévention du risque reste la solution la plus adaptée et la plus pérenne de maîtrise des coûts. Si elles représentent seulement 9% des nombres d'arrêts, les maladies professionnelles pèsent pour 32% des coûts<sup>64</sup>. **Alors que de 2000 à 2010 le nombre de maladies professionnelles a augmenté de 63% et tend, depuis, à baisser, les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) quant à eux ont augmenté de 182% et continuent de croître régulièrement (+20% par an)<sup>65</sup>.** Trois secteurs d'activité sont particulièrement surexposés au risque TMS : la construction, l'industrie manufacturière et l'agroalimentaire.

<sup>61</sup> Rapport sur la détermination, la mesure, et le suivi des risques psychosociaux au travail, NASSE Philippe, LEGERON Patrick, mars 2008

<sup>62</sup> Le présentéisme : lorsque la présence n'est pas garante de la performance, Éric Gosselin et Martin Lauzier, 2010

<sup>63</sup> Faits marquants et chiffres clés 2010, Assurance Maladie, 2010

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> TMS d'origine professionnelle : une préoccupation majeure, BEH n° 5-6, 2010

<sup>60</sup> Troubles musculo-squelettiques

## QUELS ENJEUX POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Face à cette réalité, pourquoi les entreprises peinent-elles à mettre en œuvre des plans d'action adaptés ? La raison première est liée au fait que ces actions ne sont payantes qu'à long voire très long terme (dizaines d'années). Ensuite, les TMS résultent de causes multifactorielles<sup>66</sup> :

- ⇒ **Facteurs biomécaniques** (répétitivité des gestes, efforts excessifs, postures et angles articulaires extrêmes, exposition au froid ou aux vibrations)
- ⇒ **Facteurs organisationnels** (possibilité de contrôle, clarté de la tâche, relations interpersonnelles...)
- ⇒ **Facteurs psychosociaux** (insatisfaction au regard d'un travail monotone, tension engendrée par la pression du temps, manque de reconnaissance...)

La définition de plans d'action efficaces est donc complexe car il faut adresser un large éventail de problèmes. Former les salariés pour qu'ils adoptent les bons gestes et les bonnes postures, adapter les systèmes de production ou les espaces de travail, repenser l'ordonnancement des activités de travail, etc. **En conclusion, même si ces plans très ambitieux de prévention des TMS ont été définis, leur mise en œuvre est donc presque toujours reportée.**

Les TMS induisent pourtant des coûts très élevés. Outre les coûts directs facilement identifiables (cotisations à l'Assurance Maladie, versement d'indemnités aux salariés...) qui s'élèveraient entre 100 et 500€ par salarié (atteint ou non de TMS), les coûts indirects seraient 5 à 7 fois supérieurs. Ces coûts indirects sont essentiellement liés à l'absentéisme : baisse de la compétitivité en conséquence du sureffectif d'absents, impact négatif sur le climat social, difficultés de gestion du remplacement des absents et risque d'impact sur la qualité des produits... **En 2008, cela représentait 8,4 millions de journées de travail perdues pour les actifs du régime général soit 787 millions d'euros de frais<sup>67</sup>. Les premières études sur le sujet définissent une prévalence supérieure chez les femmes et les 25-44 ans ; les plus de 45 ans ont toutefois une prévalence sensiblement égale et des durées d'indemnisation supérieures.**

### Le défi de la prévention du stress : premier risque psychosocial

Une étude de 1999 estimait déjà le coût du stress entre 185 à 269 milliards d'euros par an pour l'ensemble des quinze Etats membres<sup>68</sup>. Il s'agit d'une analyse des coûts sociétaux (frais

de santé et décès prématuré) sur toute une vie. Quant à la France, le stress professionnel coûterait 51 milliards d'euros<sup>69</sup>.

Les causes de stress sont indénombrables, mais quelque soit le stimulus, les substances en jeu dans le mécanisme physiologique du stress sont identiques. Certaines de ces substances sont toxiques. Pourtant et afin d'évoquer tout de suite la question du bon et du mauvais stress, il faut comprendre qu'il s'agit d'un mécanisme naturel qui vise à préparer chacun de nous à affronter une situation potentiellement dangereuse. **Le stress est en ce sens qualifié de « bon » car il augmente en effet les capacités physiques et mentales d'un individu : meilleure attention, capacité supérieure de traitement de l'information, rythme cardiaque élevé, etc. Le stress devient « mauvais » lorsque ces substances ne peuvent pas être consommées par le corps.** Soit le mécanisme se déclenche trop souvent : une équipe d'architectes va être dopée à l'occasion d'une « charrette » mais ne le sera plus si cette surcharge de travail devient systématique. Soit l'activité professionnelle et les standards de relation interpersonnelle ne permettent pas de relâcher la pression : il n'est clairement pas concevable de crier ou pire de se battre avec son collègue ou son manager ! Pourtant, le mécanisme de stress est un mécanisme primaire qui appelle ce genre de comportement ancestral pour être évacué. La prévention s'avère donc être la meilleure approche, mais elle est loin d'être simple.

**Dans l'environnement professionnel, le stress est principalement dû à des causes psychiques, les causes physiques ou chimiques étant plus rares. Or, ces causes psychiques sont à la fois très insidieuses et souvent externes à l'entreprise.** Les causes

de stress internes à l'entreprise sont connues : mauvaise organisation de son travail (40%), surcharge de travail (36%), manque de reconnaissance (25%), relation difficile avec ses collègues ou encore réorganisation de l'activité, etc. Mais les causes externes viennent s'y ajouter et sont pour la plupart d'origine personnelle comme le décès ou la maladie d'un proche ou un déménagement, un mariage ou une naissance. Ces causes externes peuvent être plus insidieuses : de la détresse liée à la perte effective de son emploi (ou plus souvent à la crainte du chômage) à la peur des actes terroristes en passant par une angoisse sur le dérèglement climatique. Le taux de stress est en constante augmentation depuis une dizaine d'année, avec un pic lors de la crise de 2008<sup>70</sup>.

### Chiffres clés :

- ✓ *Le stress est à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme*
- ✓ *4 salariés sur 5 affirment ne pas réussir à trouver le sommeil à cause du stress lié au travail*
- ✓ *60% des personnes stressées ressentent une fatigue importante*
- ✓ *29% des salariés stressés*

<sup>66</sup> <http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

<sup>67</sup> *Ampleur des TMS en Europe et au Québec*, Michel APTEL, 2010

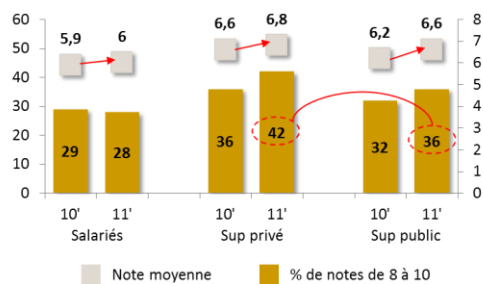
<sup>68</sup> *The economic effects of occupational safety and health in the Member States of the European Union*, European Agency for Safety and Health at Work, 1999

<sup>69</sup> Source : Bureau International du Travail, 2010

<sup>70</sup> Enquête internationale menée par Regus en novembre 2009

Comme les TMS, le stress engendre de l'absentéisme principalement dû à trois types de pathologie : les maladies cardio-vasculaires, les dépressions et les TMS elles-mêmes. Les conséquences en termes de remplacement des absences, de dégradation de la qualité des produits, de tension du climat social et d'augmentation des frais de santé ont été détaillées au chapitre précédent. Une particularité toutefois concerne les cas extrêmes qui conduisent certains salariés à se suicider pour des motifs liés à leur vie professionnelle. Même si ce phénomène reste encore très limité avec 21 suicides reconnus comme accident du travail sur 71 demandes en 2010, l'impact médiatique est énorme sur la marque employeur qui est profondément et durablement affectée.

### Le stress au travail



Source : Baromètre Edenred IPSOS – Edition 2011

Enfin, pour faire écho au chapitre concernant les TIC dans l'entreprise, 78% des salariés pensent que ces nouvelles technologies accroissent le nombre de tâches à effectuer en dehors des horaires de travail. 82% pensent qu'elles augmentent le nombre d'information à traiter et 86% qu'elles réclament des temps de réponse toujours plus courts<sup>71</sup>. Le temps est un des facteurs principaux du stress.

### Pourtant les middle-managers restent essentiels au fonctionnement de l'entreprise

Les managers sont donc démotivés, manquent de reconnaissance et se révèlent particulièrement stressés. Leur démotivation nuit à la performance générale de l'entreprise et leur absence désorganise le fonctionnement de certains services... Nous pourrions continuer ainsi cette litanie du middle manager. Mais un constat n'a que peu de valeur si ces causes ne sont pas identifiées. Les causes de la démotivation du middle management sont évidemment multi-factorielles et les solutions à y apporter sont donc multiples. Répondre au manque de reconnaissance, aux différentes sources de stress ou encore aux meilleures structures de rémunération, implique de réinventer complètement le middle management que certains vouent déjà à sa fin.

### Est-ce la fin du middle management ?

L'une des premières inquiétudes concernant le middle management est d'ordre organisationnel : le concept d'organisation plate, qui fait écho à l'engouement pour les réseaux sociaux et le travail collaboratif, entraînerait une disparition structurelle du middle management. Dans une

telle organisation la distance hiérarchique est extrêmement réduite, les responsabilités sont partagées et les acteurs sont très polyvalents. Le but ainsi recherché est d'accélérer la prise de décision, de fluidifier la circulation d'information en interne et de maximiser le contact avec l'environnement extérieur : clients, concurrents, fournisseurs, etc. Une structure parfaitement adaptée à un contexte hyperconcurrentiel et très changeant, mais loin d'être simple à mettre en place. Aligner son organisation sur une telle structure en rhizome devient de plus en plus difficile au fur et à mesure que l'effectif augmente. Dépassé un effectif critique, il est nécessaire de démultiplier les structures en rhizome. De ce fait, un système de coordination devient nécessaire qui garantit la cohérence entre les différents rhizomes : un système de management intermédiaire entre le local et le global. Dans certains cas, un tel type d'organisation devient même nuisible à la performance globale de l'organisation. C'est le cas des modèles de production de masse pour lesquels une organisation néo-taylorienne, présentant de nombreux niveaux hiérarchiques et une spécialisation très fine des tâches. **L'organisation plate ne semble donc pas être le point de convergence unique de toutes les organisations. C'est une manière aujourd'hui mature d'envisager l'entreprise qui continuera de coexister avec le modèle hiérarchique plus traditionnel, souvent sous une forme hybridée.**

L'évolution de la relation de travail met également à mal le middle management. Elle fait apparaître une appétence des individus pour atteindre très rapidement une position de top manager sans passer par les niveaux intermédiaires. Ce constat est particulièrement sensible pour les salariés de la génération Y. Recherchant plus d'autonomie et de responsabilités dans leur activité professionnelle, les individus rechignent de plus en plus à rendre des comptes sur leurs actions, leurs méthodes et l'organisation de leurs activités du moment qu'ils atteignent le résultat escompté. Le middle management consacre pourtant une part élevée de son temps au suivi, au contrôle et au reporting de l'activité des équipes. De plus, les SIRH sont de plus en plus décentralisés, offrant réellement plus d'autonomie à chaque collaborateur dans la déclaration de son temps de travail. Cela renforce l'apparente obsolescence de cette activité de contrôle exercée par le middle manager.

