

Thème n°1



Le devenir de la FRH, enjeux, mutations et défis d'innovation

La GRH de demain, vers un nouveau paradigme

2

Les paradigmes dominants en en GRH

Exigence des individus en matière de flexibilité Exigence de l'entreprise en matière de flexibilité	Faibles	Elevées
Faibles	<u>Paradigme XIX^e siècle</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sensibilité aux besoins des clients et des employés</i> • <i>Organisation basée sur la production</i> 	
Elevées	<u>Paradigme XX^e siècle</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité aux besoins des clients • Organisation axée sur le marché 	<u>Paradigme XIX^e siècle</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité aux besoins des clients et des employés • Structure personnalisée

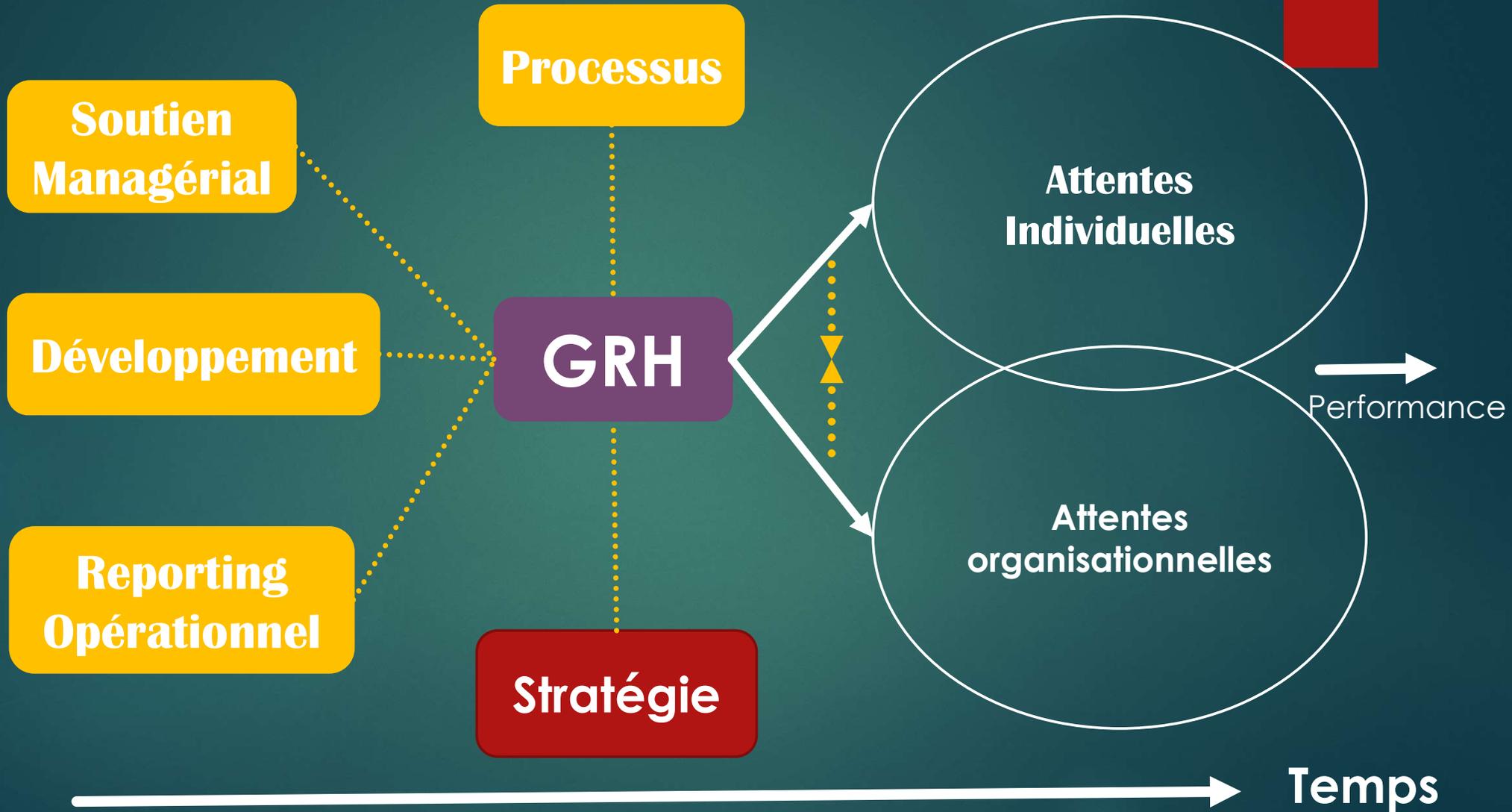
Modèle productif dominant

3

	Taylorien	Flexible
Contexte stratégique	Production et consommation de masse	Coûts, qualité, délais Variété, innovation
Contexte organisationnel	Opération	Événement
Négociation sociale	Compromis fordien	Crise de la régulation
Gestion de la main d'œuvre	Gestion du personnel basée sur le poste	Gestion des ressources humaines basée sur les compétences