C'est pourtant avoir une vision bien réductrice du travail du middle management. En effet, leurs missions consistent à conduire des projets, soit identifiés comme tels, soit bien plus souvent masqués derrière la gestion de l'activité quotidienne. On parle alors de management en mode projet, particulièrement adapté à un environnement en continuelle mutation : en réaction à des crises économiques ou inhérente à un climat de très forte concurrence et à la nécessité de toujours innover ou encore contrainte par la réglementation qui évolue rapidement et à un niveau international, etc. **Or aujourd'hui, les entreprises, bien que focalisées sur la gestion de leurs talents, sont rares à considérer la conduite de projet comme un talent et l'une des principales sources de performance de l'entreprise.** Une étude menée sur le

<sup>71</sup> Baromètre Stress Vague 16, CFE-CGC, Mai 2011

secteur des jeux vidéo<sup>72</sup> montre que la performance d'une entreprise est principalement due à la capacité de conduire des projets qu'ont les managers, ensuite à la cohérence organisationnelle et en dernier à la créativité et l'expertise des équipes de production.

La fin annoncée du middle management semble in fine loin d'être inéluctable. Mais si les middle managers restent essentiels à la performance de l'entreprise, leur métier doit être réinventé. Cette nécessité est d'autant plus urgente que la démotivation actuelle du middle management est très impactante sur l'ensemble de l'entreprise et par effet de contagion au reste des équipes, réduisant notamment la capacité à séduire des talents.

### Repenser le middle management

**Du point de vue de la relation interpersonnelle, cela se traduit par une posture de coach** : moins d'autorité, plus d'écoute et d'accompagnement. Le rôle du manager est moins d'ordonner les actions de son équipe que de maximiser le potentiel de chacun de ses membres en garantissant la cohérence d'ensemble. Il s'agit d'adapter son mode de communication à chaque individu, après avoir décodé son mode de fonctionnement psychoaffectif.

Du point de vue organisationnel, plus le manager se trouvera dans une organisation plate, plus il devra s'inscrire dans une posture de coach. A l'inverse, le manager sera essentiellement directif dans une organisation hiérarchique classique. **Ces deux postures étant diamétralement opposées, nous arrivons à une spécialisation du manager dans un mode collaboratif ou autoritaire. Les recruteurs ont donc un rôle crucial à jouer dans la détection des qualités nécessaires l'exercice de l'une ou l'autre des pratiques managériales.**

En plus de ces deux qualités, le manager doit être capable de conduire un projet. **En remplacement d'un reporting d'activité très quantitatif, il va devoir s'orienter vers une synthèse plus qualitative.** En effet, l'analyse quantitative devient très accessible, puissante et personnalisable avec les SIRH et en premier lieu grâce aux solutions de gestion des temps et des activités arrivées à maturité. Cette capacité à gérer des projets inclut la gestion du changement qu'induit tout projet. Cette gestion du changement, aussi appelée gestion de la transformation, est souvent de la responsabilité des directions des ressources humaines. Il fait sens qu'elle soit pour tout ou partie déléguée aux managers qui se trouvent à proximité des collaborateurs.

---

<sup>72</sup> *People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance*, Mollick, Ethan R., 2011

Mais cette délégation de pratiques RH ne doit pas se limiter à la conduite du changement. Il est de plus en plus fréquent dans les entreprises que certains managers endossent une partie des missions RH. Cela va de la simple – mais essentielle – information du salarié sur le droit du travail à l'élaboration du plan de formation d'un service en passant par la prévention des conflits sociaux. Autre mission RH, les entretiens d'évaluation professionnelle sont un instrument de prédilection pour décliner la stratégie de l'entreprise en objectifs et renforcer de ce fait sa gouvernance.

**Il est intéressant de remarquer qu'en posant ces quelques lignes directrices pour un renouveau du management, la pratique du management s'annonce plus transmissible et explicite.** Il est en effet très difficile de former au leadership car cette qualité est intrinsèque à la personne et à son parcours de vie. Alors qu'en posant comme cœur de compétence la conduite de projet, l'analyse psychoaffective, la réglementation du travail et l'accompagnement au changement, il est plus aisé de former les managers.

En un mot, **le management intermédiaire doit devenir plus agile.** Cette agilité dépend à la fois de la nature des personnes managées, du type d'organisation de l'entreprise, de la division du travail et du secteur d'activité dans lequel l'entreprise évolue. Il convient de développer chez les managers l'intelligence relationnelle autant que l'intelligence organisationnelle.

### Points clés :

*La démotivation des salariés est un phénomène croissant et constant. Elle touche particulièrement les positions d'encadrement (+50% contre 12% en moyenne).*

*Cette démotivation se traduit par de l'absentéisme d'une part et un manque d'engagement des collaborateurs d'autre part.*

*L'absentéisme est lié aux maladies et incapacités engendrées par les TMS (en explosion de presque 200% en 10 ans) et de stress avec 8,4 millions de jours d'arrêt valorisés à 800 000 d'euros en 2008.*

*Le management intermédiaire doit se réinventer. Il doit être agile : adapté à chaque individu encadré. Il doit identifier et composer en fonction des motivations et compétences de chacun.*

*Le manager se positionne comme un coach vis-à-vis de ses subalternes, voire comme un impresario vis-à-vis des talents qu'il accompagne.*

*Le manager est un relais RH essentiel à la bonne marche de l'organisation.*

*Le manager doit savoir conduire des projets.*

*Ces compétences managériales sont transmissibles à la différence des qualités qui caractérisent les talents.*



## Structure de l'étude

### **Synthèse** **5**

---

Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.

### **Quel nouvel ordre mondial à l'horizon 2030 ?** **10**

---

Avant d'analyser les grands enjeux de la gestion des ressources humaines, cette partie présente un rapide tour d'horizon des tendances démographiques, socio-culturelles et macro-économiques qui façonneront notre monde demain.

### **Quels enjeux pour la gestion des ressources humaines ?** **15**

---

Cette partie détaille les quatre constats qui vont fortement impacter les entreprises et plus particulièrement leur direction des ressources humaines.

### **Une DRH créatrice de valeur** **34**

---

Face à ces constats, comment organiser l'entreprise ? Quelles seront les missions d'une DRH à l'avenir ? Quels nouveaux champs de responsabilité ? Quels nouveaux métiers ?

### **Nos recommandations** **43**

---

Cette dernière partie conclut sur les pistes d'actions à mener afin d'atteindre les plus hauts niveaux de maturité RH décrits dans la partie précédente.

## Une DRH créatrice de valeur

Face aux grands enjeux de la décennie à venir, les ressources humaines sont un des leviers majeurs de création de valeur pour l'entreprise. Pour accompagner cette mutation, les directions des ressources humaines doivent se positionner pour organiser l'entreprise. Leurs missions doivent rapidement évoluer et se concentrer sur les activités favorisant le développement et facilitant la transformation. Ce changement de paradigme conduit à un mode de fonctionnement itératif de la part des DRH visant à la fois à améliorer leur performance et la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

### Modèle de maturité RH

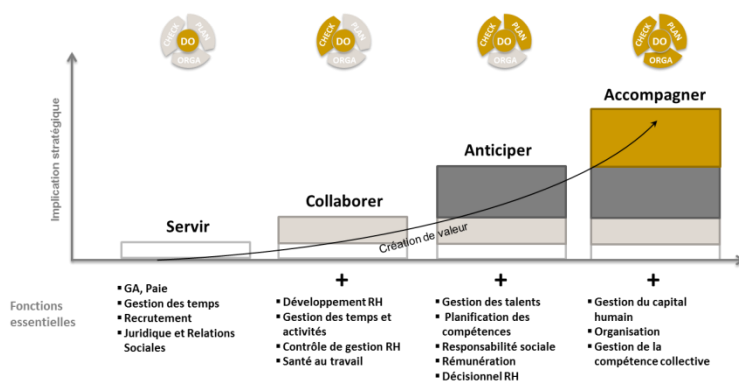
La comptabilité et par extension la finance sont nées dans l'antiquité, la fonction d'administration du personnel est quant à elle très récente<sup>73</sup>. La gestion des ressources humaines dans son acception moderne n'apparaît qu'après les années 70. Depuis, la fonction RH s'est imposée de manière hétérogène, avec un positionnement différent d'une entreprise à l'autre. Ces entreprises ont donc une maturité RH différente. Mais à quoi correspondent ces niveaux de maturité ?

#### Niveau 1 – Servir

Oublions le niveau zéro de la maturité qui se résumerait à la « fonction personnel » du XXe siècle naissant : un centre de paie et de gestion administrative.

Le premier niveau de maturité d'une DRH consiste à produire un ensemble de services RH aux salariés et aux directions opérationnelles de l'entreprise. Elle agit comme l'huile entre les rouages de la machine-entreprise. Ses missions sont de garantir la bonne application du droit du travail et la paie sociale.

Les services de cette première DRH sont relativement cloisonnés ; la transversalité est donc très réduite. Il s'agit essentiellement d'assurer l'administration du personnel, la gestion de la paie et la gestion des cycles de travail et



absences. A ce niveau, la DRH assure également l'administration des recrutements et de la formation du personnel, les directions opérationnelles gérant parfois ces fonctions de manière autonome.

La DRH est attentiste vis-à-vis des orientations et des besoins émis par les différentes parties prenantes de l'entreprise. Les composantes de pilotage et de vision stratégique RH sont embryonnaires voire

absentes à ce niveau. Le moteur de paie et de gestion administrative constitue le cœur du SIRH.

Une DRH de premier niveau ne crée quasiment pas de valeur. Elle est à considérer comme un centre de coût et constitue un « service du personnel » plus qu'une direction des ressources humaines.

#### Niveau 2 – Collaborer

A ce deuxième niveau de maturité, la fonction RH commence à prendre l'ampleur d'une direction des ressources humaines, en initiant de la création de valeur. Elle est considérée comme un *business partner* au sens où elle appuie les directions opérationnelles dans leurs projets de développement. Toutefois, l'action RH est contingentée et subordonnée à ces projets. La DRH conserve une attitude plus réactive que proactive. Elle joue sa partition d'orchestre sous la baguette de la direction générale.

Comparer au premier niveau, les services RH commencent à être intégrés, développant de la transversalité. Par exemple, un service de développement

*Développement RH*  
*Gestion des temps et activités*  
*Rémunération*  
*Contrôle de gestion RH*  
*Santé au travail*

RH assure la cohérence du recrutement, des mobilités, de la gestion des carrières et de la formation. De même, la gestion administrative s'étoffe d'une véritable gestion des temps et des activités, fiabilisant et facilitant notamment le suivi des absences et la planification des ressources. En amont de la

<sup>73</sup> La « fonction personnel » apparaît avec l'école des relations humaines dans les années 1930, bien que protéiforme depuis le milieu du XIXe siècle.

paye, la fonction rémunération est apparue, garantissant le développement et la cohérence de l'ensemble des composantes de la rémunération et des avantages sociaux.

Cette nouvelle organisation des services RH permet d'offrir un service à valeur ajoutée aux directions opérationnelles. Le système d'information évolue en conséquence vers des solutions dédiées (solution intégrée de développement RH, de gestion des temps et activités, etc.).

**Les pratiques RH sont systématiquement contrôlées, permettant un début de pilotage de la fonction ;** il s'agit essentiellement du contrôle de gestion sociale.

### Niveau 3 – Anticiper

Au troisième niveau, la notion de direction des ressources humaines prend tout son sens, elle est tournée vers l'avenir. Elle devient proactive et participe au choix des orientations stratégiques de l'entreprise. Elle crée pleinement de la valeur.

**Cette création de valeur découle en premier lieu de la nouvelle capacité d'anticipation de la DRH :** effectifs cibles et mouvements d'effectifs, plan de succession pour palier le départ des tops managers, métiers en tension et métiers émergents, projection de masse salariale. La DRH est proactive et force de proposition par rapport aux projets de développement de l'entreprise. De la planification des ressources, l'entreprise passe à une planification des compétences. Cela permet d'adapter la compétence à la tâche et de focaliser les talents sur la très forte valeur ajoutée.

**Cette création de valeur provient en effet du développement des talents de l'entreprise,** pour lesquels la DRH joue un rôle essentiel d'attracteur, de détecteur et d'incubateur.

Gestion des talents  
Planification des compétences  
Responsabilité sociale  
Décisionnel RH

Par ailleurs, arrivée à ce niveau de maturité, **la DRH s'investit de la mission de responsabilité sociale vis-à-vis de ses employés.** Cette mission fait écho à l'enjeu en matière de santé et de conditions de travail, mais plus globalement aux nouvelles relations de travail, notamment au respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de l'égalité des femmes et des hommes, de l'emploi des juniors et des seniors. Cette mission inclut également les relations avec les instances représentatives du personnel. Dans une moindre mesure, la DRH peut se voir confier la définition et la mise en œuvre de la politique de développement durable de l'entreprise.

Afin d'assurer ces nouvelles missions, **le système d'informations RH devient intégré<sup>74</sup>, entre les services RH mais aussi avec les différents systèmes d'information de l'entreprise** (finance, services généraux, DSI, portails d'entreprise, gestion documentaire...). Le SIRH supporte ainsi

la gestion transversale des ressources humaines. Cette intégration forte du SIRH développe également les capacités d'analyse, de simulation et de projection des ressources humaines de l'entreprise. Ce système décisionnel RH alimente le pilotage stratégique de l'entreprise au même titre que les simulations budgétaires et financières, les estimations de parts de marché ou les projections de vente d'un produit.

### Niveau 4 – Accompagner

**Au plus haut niveau de maturité du modèle, la fonction RH dépasse très largement celle d'une DRH classique en devenant une véritable direction de l'organisation et du capital humain.** Elle accompagne la croissance et le développement de l'entreprise. Elle est devenue incontournable dans la définition de l'orientation stratégique de l'entreprise et en devient l'une des pièces maîtresses.

La gestion du capital humain s'entend comme la force productive que constituent les ressources humaines mais aussi et surtout comme le capital immatériel qu'elles représentent. **Pour assurer une gestion optimale de ce capital humain, la DRH elle-même doit transformer sa structure et son mode de fonctionnement.**

*Gestion du capital humain*

*Organisation*

*Gestion de la compétence collective*

**Elle doit se réorganiser en un réseau de pôles de compétences**

**garantissant à la fois la transversalité entre chacun des acteurs et une grande agilité d'action.** La prestation de services RH des niveaux précédents fait place à celles de pôles de compétences organisés en mode projet. Ces pôles œuvrent à la cohérence et à la meilleure synergie entre les modes de sourcing interne ou externes, les systèmes d'évaluation et de promotion, les parcours de formation et d'évolution de carrière, les pratiques managériales, les structures de rémunération, les outils de prospective et de pilotage et les moyens de communication internes comme institutionnels.

La DRH prend également en main de l'organisation de l'entreprise : elle accompagne les directions dans la structuration de leurs équipes en garantissant la cohérence d'ensemble, identifie et diffuse les pratiques managériales les mieux adaptés à chaque structure et enfin identifie et déploie les ressources humaines à même de fournir le meilleur service. Vu sous l'angle de la compétence, **la DRH s'assure que chaque poste pris individuellement d'une part et que l'ensemble des contributions des collaborateurs d'autre part servent la stratégie de l'entreprise. Ce management de la compétence collective est la clé de la performance de demain.**

Le SIRH reste complètement intégré, mais surtout, il s'articule autour du module décisionnel qui collecte, agrège et analyse l'énorme masse de données liées au RH afin de fournir une aide à la décision la plus précise, rapide et pertinente possible.

<sup>74</sup> Mais il ne s'agit pas forcément d'un même et unique progiciel

## Un cycle vertueux autour de chaque pratique RH

Les DRH doivent encadrer leurs pratiques par un cycle vertueux d'anticipation, d'organisation et de contrôle. Ce modèle se réplique à chaque échelle de l'organisation de la DRH, de la direction des ressources humaines jusqu'aux entités les plus fines qui la composent. Ce faisant, la DRH s'organise en un réseau de pôles de compétences dépassant la notion de service classique.

### PRODUIRE (DO)

Le cœur du modèle est constitué de l'ensemble des pratiques RH. C'est le point le plus trivial du modèle. Cependant, poussé par les enjeux précédemment évoqués, cet ensemble de pratiques évolue nécessairement vers de nouveaux domaines tels que la gestion du capital humain et plus globalement la gestion du capital immatériel de l'entreprise ainsi que le décisionnel RH, la responsabilité sociale, la planification des compétences, etc.

**Ces pratiques s'agencent de manière complètement transversale** : gérer des ressources humaines, c'est orchestrer avec précision le recrutement, la mobilité, la gestion des carrières, la rémunération, la communication interne... C'est-à-dire autant de compétences souvent cloisonnées en service dans les organisations RH actuelles. Des acteurs RH qui ne se parlent pas et n'agissent pas nécessairement de concert.

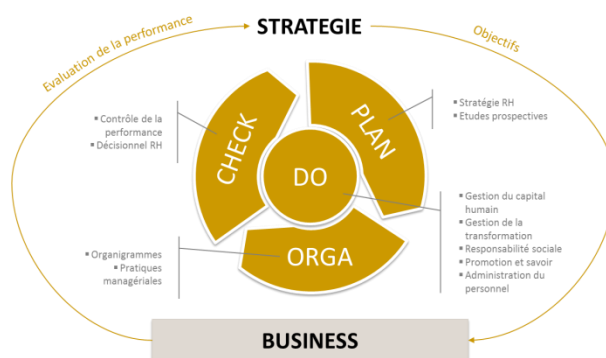
### PLANIFIER (PLAN)

Il s'agit d'une part de définir une stratégie RH, d'autre part d'anticiper les changements tant internes qu'externes impactant la pratique RH afin d'en adapter et d'en faciliter l'organisation. Si certains de ces changements sont prévisibles, la plupart restent incertains.

Anticiper les tendances endogènes est plus facile car l'information requise pour cette analyse est à la fois plus complète et plus accessible. Cette anticipation a au moins deux échelles de temps : la planification à moyen terme et la prévision à plus long terme. A moyen terme, il s'agit de d'anticiper une fusion/acquisition, un déménagement, un plan de licenciement, le lancement d'un nouveau produit, l'ouverture d'un nouveau site ou encore de savoir comment se positionne sa politique de rémunération vis-à-vis du secteur. A plus long terme, il s'agit d'identifier quelle sera la logique de croissance de l'entreprise (externe ou interne) ? Quel sera le profil de ma population de managers (ancienneté, âge, cursus, psychologie) par strates managériales ? Quel est le taux de rétention de mes profils clés et quels seront mes métiers ou compétences en tension ? Comment faire perdurer la culture d'entreprise en cours de transformation ?

Les évolutions susceptibles d'impacter une entreprise, parfois brutalement, sont également d'origine exogène et il est plus difficile de les anticiper. La promulgation de nouvelles lois sociales impose une capacité de réaction rapide de la part des DRH pour mettre en place par exemple une attribution gratuite d'actions, une nouvelle fiscalité pour les heures supplémentaires ou encore un nouveau format de déclaration annuelle des données sociales. Les changements plus inopinés restant bien entendu les catastrophes naturelles ou les pandémies qui ont forcé encore récemment les entreprises à élaborer (ou revoir) leurs plans de continuité/reprise d'activité pour lesquels les DRH sont naturellement impliquées.

**Les DRH doivent identifier les tendances tant endogènes qu'exogènes de l'écosystème de leur entreprise. Mais elles doivent aussi être assez agiles pour accompagner les entreprises dans ces transformations malgré l'incertitude des prévisions voire des changements brutaux et subits. Cette agilité découle de l'intelligence organisationnelle de l'entreprise.**



### ORGANISER (ORGA)

Une fois la cible identifiée, la DRH définit l'organisation ad hoc qui garantit la meilleure agilité. L'organisation s'entend comme la structuration cohérente de processus, de compétences et de pratiques managériales. **L'enjeu de l'organisation est de garantir un parfait alignement de l'ensemble (processus, structure et management) avec la stratégie de l'entreprise.** Il est courant aujourd'hui de trouver des directions de l'organisation et des systèmes d'information. La vision organisationnelle d'une DSI est la plupart du temps orientée processus et systèmes alors qu'une DRH enrichit cette vision des variables compétences et management.

Organiser l'entreprise, c'est définir la ligne hiérarchique assurant le meilleur équilibre entre réactivité et clairvoyance dans la prise de décision : Combien de niveaux ? Quels organes de pilotage ? Quelle part de délégation ? Quels profils de manager ? Quelles modalités de communication interpersonnelle ? Quel système d'évaluation et quels indicateurs de pilotage ?