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4



ACTEURS RH

5

Internes	Externes
<p>Direction DRH HRBP/chargé de mission Managers Salariés Instances représentatives</p>	<p>Experts – consultants Financiers – financeurs Ecosystèmes Institutions actionnaires Législateurs</p>
Nouveaux Rôles	Quelles caractéristiques
<p>L'individu acteur de :</p> <ul style="list-style-type: none">- Son développement- Sa carrière- Sa rémunération- Son employabilité	<p>Partage Règles Souplesse / agilité Intrapreneuriat Poly compétences Digital et IA</p>

Trois Rôles de la Fonction RH

Rôles

ORGANISER

Mise en œuvre de l'organisation et de la structure en harmonie avec le métier, la mission, vision et la stratégie de l'entreprise

Accompagner et partager la stratégie de l'entreprise pour donner de la cohérence

ADMINISTRER

Optimiser les processus administratifs et dynamiser les relations de proximité pour un climat social optimale.

Professionaliser la gestion du personnel et les RP pour entretenir la confiance

DEVELOPPER

Mobiliser les compétences et stimuler les changements par des politiques de développement des R.H.

Optimiser et mobiliser les changements des comportements, et offrir les possibilités d'évolution

Objectifs

DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

7

POSTES

PROFILS

6 Processus RH:

4 Leviers Transvers:

ADEQUATION POSTE/PROFIL

Descriptifs des Postes

Évaluation des Postes & Comp.

Identification des Besoins

Référentiel Compétences

Fixation des Objectifs

Repérage HP & Postes Clés

POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE

Référentiel des effectifs

Pesée et Classification

Évaluation de l'Offre Forma.

Bilan des Compétences

Évaluation d'Objectifs

Plan de Succession

SYSTEME D'INFORMATION RH (S.I.R.H)