Organiser, c'est prendre une part centrale dans la définition et l'optimisation des processus : Quels processus cruciaux ? Quelle part d'automatisation ? Quelle part d'externalisation ? Quels niveaux de mutualisation inter-direction ? Quelles compétences en jeu ? Quels impacts en termes de changement ? Quels risques systémiques ? Quels indicateurs et pour quel niveau de performance souhaité ? Quelle volumétrie pour chaque processus ?

Organiser, c'est enfin dimensionner les effectifs et orchestrer les compétences individuelles afin de maximiser les compétences collectives résultantes.

Concrètement au sein d'une entreprise, cela implique de développer des compétences en termes de modélisation et d'analyse de processus, d'animation de communautés de pratiques, de définition de modèles managériaux et de communication interpersonnelle ainsi que d'ingénierie des compétences, d'une logique d'université d'entreprise et de partenariats écoles.

**CONTROLLER (CHECK)**

Le contrôle est essentiel. Cette étape ferme le cercle vertueux du modèle en permettant l'amélioration continue. Il a pour objet de valider à chaque instant que l'organisation est effectivement la plus performante en vue de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les entreprises mettent souvent en place ces outils de contrôle en premier lieu afin d'alimenter leur pilotage opérationnel.

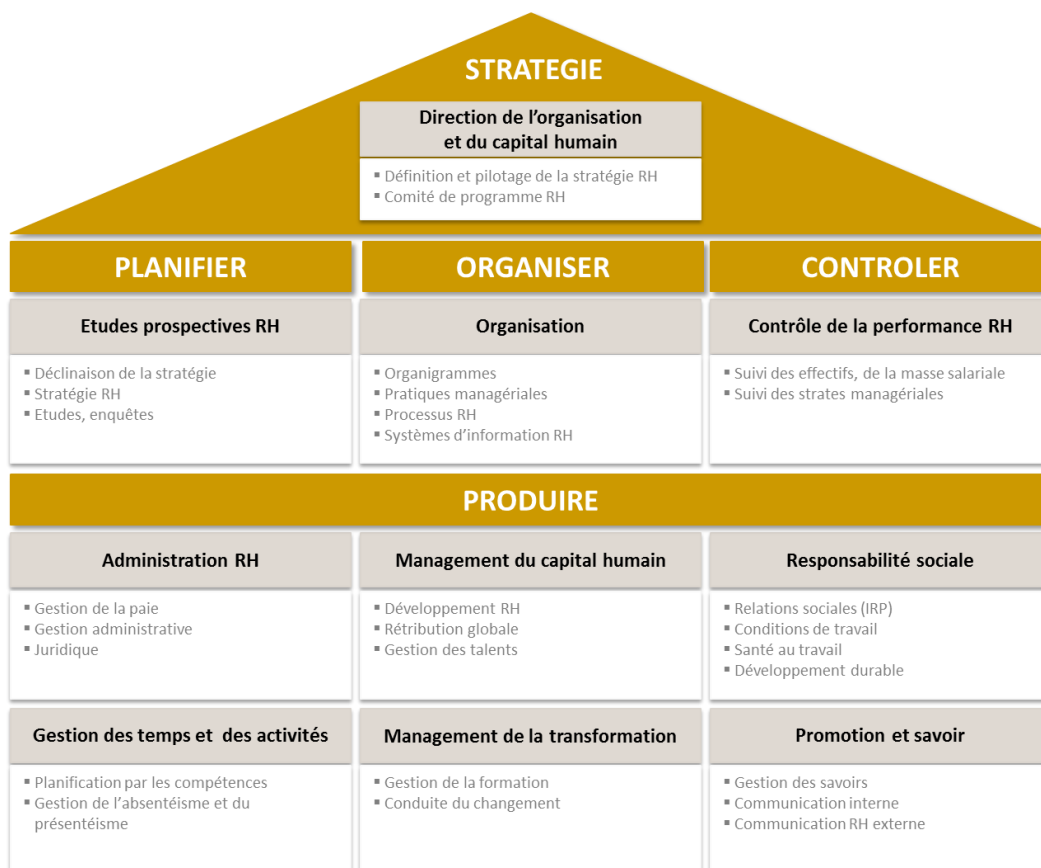
Le contrôle consiste à suivre régulièrement un ensemble d'indicateurs en vue d'alerter au plus tôt la direction d'une baisse de performance. La définition de ces indicateurs est donc cruciale mais elle est indissociable de la définition de l'organisation car découlant des processus et des modalités d'évaluation. A titre d'exemple, telle entreprise souhaite minimiser le coût global de ses salariés non-cadres, telle autre tient à recruter majoritairement en interne, ou encore à réduire le nombre de valideurs de ses processus automatisés, enfin une troisième souhaite suivre le coût humain de ses projets en y incluant l'ensemble des salaires, des notes de frais et des prestations de service etc.

L'outil décisionnel est essentiel au contrôle et au pilotage. Il doit être rapide, fiable et évolutif. L'enjeu est une fois encore la transversalité, mais aussi la réactivité :

le système décisionnel doit englober l'ensemble des sources de données nécessaires au pilotage RH, issues du SIRH bien sûr, mais également des systèmes informatiques de la finance, des services généraux, des directions opérationnelles et commerciales, voire de tiers (organismes sociaux, clients, fournisseurs, prestataires...) dans une logique d'entreprise étendue. Au-delà de cette interopérabilité, le système décisionnel doit véritablement aider à la prise de décision.

Si aujourd'hui tous les progiciels ou presque intègrent un requêteur et sont capables de fournir des listes, des cumuls ventilés sur des axes (organisation juridique ou managériale, typologie de contrat, collaborateurs...), ces documents n'aident pas directement à la prise de décision. Il faut réaliser un travail complémentaire d'analyse et de restructuration des données, mettre en forme ces données. Sur ce dernier point, les solutions récentes donnent des tableaux de bord lisibles et interactifs. Mais la véritable avancée en termes d'aide à la décision se fera par une amélioration et un développement de nouvelles fonctionnalités d'analyse statistique des données : Quelles sont parmi un grand nombre de variables (âge, poste, grade, manager, rémunération variable, avantage en nature, diplôme, site géographique...) les deux qui influent le plus sur le taux de turn-over de ma population de talents ? Quel est le profil type du manager à tel niveau de ma classification ?

Une fois ces indicateurs et tableaux de bords définis et le système décisionnel déployé, les processus de reporting doivent être mis en œuvre. Ceux-ci visent à fournir la bonne information aux bonnes personnes et au bon moment. L'enjeu est alors d'automatiser ces flux d'information, de permettre au choix que le manager reçoive l'information (push) ou qu'il vienne la chercher (pull).



## La Direction de l'organisation et du capital humain

Une direction de l'organisation et du capital humain s'organise en dix pôles de compétences. Chacun d'eux travaille en étroite collaboration avec les autres. Tous les pôles ne sont pas nécessairement internalisés, certains d'entre eux peuvent être tenus par des prestataires de service, experts du domaine. Il s'agit là d'une problématique centrale des DRH aujourd'hui. Quelles compétences dois-je conserver en interne ? Lesquelles puis-je externaliser ? Avoir identifié ces pôles de compétences facilite la réflexion sur l'externalisation.

### Direction RH

La direction des ressources humaines est en charge de la définition de la stratégie RH, de sa planification et de son pilotage. **La stratégie RH est essentielle car elle soutient l'ensemble de l'architecture RH de l'entreprise.** Elle doit définir en premier lieu cette stratégie RH de l'entreprise, le modèle organisationnel cible (hiérarchie, méthode de travail, effectifs...), la politique de recrutement, de mobilité et de sous-traitance, les compétences cruciales (ou cœur de compétences), et plus globalement la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques de l'entreprise.

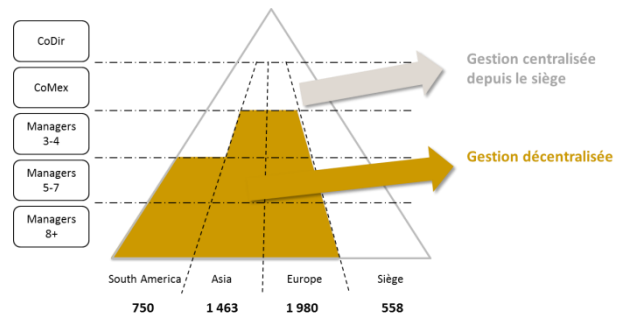
Elle valide et oriente ensuite les plans qui structure l'activité RH sur le moyen terme : plan de recrutement et de mobilité, plan de succession, plan de formation, etc.

Les projets étant de plus en plus présents dans l'entreprise, **la DRH pilote également un comité de programme RH** en charge de coordonner l'ensemble des projets internes à la RH, mais aussi les projets dont la DRH est partie prenante. Détenir des compétences en termes de conduite de projet semble donc incontournable.

*Exemples de sources de création de valeur : Développement des synergies, anticipation des besoins d'effectifs et de compétences, rapidité et justesse des décisions, etc.*

### Etudes prospectives RH

Ce pôle répond au besoin d'anticiper les évolutions en termes de ressources humaines ou pouvant impacter leur gestion. Il est en charge de la plupart des études au sein de la DRH et s'il est intégré à la DRH apporte un **support méthodologique aux autres pôles qui souhaitent mener une étude ou une enquête de manière autonome.** Ces études sont le plus souvent commanditées par la Direction RH. Ce pôle peut être conduit à produire des études RH spécifiques pour d'autres directions de l'entreprise.



Des études sur l'évolution des effectifs et des mouvements d'effectifs, notamment sur les populations ciblées : experts, top managers, seniors... Ces prévisions d'effectif deviennent de plus en plus complexes au regard de l'allongement et de la volatilité croissante des carrières. Par exemple, la répartition de l'ancienneté sur différentes strates managériales (cf. figure ci-dessus) renseigne sur la fluidité des mouvements. Une ancienneté plus longue dans les niveaux bas indique l'absence de progression rapide dans la carrière, de même pour une ancienneté moyenne identique à l'ancienneté groupe dans une strate. Une répartition croissante des anciennetés et des âges témoigne d'une bonne fluidité entre les strates, préalable à la succession sereine du top management.

Ce pôle de compétences est aussi en charge d'étudier les métiers et les compétences en tension ou en émergence. **L'analyse régulière et fine de ces tendances de fond assure d'avoir le bon effectif, formé aux compétences requises, au temps voulu.** Dans un autre domaine, le pôle Etudes prospectives RH étudie les rémunérations allant du benchmark (sectoriel ou structurel, externe ou interne) à des simulations précises de changement de structure et de classification de la rémunération.