Plan de Recrutement

Système de Rémunération

Ingénierie de Formation

Ingénierie de compétences

Système d'Ap. de Perf. SAP

Plan Mobilité & de Carrières

GESTION PREVISIONNELLE DES E & C

Stratégie RH

La GRH : vue d'ensemble

8

ADMINISTRATION DES RH

GESTION
DU PERSONNEL

GESTION
DES SALAIRES

DEVELOPPEMENT DES RH

GESTION
DES RH

GESTION
DES CARRIERES

GESTION
DE LA FORMATION

COMMUNICATION INTERNE

**La gestion du
personnel :**

**de son entrée à son
départ**

**dans la conformité
aux normes sociales
et juridiques**

**Les réunions,
informations,
procédures,**

**La définition des
rôles confiés**

Le dialogue social

**La gestion des emplois, le
développement collectif
des hommes et de leurs
compétences**

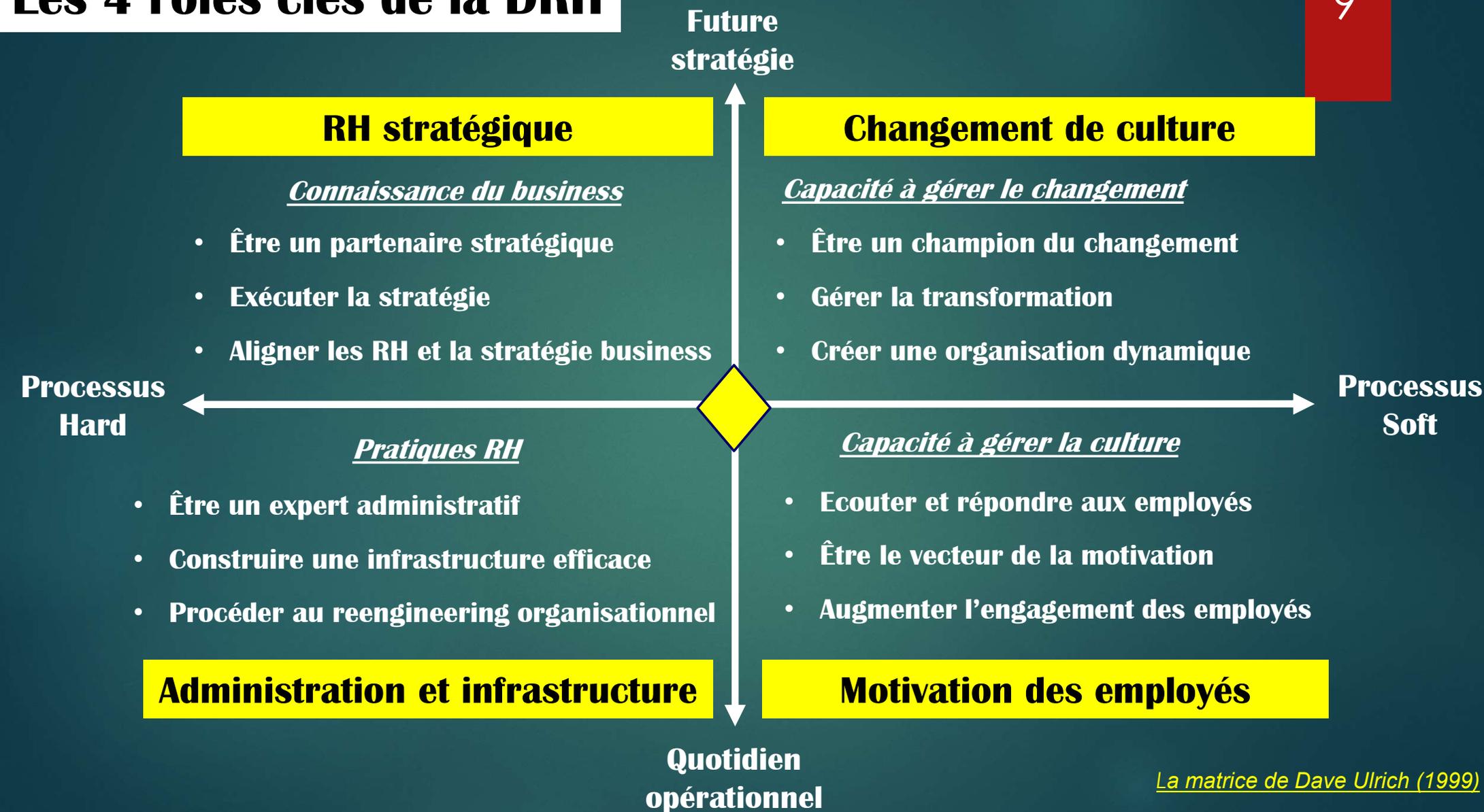
**La gestion individuelle des
postes et des parcours**