Outre ces études prospectives, **ce pôle a en charge d'élaborer et de mener des enquêtes** (climat social, analyse d'une campagne communication interne, sondages, etc.). Il fournit là encore un apport méthodologique aux autres pôles de compétence pour leurs campagnes de communication, comme celles menées à l'occasion des évaluations de performance ou de rémunération.

Ce pôle fait appel à des profils et des compétences actuellement peu représentées dans les entreprises, *a fortiori* dans les DRH : actuaires, démographes, statisticiens, sondeurs et psychologues. Au regard de cette rareté, ce pôle est généralement externalisé à des prestataires spécialisés.

*Exemples de sources de création de valeur : Diminution des risques conjoncturels, contrôle de la masse salariale, diminution du turn-over, etc.*

### Organisation

L'organisation d'une entreprise rassemble ses processus, ses pratiques managériales et ses ressources humaines. Les ressources humaines constituent la composante centrale pour chacun de ces domaines. La DRH a toute la légitimité pour intervenir et conduire les projets organisationnels.



**L'organisation d'une entreprise doit régulièrement évoluer afin de rester cohérente tant avec l'environnement que la stratégie de cette entreprise.** La dynamique de ces changements organisationnels impacte simultanément les collaborateurs, les pratiques managériales et les processus.

**La DRH se voit donc naturellement investie de la mission de conduite de la transformation qui en découle.** Il s'agit d'optimiser les processus RH et de définir les indicateurs de performance qui y sont liés.

Le pôle organisation est aussi **maître des organigrammes, des plans de recrutement et des plans de succession**, élaborés en concertation avec le pôle Gestion du capital humain et le pôle Etudes prospectives RH. Il est en effet en parfaite maîtrise des besoins à allouer et des organigrammes cibles.

**Ce pôle est en charge de la gestion des référentiels de l'entreprise, a minima ceux utilisés par la DRH.** Un référentiel rassemble des données structurées et partagées au sein de l'entreprise : les sociétés et établissements juridiques par exemple. Le niveau de qualité du décisionnel est directement lié au niveau de qualité de ces référentiels. Parmi les référentiels les plus fréquents : référentiel hiérarchique, référentiel collaborateur, référentiel juridique (société et établissements), référentiel des postes repères, référentiel de classification (grading), référentiel de rémunération, référentiel analytique, référentiel de paie (plan de paie), référentiel de formation (catalogue de formation), référentiel de compétences, référentiel d'objectifs, etc.

Enfin, ce pôle garantit la **cohérence des évolutions et l'adaptation du SIRH à l'entreprise.**

*Exemples de sources de création de valeur : Dimensionnement des effectifs à l'activité de l'entreprise, rationalisation des processus, fiabilité des données du SIRH, etc.*

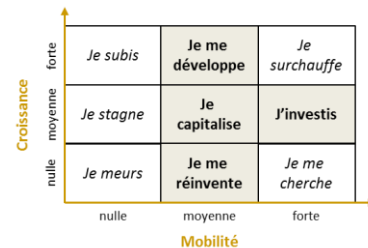
### Contrôle de la performance RH

Dépassé un certain seuil d'effectif, le suivi d'indicateurs RH peut s'avérer en avance de phase sur les résultats opérationnels, comme ces derniers sont en avance par rapport au résultat financier. **Le contrôle de gestion RH a un double objet : le contrôle de la fiabilité des processus RH en œuvre et l'évaluation de l'optimum de performance de ces processus.**

Le contrôle de la fiabilité du processus est traité dans la plupart des entreprises, même s'il l'est à des niveaux hétérogènes d'une entreprise à l'autre. Il s'agit des contrôles de paie, de modification des données administratives, de

respect des minimums légaux en matière d'effectifs, d'investissement en actions de formation, etc.

**Quant au contrôle de la performance des processus, il n'est que très peu développé alors qu'il s'agit véritablement de juger de la pertinence de l'organisation en place.** Il s'agit dans l'exemple ci-après d'étudier la relation entre mobilité et croissance.



1 - Le taux de mobilité doit être cohérent avec le niveau de croissance de l'entreprise.

Autre exemple : l'analyse des strates managériales (comité de direction, puis les membres du comité d'exploitation, puis les directeurs business, les autres directeurs et enfin les talents en pépinière) en termes de moyenne d'âge, effectif, ancienneté moyenne et turn-over. Identifier une moyenne d'âge élevée dans les strates basses est symptomatique d'un manque de promotion, à l'inverse, un niveau haut globalement vieux pose la question du remplacement, etc. l'idée étant d'assurer une certaine homogénéité entre ces strates.

Enfin, **le croisement de données RH avec les données de productions donne naissance à des indicateurs hybrides** essentiels au pilotage de l'entreprise. Simuler l'impact d'une révision salariale sur la marge d'un produit, chercher les corrélations entre les investissements en formation à la vente et l'augmentation effective des ventes ou encore mesurer l'impact du taux d'absentéisme sur le chiffre d'affaires sont autant d'exemples de ces indicateurs hybrides.

**Cela nécessite un système décisionnel très intégré entre le SIRH et les SI opérationnels, à même de fournir les tableaux de bord ad hoc aux différentes populations de l'entreprise.**

*Exemples de sources de création de valeur : Diminuer les risques structurels, fournir les éléments pertinents d'aide à la décision, etc.*

### Gestion du capital humain

La gestion du capital humain dépasse la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'enjeu est double : d'une part orchestrer toute la partition RH afin de focaliser chaque pôle de compétence RH dans la même direction, d'autre part organiser les compétences détenues par chaque collaborateur afin d'en tirer le maximum de synergie. Cette synergie résulte de la subtile harmonie des expertises, des aptitudes managériales et des qualités comportementales des individualités qui composent une équipe. **Au-delà de l'identification, de l'évaluation et du développement de compétences discrètes et individuelles, il s'agit de travailler à l'optimisation de la contribution d'une équipe à la valeur créée par l'entreprise dans son ensemble.**

La contribution est concrète, elle est objectivable et agrège un ensemble cohérent de compétences. C'est une notion

orientée métier. L'évaluation d'un collaborateur par son manager prend ainsi un visage très opérationnel : il ne s'agit pas de réaliser une revue des 50 compétences liées au poste, ni au contraire des quelques compétences transverses et communes à tous les collaborateurs sensées développer une culture et des valeurs communes. Le manager évaluant la contribution embrasse d'emblée les attendus concrets du poste ; il questionne les compétences seulement par nécessité, en cas de défaillance du collaborateur. Le collaborateur a quant à lui une vision plus directe de la valeur de son poste et des attentes de l'entreprise à son sujet.

Une fois les contributions attendues identifiées et formalisées, les responsables de ce pôle de compétence RH s'attachent donc à coordonner les évaluations métiers et les évaluations RH. L'évaluation métier se situe à mi-chemin entre la revue de compétence et la revue de fiche de poste, elle est réalisée par le manager direct du collaborateur. L'évaluation RH traite des qualités comportementales et des aptitudes managériales. Elle fait appel à des méthodes de profilage psychologique (MBTI, méthodes arc en ciel, etc.) ou à des mises en situation (gestion du stress, prise de décision, etc.). Elles sont donc réalisées par des experts RH en étroite collaboration avec le management. Le fruit de ces évaluations croisées permet de former des équipes maximisant la création de valeur.

Ces évaluations se déclinent au moins en deux natures : l'évaluation standard et la *Talent Review* d'autre part. Pour cette dernière, les évaluations RH sont primordiales et plus poussées. D'ailleurs, au regard de leurs coûts (humain et financier), ce type d'évaluation RH est absente de l'évaluation standard qui est centrée sur la revue de poste et l'identification des besoins de formation pour développer les compétences, voire pour palier la sous-performance.

**Il est probable que les SIRH vont dans les années à venir développer la gestion informatisée d'informations sur la personnalité et les affinités entre collaborateurs.** Le SIRH deviendrait alors capable de fournir rapidement un ensemble de proposition d'équipe combinant les meilleurs profils, mais surtout les profils les plus compatibles en termes de relation interpersonnelle, les plus disposés à travailler ensemble. Cela n'est pas sans présumer de contraintes légales nouvelles et fortes en termes de protection des données personnelles (CNIL en France).

*Exemples de sources de création de valeur : Diminution du coût de recrutement, rationalisation de la formation, augmentation du taux de rétention des talents, optimisation de la structure des rémunérations, etc.*

### Gestion de la transformation

Découlant de sa mission d'organisation, la DRH accompagne les transformations organisationnelles de l'entreprise. **Cette conduite du changement fait appel à des compétences en communication (interne et institutionnelle), en ingénierie et en gestion de la formation, en coaching personnel et plus largement en conduite de projet.** En plus de ces compétences propres, la gestion de la transformation se situe à la confluence des pôles *Gestion du capital humain* et *Promotion et savoirs* : gestion du capital humain pour la dimension individuelle du changement, promotion et savoirs pour sa

dimension collective. La gestion de la transformation recouvre également une part de juridique et de gestion administrative, notamment en cas d'acquisition d'une nouvelle entreprise et de la reprise de la paie et de la renégociation des avantages sociaux qui en découlent.

Etant à l'origine de la définition de l'organisation, la DRH est la mieux placée pour mesurer l'impact sur les ressources humaines induit par une réorganisation. Elle peut ainsi identifier l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour conduire ce changement avec deux objectifs : **minimiser au maximum l'impact sur la performance dans la période transitoire, garantir la mise en œuvre effective de la nouvelle organisation au terme fixé.** La pertinence des moyens à mettre en œuvre est directement proportionnelle à la connaissance qu'a la DRH des individus concernés par le changement. Cette prise en compte des impacts sur l'humain commence d'ailleurs dès la définition de l'organisation cible, comme première étape de conduite du changement.

*Exemples de sources de création de valeur : Augmentation du taux de réussite des projets internes, réduction du délai d'apprentissage et de maturité des équipes, diminution des risques impactant la performance, etc.*

### Promotion et savoirs

Décluplant les classiques responsabilités d'un service de la communication interne, le pôle Promotion et savoirs vise à la formalisation, la promotion et la diffusion de tout le capital immatériel de l'entreprise. **L'enjeu principal de ce pôle est la promotion du contenu par le contenant.**

Ses compétences propres relèvent des champs de la rédaction, de la création graphique, des techniques d'entretien (afin de collecter et de formaliser les savoirs), de la gestion documentaire et des techniques de communication.

**Les équipes du pôle Promotion et savoirs forment à la fois une véritable rédaction au sens journalistique du terme, une agence de communication et une médiathèque.** Elles offrent un service transversal qui va de la mise en forme des supports de formation au maintien du thésaurus des savoirs de l'entreprise à travers le site intranet ou l'espace collaboratif, voire la publication du journal interne. Il assure la promotion des parcours professionnels et de la politique sociale de l'entreprise.