**La gestion des
performances**

**La gestion des
rémunérations**

Les 4 rôles clés de la DRH

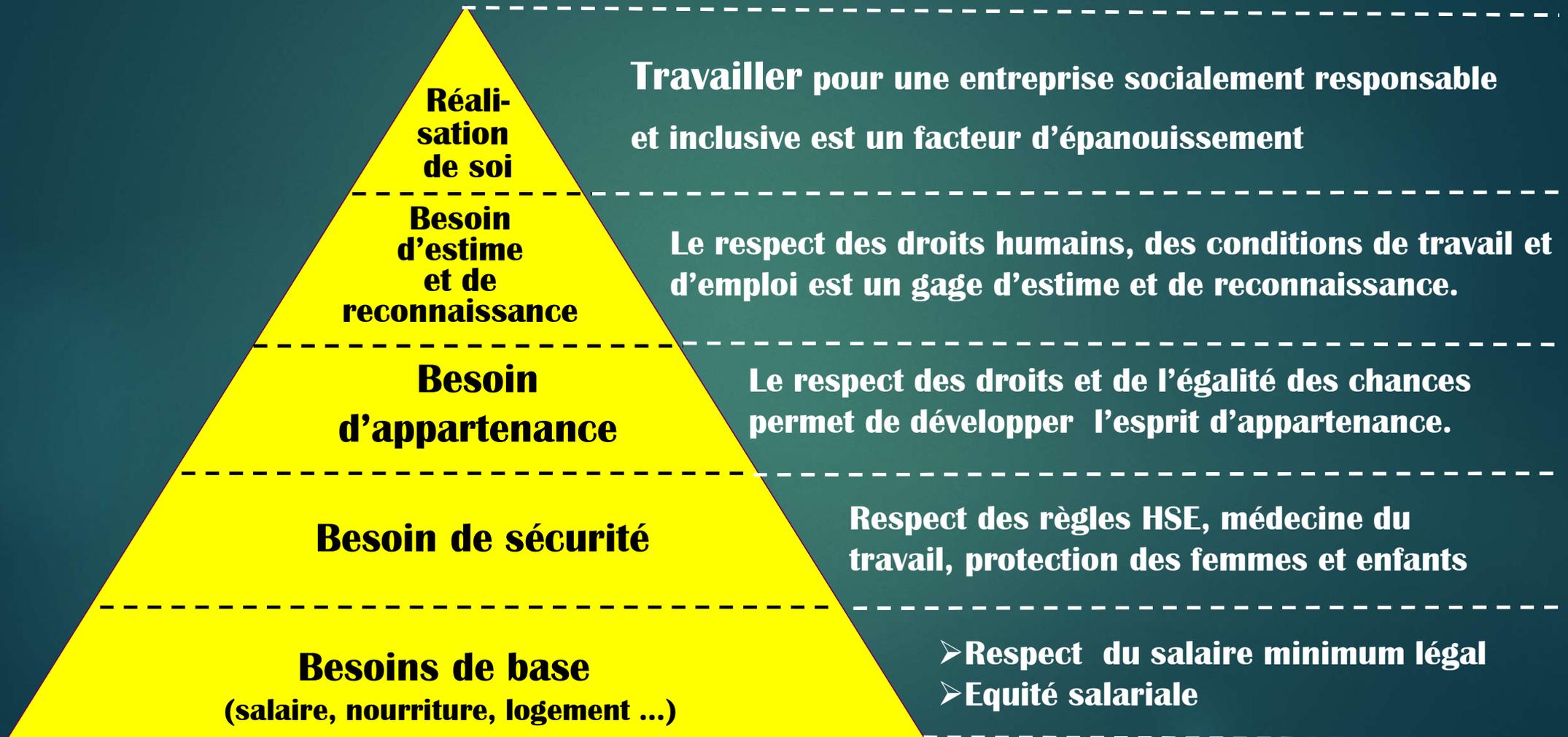
9



La matrice de Dave Ulrich (1999)

Conformité Sociale : Un levier de motivation (*pyramide de Maslow*)