**Ce pôle prend naturellement la gestion des réseaux sociaux qu'ils soient internes ou externes (publics) ainsi que de l'animation des sites collaboratifs.** L'expérience montre que le succès de tels projets reste fortement lié à l'identification des contributeurs, leur capacité à contribuer et la nécessaire animation de ce réseau d'individus qui évangélisent et développent l'usage des espaces collaboratifs.

Le pôle Promotion et savoirs participe également à la gestion des talents en définissant et en organisant les événements et en lançant des actions de communication qui leurs sont dédiées.

Ce pôle est donc transverse à toute la DRH et à l'entreprise.

*Exemples de sources de création de valeur : Réduction du délai d'apprentissage et d'acculturation, valorisation du capital immatériel de l'entreprise, diminution des risques liés à la perte de compétences clés...*



### Responsabilité sociale

Dans le prolongement de la tendance de fond en faveur du développement durable, la notion de responsabilité sociale de l'employeur constitue une priorité pour les entreprises. Il est donc naturel qu'un pôle lui soit consacré. **Ce pôle rassemble l'ensemble des compétences vouées au bien-être dans l'entreprise.**

Cela répond d'abord aux enjeux de santé au travail avec une médecine du travail de plus en plus présente et dans une logique préventive tant du point de vue physique que psychologique.

Mais ce pôle répond également aux enjeux de paix sociale qui ne manquera pas de se tendre dans le climat perdurant de crise des prochaines années. Les acteurs de ce pôle travaillent donc en étroite collaboration avec le pôle *Gestion du capital humain* afin de définir les parcours professionnels, les postes et les pratiques managériales permettant l'épanouissement de chacun suivant son rythme.

Ce pôle réalise en partenariat avec le *Contrôle de la performance RH* des enquêtes de satisfaction au travail et de climat social. Ces enquêtes et ce suivi de tableaux de bord dédiés visent à contrôler la mise en œuvre des accords d'égalité homme/femme, de plan seniors, d'équilibre vie privée / vie professionnelle, de GPEC, etc.

Enfin, la responsabilité sociale peut se voir investir d'une mission plus affirmée de développement durable au sein de l'entreprise. **Ainsi, en plus de gérer les aspects liés aux individus, il prend sous sa coupe les aspects proprement environnementaux** d'une telle démarche. Cela fait sens car une démarche de développement durable implique la plupart du temps une réingénierie des processus en vue de minimiser l'empreinte écologique et sociale, c'est-à-dire, une réorganisation partielle de l'entreprise.

**Les compétences de ce pôle sont donc liées à la médecine, la psychologie du travail, les relations sociales et le développement durable, voire les actions pro bono (mécénat, sponsoring, etc.).**

*Exemples de sources de création de valeur : Diminution des taux d'accident du travail, maîtrise des risques psychosociaux, diminution des risques prud'homaux...*

### Gestion des temps et activités

Au regard des bouleversements de la relation au travail d'une part et de l'espace de travail d'autre part, **les enjeux en termes de gestion des temps et des activités sont cruciaux, ils visent en un mot à réinventer l'espace-temps au travail et à garantir la disponibilité de la compétence.**

**Le pôle Gestion des temps et activités (GTA) remplit 3 missions principales : le contrôle et la maîtrise des temps de travail légaux, la planification sous contrainte des compétences et la gestion des risques liés à l'absence.** La première mission est généralement bien assurée au sein des DRH. Dès que l'effectif ou le métier le requiert, c'est d'ailleurs la première application d'un système de GTA. Les deux missions suivantes constituent l'évolution naturelle de cette GTA classique.

D'une part, **la planification des individus doit évoluer vers une planification des individus et des compétences. Au-delà des contraintes de planning individuel, le planificateur intègre les notions de compétences.** Chaque activité est identifiée quant au niveau et au type de compétences requises, ce qui constitue un référentiel d'activités (ou de production). L'aide d'un outil informatique est essentielle au regard de la complexité des algorithmes de planification sous cette double contrainte. Le maintien du référentiel des productions/activités requiert un travail d'ingénierie qui s'appuie sur un ensemble d'acteurs métiers, coordonnés par la DRH.

D'autre part, il s'agit de disposer d'une grande capacité de réaction pour faire face à l'absence partielle ou totale d'une ressource. Cette gestion de risque équivaut à une somme de mini plans de continuité d'activité, lancés dès qu'une défaillance se produit.

Ainsi, ce pôle fait appel à des compétences aussi diverses que la planification, la gestion des compétences, la gestion des risques, etc.

*Exemples de sources de création de valeur : Maîtrise de la continuité d'activité, diminution des frais de structure, rationalisation des effectifs...*

### Administration des ressources humaines

Le pôle de compétence historique de la DRH demeure, cependant il continue de subir des mutations de fond. **Ses mutations sont de deux natures : une forte industrialisation et un certain niveau d'externalisation.**

L'amélioration continue des systèmes d'information RH et leur ouverture aux collaborateurs permet une automatisation et une délégation de la saisie des éléments de paie ou de gestion administrative. D'autre part, cette fonction est de plus en plus externalisée, même si un effectif plancher est souvent conservé en interne pour faciliter la remontée des événements de gestion et la relation avec les salariés.

**Cette orientation vers une offre de services du pôle administration du personnel constitue une tendance de fond. Les gestionnaires de paie se positionnent de plus en plus en assistance ou en conseil auprès des salariés.** L'autre tendance de l'automatisation est une valorisation des tâches réalisées par les gestionnaires administratifs : contrôles qualitatifs, optimisation des données et du reporting RH.

*Exemples de sources de création de valeur : Maîtrise de la masse salariale, maîtrise des risques juridiques et fiscaux, etc.*

## Structure de l'étude

<b>Synthèse</b>	<b>5</b>
<hr/>	
Cette partie présente les principales conclusions de l'étude.	
<b>Quel nouvel ordre mondial à l'horizon 2030 ?</b>	<b>10</b>
<hr/>	
Avant d'analyser les grands enjeux de la gestion des ressources humaines, cette partie présente un rapide tour d'horizon des tendances démographiques, socio-culturelles et macro-économiques qui façonneront notre monde demain.	
<b>Quels enjeux pour la gestion des ressources humaines ?</b>	<b>15</b>
<hr/>	
Cette partie détaille les quatre constats qui vont fortement impacter les entreprises et plus particulièrement leur direction des ressources humaines.	
<b>Une DRH créatrice de valeur</b>	<b>34</b>
<hr/>	
Face à ces constats, comment organiser l'entreprise ? Quelles seront les missions d'une DRH à l'avenir ? Quels nouveaux champs de responsabilité ? Quels nouveaux métiers ?	
<b>Nos recommandations</b>	<b>43</b>
<hr/>	
Cette dernière partie conclut sur les pistes d'actions à mener afin d'atteindre les plus hauts niveaux de maturité RH décrits dans la partie précédente.	

## Nos recommandations

Chacune de nos recommandations répond à un ou plusieurs des enjeux qui ont été présentés. Certaines d'entre elles constituent des classiques de la gestion des ressources humaines. **L'idée est de présenter un ensemble cohérent d'actions à mettre en œuvre dans leur totalité pour faire face sereinement aux défis à venir.**

**La plupart de ces actions sont de nature à faire évoluer l'organisation de l'entreprise :** soit en termes de structure managériale, soit dans la gestion des parcours et des carrières, soit dans l'organisation des activités ou du travail.

### S'inscrire sur le long terme

#### Mettre en place une gouvernance RH

##### *Pourquoi :*

Il s'agit d'aligner les actions RH à la stratégie de l'entreprise d'une part, et de se doter d'un système de mesure de l'atteinte des objectifs stratégiques et de gestion des risques d'autre part. La mise en œuvre de la gouvernance RH équivaut à la mise en place des pôles « Anticiper », « Organiser » et « Contrôler ».

##### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

⇒ Direction du capital humain et de l'organisation

*Pré-requis :* aucun

*Pour qui :* les DRH de maturité 0 à 3

##### *Comment :*

- ⇒ Décliner la stratégie en enjeux
- ⇒ Traduire les enjeux en indicateurs de pilotage
- ⇒ Positionner l'entreprise sur ces indicateurs, notamment via la fixation d'objectifs de performance en cascade
- ⇒ Construire les outils / instances de pilotage
- ⇒ Communiquer périodiquement en Comité de direction

#### Déployer un outil décisionnel RH

##### *Pourquoi :*

Le manager ou le DRH risquent à chaque instant de se noyer dans l'océan d'information que drainent leurs différents services. Cette problématique de « Big data » requiert un système décisionnel capable de pousser la bonne information à la bonne personne et au bon moment. Par ailleurs, les systèmes décisionnels sont des supercalculateurs, experts en probabilité et en stochastique : ils doivent permettre d'effectuer des projections et des simulations les plus exactes possibles.

##### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Direction du capital humain et de l'organisation
- ⇒ Contrôle de la performance RH

*Pré-requis :* Maturité 1

*Pour qui :* Maturité 1 à 4

##### *Comment :*

- ⇒ Cadrer le besoin décisionnel général et identifier la ou les priorités, i.e. le domaine décisionnel pilote et constituer le ou les groupes de travail, réunissant des compétences technico-fonctionnelles
- ⇒ Modéliser sémantiquement les indicateurs de pilotage qui constituent le domaine sélectionné, puis détailler le besoin tant d'un point de vue fonctionnel (règles de calcul, agrégat de données, rapports et tableaux de bord, etc.) que technique (architecture, collecte de données...)
- ⇒ Sélectionner une solution décisionnelle et la mettre en œuvre
- ⇒ Déployer la démarche aux autres domaines décisionnels

#### Anticiper les évolutions du capital humain

##### *Pourquoi :*

Il s'agit d'anticiper les évolutions exogènes et endogènes qui impactent l'entreprise et ses ressources humaines. L'enjeu est de se prémunir d'un défaut de compétence(s), par exemple l'obsolescence d'un marché ou le départ d'un expert, mais aussi de se prémunir d'une perte de leader(s), par exemple le départ en retraite d'un membre du comité de direction.

##### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Etudes prospectives RH
- ⇒ Management du capital humain

*Pré-requis :* maturité 2

*Pour qui :* les DRH de maturité 2 et 3

##### *Comment :*

- ⇒ Faire un état des lieux des pratiques et méthodes existantes en termes de prospectives et de pilotage RH
- ⇒ Elaborer une cartographie prévisionnelle des postes, scénariser les organigrammes cibles et définir l'échelle de risque associée
- ⇒ Elaborer les tableaux de bords RH
- ⇒ Définir le plan d'actions de mise en œuvre du pilotage du capital humain (animation de communautés de pratiques, talent review, veille économique, instances de pilotage, etc.)
- ⇒ Mettre en place les actions selon un calendrier priorisé des projets

### Assumer la responsabilité sociale de l'entreprise

#### *Pourquoi :*

Il s'agit de restreindre au minimum les risques de sous-performance liés aux conditions de travail, notamment l'absentéisme lié aux risques psycho-sociaux et le présentéisme subi. L'enjeu est de garantir un engagement constant et fort de la part des collaborateurs pour leur entreprise. Au-delà, l'atteinte de cet objectif est facteur de fidélisation des collaborateurs et un moyen de garantir leur employabilité.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Organisation
- ⇒ Responsabilité sociale

*Pré-requis :* maturité 1

*Pour qui :* les DRH de maturité 1 à 4

#### *Comment :*

- ⇒ Diagnostiquer les conditions de travail dans l'entreprise, notamment en cartographiant les risques physiques et psycho-sociaux
- ⇒ Définir un plan d'actions visant à clarifier les temps et les espaces de travail, sensibiliser le management à ce type de préoccupation
- ⇒ Mettre en œuvre les actions prioritaires

## Accompagner vos managers

### Valoriser le management intermédiaire

#### *Pourquoi :*

Vos managers sont les découvreurs et les coaches de vos talents. Leur rôle est essentiel, pourtant leur motivation est au plus bas. Il est urgent de les valoriser. Ils doivent eux-mêmes être accompagnés, outillés et récompensés. L'enjeu est de faire du middle manager la clé de voûte de votre stratégie de gestion des talents. Par ailleurs, les managers constituent autant de relais RH et de promoteurs de votre marque employeur.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Organisation
- ⇒ Management du capital humain

*Pré-requis :* aucun

*Pour qui :* maturité de 0 à 3

#### *Comment :*

- ⇒ Réaliser un audit des pratiques managériales, notamment en définissant les niveaux d'encadrement et les compétences qui s'y rattachent
- ⇒ Mettre en place des parcours d'accompagnement à la prise de poste d'encadrement
- ⇒ Définir et mettre en place des actions et moyens de reconnaissance et de valorisation des managers, sur des objectifs clairs et réalistes

- ⇒ Développer un espace dédié au manager dans le SIRH afin qu'il puisse évaluer et promouvoir ses collaborateurs, leur proposer des actions de développement ou des mobilités, etc.

### Optimiser la ligne hiérarchique

#### *Pourquoi :*

Entre une structure pyramidale très verticalisée et une structure plus horizontale où chacun communique directement avec tout niveau hiérarchique, quelle est la configuration la mieux adaptée à votre entreprise ? L'enjeu est aussi bien la création d'un espace de travail propice à la performance que la réduction du temps de prise de décision. La structure finale est souvent hybride.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Organisation

*Pré-requis :* avoir mis en place une gouvernance d'entreprise

*Pour qui :* tout niveau de maturité

#### *Comment :*

- ⇒ Décrire l'organisation actuelle et cartographier les flux d'information
- ⇒ Chronographier les flux d'informations et de décision (sur un périmètre à fort enjeu)
- ⇒ Elaborer un diagnostic sur la structure de décision idéale, en tenant compte des contraintes culturelles, matérielles, liées à la couverture de certains risques ou à la délégation de pouvoir, etc.
- ⇒ Mettre en œuvre l'organisation cible identifiée

### Accompagner les managers face aux nouvelles modalités de travail

#### *Pourquoi :*

Le management d'une équipe à distance, le management d'une équipe plus âgée, le management d'équipes internationalisées, etc. autant de challenges que doit relever un manager aujourd'hui, plus encore demain.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Management du capital humain
- ⇒ Management de la transformation

*Pré-requis :* maturité 2

*Pour qui :* les DRH de maturité 2 à 4

#### *Comment :*

- ⇒ Identifier à quelles nouvelles pratiques les managers sont (ou vont être) exposés
- ⇒ Identifier les early-users de ces nouvelles pratiques et formaliser les bonnes pratiques
- ⇒ Monter des parcours de formation adaptés à la prise de poste d'encadrant ainsi qu'à chaque nouvelle pratique identifiée
- ⇒ Créer des comités managériaux où chacun peut échanger sur ses difficultés ou bonnes pratiques

## Tisser un nouveau lien intergénérationnel

### *Pourquoi :*

La révolution technologique des 20 dernières années a conduit à une distorsion intergénérationnelle en matière de transmission des savoirs. La lutte du « jeune je-sais-tout » contre le « vieux réac » constitue une source quotidienne de perte de performance pour l'entreprise. L'enjeu est donc de fluidifier et de construire une relation intergénérationnelle respectueuse et fructueuse, notamment en termes d'innovation.

### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Management du capital humain
- ⇒ Promotion et savoir

*Pré-requis :* maturité 2

*Pour qui :* les DRH de maturité 2 à 4

### *Comment :*

- ⇒ Mettre en place des systèmes de parrainage bi-directionnel ; ascendant pour ce qui a trait aux nouvelles technologies, descendant pour ce qui a trait à la culture de l'entreprise, aux méthodes, aux pratiques
- ⇒ Privilégier la mixité intergénérationnelle dans les équipes et les projets (mettre en place ce type d'indicateurs de pilotage)

## Développer la culture projet

### *Pourquoi :*

Le mode projet permet à la fois de développer la gestion des risques et de répondre aux attentes en termes de pilotage de l'entreprise. Entrer dans une culture projet, c'est systématiquement cadrer chacune de ses actions, évaluer les moyens nécessaires à sa réalisation et définir ses indicateurs de succès. Du point de vue individuel, le mode projet répond à l'aspiration de certains à plus d'autonomie dans l'organisation de leur travail et systématise la reconnaissance et l'évaluation des contributions de chacun.

### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Organisation
- ⇒ Management de la transformation
- ⇒ Promotion et savoirs

*Pré-requis :* aucun

*Pour qui :* tout niveau de maturité

### *Comment :*

- ⇒ Former les équipes à la gestion des risques, du temps et des priorités
- ⇒ Développer une acceptation partagée de la définition d'objectifs, notamment en amont des évaluations professionnelles
- ⇒ Mettre en place des structures projet pilote : des équipes transverses, construites sur les compétences individuelles et collectives et non sur un positionnement hiérarchique
- ⇒ Elaborer un référentiel projet rassemblant les méthodes et les modèles de documents propres à la gestion de projet

## Développez une gestion agile de votre capital humain

### Développer un management spécifique des talents

#### *Pourquoi :*

Si les talents constituent un infime pourcentage des effectifs, ils créent la majeure partie de la valeur d'une entreprise. A ce titre, cette population mérite un service sur mesure. Cette équipe constituée d'experts apporte une offre intégrée et complète de services RH dédiée à un portefeuille limité de talents identifiés. Ses prérogatives sont la gestion du recrutement/sourcing et de la mobilité, la gestion de la performance (évaluation) et le développement personnel.

L'enjeu est d'identifier et de fidéliser les talents afin qu'ils s'épanouissent dans l'entreprise et lui apportent leur contribution à fort impact.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Management du capital humain
- ⇒ Promotion et savoirs

*Pré-requis :* maturité 3

*Pour qui :* maturité 3 et 4

#### *Comment :*

- ⇒ Mettre en place un service dédié à la gestion des talents : de leur sourcing à leur prise de fonction cible
- ⇒ Identifier les hauts potentiels et les ultra-performants (Hi-Po et U-Perf) au sein de l'entreprise, puis mettre en place les organes en charge de leur revue
- ⇒ Mettre en œuvre les partenariats et actions nécessaires aux sourcing des meilleurs éléments (écoles, clients et fournisseurs, cabinet de conseil, etc.)
- ⇒ Créer des espaces (physiques ou virtuels) et moments de rencontre exclusifs pour cette population. Ainsi que des signes et programmes distinctifs de reconnaissance.
- ⇒ Définir les parcours dédiés aux Hi-Po et U-Perf, notamment identifier l'opportunité de créer une université d'entreprise

### Développer le potentiel des 99% d'effectif restant

#### *Pourquoi :*

Gérer ses talents est une chose, mais la gestion des 99% est également essentielle. L'enjeu est de définir des modules de progrès qui permettent d'industrialiser la gestion du développement RH tout en offrant une réelle marge de personnalisation.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Management du capital humain
- ⇒ Management de la transformation
- ⇒ Promotion et savoir

*Pré-requis :* Maturité 1

*Pour qui :* Maturité 1 à 4

### *Comment :*

- ⇒ Cartographier ses emplois/postes puis identifier les passerelles possibles/souhaitées en vue de définir les modules de progrès
- ⇒ Donner corps à ces modules en les intégrant au catalogue de formation et en développant les supports multimodaux et les actions de développement spécifiques à chaque module
- ⇒ Evaluer les collaborateurs tant sur leur capacité à faire que sur leur motivation à faire car il est toujours plus facile d'apporter les compétences techniques que l'envie de s'engager

### **Externaliser ses talents : talent as a service**

---

#### *Pourquoi :*

Garder un talent chez soi coûte cher. Le recours à un partenaire de service ou de conseil qui prend en charge le coût récurrent du talent tout vous garantit le niveau et la pérennité du service attendu. Une relation durable avec eux devient tout à la fois rentable (constance de la charge et minimisation du risque de départ) et efficace (acculturation à votre entreprise). En outre, le partenaire de conseil bénéficie d'un positionnement externe qui facilite l'objectivité de ses recommandations, orthodoxes si nécessaire.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Direction du Capital Humain et de l'Organisation
- ⇒ Management du Capital Humain

*Pré-requis :* maturité 3

*Pour qui :* niveaux de maturité 3 et 4

#### *Comment :*

- ⇒ Identifier les processus et/ou fonctions et/ou compétences externalisables
- ⇒ Sélectionner et contractualiser avec les partenaires par domaine d'expertises ou de compétences
- ⇒ Mettre en place un système (instance, processus et indicateurs) de suivi de la relation avec chaque partenaire ainsi que de leur évaluation
- ⇒ Renforcer les expertises et/ou compétences sur les composantes que vous aurez conservées en interne

### **Porter les projets de vos talents**

---

#### *Pourquoi :*

Il est impossible, voire parfois nuisible, de retenir un collaborateur qui souhaite quitter l'entreprise, quand bien même ce dernier est l'un de vos meilleurs éléments. C'est pourquoi il est intéressant de développer la palette de relations RH, en cohérence avec la réalité d'entreprise étendue dans laquelle nous évoluons majoritairement. Le portage de projet individuel ou collectif fait partie des dispositifs qui prolongent la relation entre un collaborateur et son ex-employeur. L'enjeu étant double, d'une part de conserver le bénéfice du talentueux collaborateur (sous forme de prestations de service par exemple), d'autre part de laisser une porte ouverte sur la réintégration possible du salarié, voire de membres de son réseau personnel (par cooptation par exemple).

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Management du capital humain
- ⇒ Administration RH

*Pré-requis :* maturité 2

*Pour qui :* niveaux de maturité 2 à 4

#### *Comment :*

- ⇒ Promouvoir à discrétion, sur un public ciblé, la possibilité de porter des projets personnels de création d'entreprise
- ⇒ Elaborer des modèles et domaines prioritaires de partenariats, notamment d'un point de vue juridique
- ⇒ Engager le service sourcing, relation partenaires et/ou gestion des talents dans le suivi et l'animation de ces relations particulières

### **Développer une gestion agile des carrières et de la performance**

---

#### *Pourquoi :*

Pour répondre à la diversité des profils, des ambitions et des motivations de chaque individu qui compose ses ressources humaines, l'entreprise doit diversifier les possibilités d'évolution tout en garantissant la cohérence d'ensemble. Elle doit gérer le particulier en optimisant le collectif.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Management du capital humain
- ⇒ Administration RH

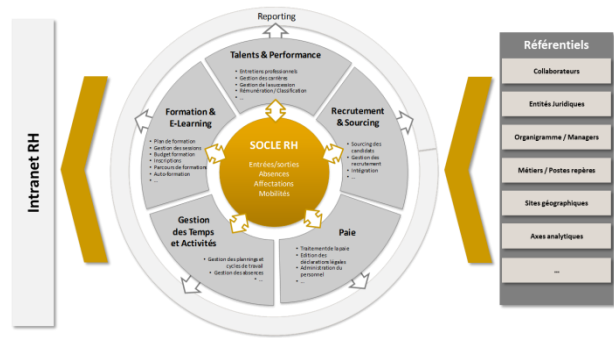
*Pré-requis :* maturité 3

*Pour qui :* maturité 3 et 4

#### *Comment :*

- ⇒ Définir des parcours d'évolution à plusieurs vitesses : évolution rapide en début de carrière, évolution plus lente pour d'autres collaborateurs, adaptation du rythme de progression aux événements de la vie privée du collaborateur, parcours spécifiques pour les Hi-Po et U-Perf, etc.
- ⇒ Mettre en œuvre une évaluation continue de la performance, à l'image du social rewarding
- ⇒ Développer les parcours horizontaux en remplacement des progressions verticales ; la mobilité fonctionnelle et géographique doit être prévue, promue et pilotée à chaque niveau hiérarchique

## Intégrer son SIRH



### Pourquoi :

Les pôles de compétences RH doivent travailler en étroite collaboration pour faire face aux nouveaux enjeux, cela est particulièrement vrai pour le management des talents. Le SIRH doit donc être lui aussi parfaitement intégré pour répondre à ces enjeux ; il doit offrir toute la transversalité nécessaire à la gestion des RH.

### Pôles de compétences concernés en priorité :

- ⇒ Direction du Capital Humain et de l'Organisation
- ⇒ Organisation
- ⇒ Management de la transformation

**Pré-requis :** avoir stabilisé ses processus RH

**Pour qui :** Maturité 2 à 4

### Comment :

- ⇒ Identifier et sanctuariser les référentiels de données RH (métiers/postes, juridique, managérial, compétences, grading, etc.)
- ⇒ Elaborer un schéma directeur SIRH qui vise à interconnecter toutes les composantes de votre SIRH, voire refondre le SIRH
- ⇒ Mettre en œuvre les chantiers prioritaires du schéma directeur

## Moderniser la manière de travailler

### Faire évoluer l'espace de travail

#### Pourquoi :

L'espace de travail ne se cantonne plus aux locaux de l'entreprise. Et si les révolutions de la dématérialisation au télétravail sont déjà vieilles, les outils sont aujourd'hui très matures et rendent leurs réalités aussi inévitables que souhaitables.

### Pôles de compétences concernés en priorité :

- ⇒ Organisation
- ⇒ Etudes et prospectives RH

**Pré-requis :** aucun

**Pour qui :** tout niveau de maturité

### Comment :

- ⇒ Identifier les possibilités, les impacts et limites et évaluer le taux optimal d'extra-localisation de chaque poste de l'entreprise
- ⇒ Mettre en place une charte de télétravail et procéder à l'actualisation des modèles de contrats de travail
- ⇒ Nomadiser le système d'information tant sur les applications bureautiques que sur celles qui constituent votre cœur de métier
- ⇒ Déployer les outils spécifiques à ces nouvelles pratiques : espaces de travail collaboratif, extranet, dématérialisation des processus, suivi des temps travaillés, etc.
- ⇒ Former les managers à la gestion d'équipes distantes et souvent multiculturelles

### Aller vers une gestion de la compétence collective

#### Pourquoi :

Au-delà de connaître, d'évaluer et de développer les compétences individuelles, la DRH a une mission de mise en cohérence des compétences en vue de garantir la meilleure performance collective (projet, service, entreprise). Contrôler ces potentielles synergies implique d'avoir une parfaite connaissance des compétences, du mode privilégié d'interaction et des facteurs personnels de motivation de chacun. Au-delà, le modèle compétitif et l'émulation individuelle atteint ses limites au profit d'une vision plus collaborative du travail et plus collective de la performance.

### Pôles de compétences concernés en priorité :

- ⇒ Management du capital humain
- ⇒ Promotion et savoir

**Pré-requis :** maturité 3

**Pour qui :** niveau de maturité 4

### Comment :

- ⇒ Systématiser l'évaluation des profils psychologiques, notamment pour les populations de hauts potentiels.
- ⇒ Intégrer des psychologues du travail aux équipes RH et former les managers à la détection et à l'évaluation de profils psychologiques
- ⇒ Déployer des solutions informatiques de gestion sociale de la performance et de la reconnaissance
- ⇒ Mettre en œuvre un référentiel des activités en lien avec les évaluations de collaborateurs et les postes
- ⇒ Implémenter la planification des compétences dans l'entreprise sur la base du référentiel d'activités

## Communiquer sur les actions RH

### Valoriser les actions que vous mettez en place

#### *Pourquoi :*

Mener de beaux projets ne suffit pas, il faut également le faire savoir. La communication tant interne et qu'institutionnelle apparaît de plus en plus comme facteur de réussite d'un projet et d'ancrage des résultats attendus.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

⇒ Promotion et savoirs

*Pré-requis :* maturité 2

*Pour qui :* niveaux de maturité 2 à 4

#### *Comment :*

- ⇒ Créer une structure et des outils de communication interne
- ⇒ Mettre en place des comités transversaux de recensement des réalisations RH
- ⇒ Publier de manière multimodale et ciblée des communications régulièrement sur les réalisations et projet RH en cours
- ⇒ Décliner ces valeurs en termes de pratiques, d'images et d'actions concrètes pour chaque métier
- ⇒ Elaborer le plan de communication interne et externe sur la culture d'entreprise
- ⇒ Lancer les actions de communication et de management

## Développer votre marque employeur et une culture d'entreprise cohérentes

#### *Pourquoi :*

La marque employeur et la culture d'entreprise sont des gages d'attraction et de fidélisation des individus correspondants le mieux à vos besoins. L'enjeu réside dans la cohérence entre l'image que le candidat se fait de l'entreprise vue de l'extérieure et la réalité interne qu'il ressent une fois embauché.

#### *Pôles de compétences concernés en priorité :*

- ⇒ Direction du Capital Humain et de l'Organisation
- ⇒ Management de la transformation
- ⇒ Promotion et savoirs

*Pré-requis :* maturité 2

*Pour qui :* niveaux de maturité 2 à 4

#### *Comment :*

- ⇒ Définir un corpus de valeurs que souhaite incarner l'entreprise
- ⇒ Réaliser une enquête anonyme auprès des salariés sur la culture de l'entreprise et mesurer l'écart entre le souhaitée et le ressenti



## Références

### Bibliographie

---

*L'Etat Monde Libéralisme, socialisme et communisme à l'échelle mondiale*, Jacques Bidet, 2011

*Le temps des tribus planétaires*, Amin Maalouf, 1998

*La sociologie des organisations*, BERNOUX Philippe, 1986

*Les métiers en 2015*, DARES, 2007

« *Les dépenses de santé – Augmentation salubre ?* »  
Brigitte Dormont, 2009

*Revue L'Actuariel #03*, Gille Pison, INED, janvier 2012

*G20 Labour and Employment Ministers' Conclusions International Labour Organization*, Septembre 2011

*La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?*, Pierre Mirallès, 2006

*The Hidden Power of Social Networks*, Rob Cross, Andrew Parker, 2004

*Guide de recrutement à l'international*, Manuelle Malot

*La « génération Y » au travail : un péril jeune ?*, Jean PRALONG, 2009

*Organisation et intensivité du travail*, P. Askenazy, Octarès Éditions, 2006

*On Justification: Economies of Worth*, Luc Boltanski & Laurent Thévenot, 2006

*Reinventing Professional Services: Building Your Business in the Digital Marketplace*, Ari KAPLAN, Wiley, 2011

*Understanding Media: The Extensions of Man*, Mc Luhan, 1964

*Réalité d'utilisation d'internet au bureau*, Etude Olféo 2012

*Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Centre d'Analyse Stratégique, novembre 2009

*Forum des droits sur l'Internet*, décembre 2004

*Rapport sur la détermination, la mesure, et le suivi des risques psychosociaux au travail*, NASSE Philippe, LEGERON Patrick, mars 2008

*Le présentisme : lorsque la présence n'est pas garante de la performance*, Éric Gosselin et Martin Lauzier, 2010  
*Faits marquants et chiffres clés 2010*, Assurance Maladie, 2010

*TMS d'origine professionnelle : une préoccupation majeure*, BEH n° 5-6, 2010

*Ampleur des TMS en Europe et au Québec*, Michel APTEL, 2010

*The economic effects of occupational safety and health in the Member States of the European Union*, European Agency for Safety and Health at Work, 1999

*People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance*, Mollick, Ethan R., 2011

### Enquêtes et baromètres

---

*Enquête Mobicadre*, Cabinet Kurt Salmon, 2011

*Enquêtes Emplois 1977, 2002*, Insee

*Bien être et motivation au travail*, Baromètre Ipsos/Edenred 2012

*Stress au travail*, Regus, novembre 2009

*Baromètre Stress Vague 16*, CFE-CGC, Mai 2011

*Communication interne et développement durable*, Enquête Opinion Way, juillet 2009

### Webographie

---

[www.wri.org](http://www.wri.org) (World Resource Institute)

[www.rh.info.com](http://www.rh.info.com)

[www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

[www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)

[www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

[www.un.org](http://www.un.org)

[www.collaboratif-info.fr](http://www.collaboratif-info.fr)

*[www.infhoteq.com](http://www.infhoteq.com)*