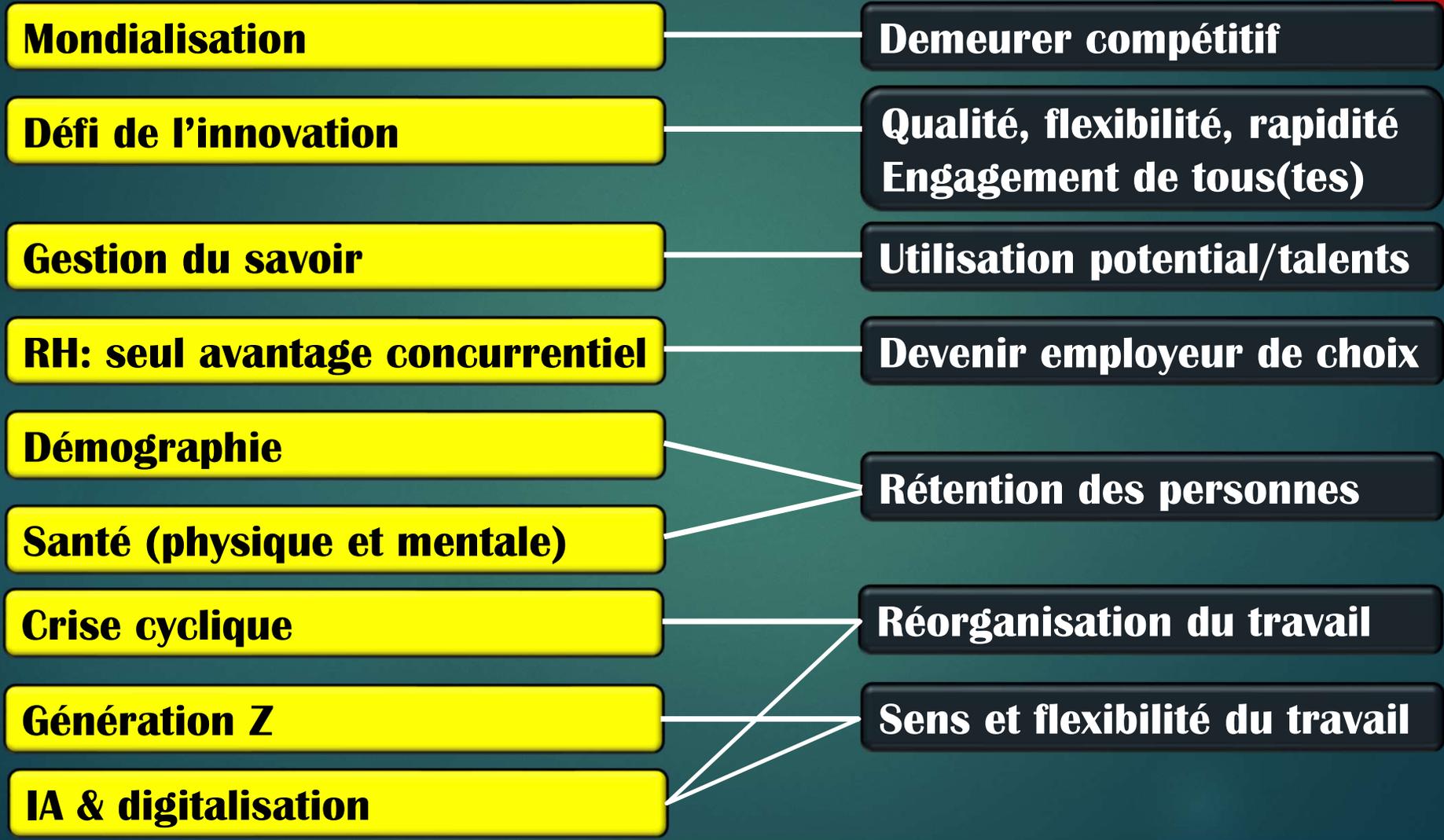
10



Contexte et défis

Contexte

Défis



L'évolution des attentes à travers les générations de salariés

Plein emploi

W - Baby Boomer
(1945-1965)
Réussite professionnelle
Expression collective Loyauté

X
(1965-1980)
Scepticisme pour l'avenir
Individualisme Désir d'équilibre
travail/perso

Crise

Z
(2000-2020)
Autonomie/reconnaissance
Sens/Flexibilité/créativité

Y
(1980-2000)
Développement personnel Travailler
moins et mieux /Indépendance

Mondialisation

Digitalisation & IA



Les constats d'une révolution profonde :

1^{er} Constat : La RH devient la ressource rare et déterminante

2^{ème} Constat : Mère entreprise n'est plus

3^{ème} Constat : Une GRH orientée Business

4^{ème} Constat : Une GRH de crise et pour la crise

5^{ème} Constat : Une GRH socialement responsable et inclusive

6^{ème} Constat : La GRH en contexte de l'IA et de Digitalisation

La transformation du marché de travail

1. La polarisation du marché du travail

2. Un marché du travail ultra-concurrentiel

3. Un marché du travail mondialisé

OUBLIEZ VOS CLASSIQUES

15

➔ *Le secteur tertiaire : le poids lourd de l'économie mondiale*

L'essor du secteur tertiaire a conduit le marché du travail à un changement de paradigme : on ne mesure plus la valeur d'un salarié à ce qui \ produit, mais à ce qu'il réalise

➔ *Le CDI obsolète*

Le monde économique est très volatil. Les entreprises, pour survivre, ont souvent besoin de déployer une main-d'oeuvre qualifiée dans \Instant, en mode «juste à temps ».

➔ *Le salariat, un souvenir ?*

Les évolutions technologiques et l'arrivé en force de l'IA ont pour effet de délocaliser la production de masse et de réinventer l'entreprise



De nouvelles formes d'emploi

- 1. Fonctionnariat**
- 2. Salariat**



- 1. Freelenciat**
- 2. Intérim**
- 3. Solidariat**
- 4. Hybridariat**
- 5. Expatriation**
- 6. Externalisation**
- 7. L'essaimage**

Les profils les plus recherchés

⇒ Des personnes avec une curiosité insatiable qui les pousse à se dépasser, à explorer de nouveaux chemins et de nouvelles idées

⇒ Des visionnaires qui voient des connexions là où les autres ne voient rien

⇒ Des talents avec un fort degré de motivation pour elles mêmes et leurs équipes.

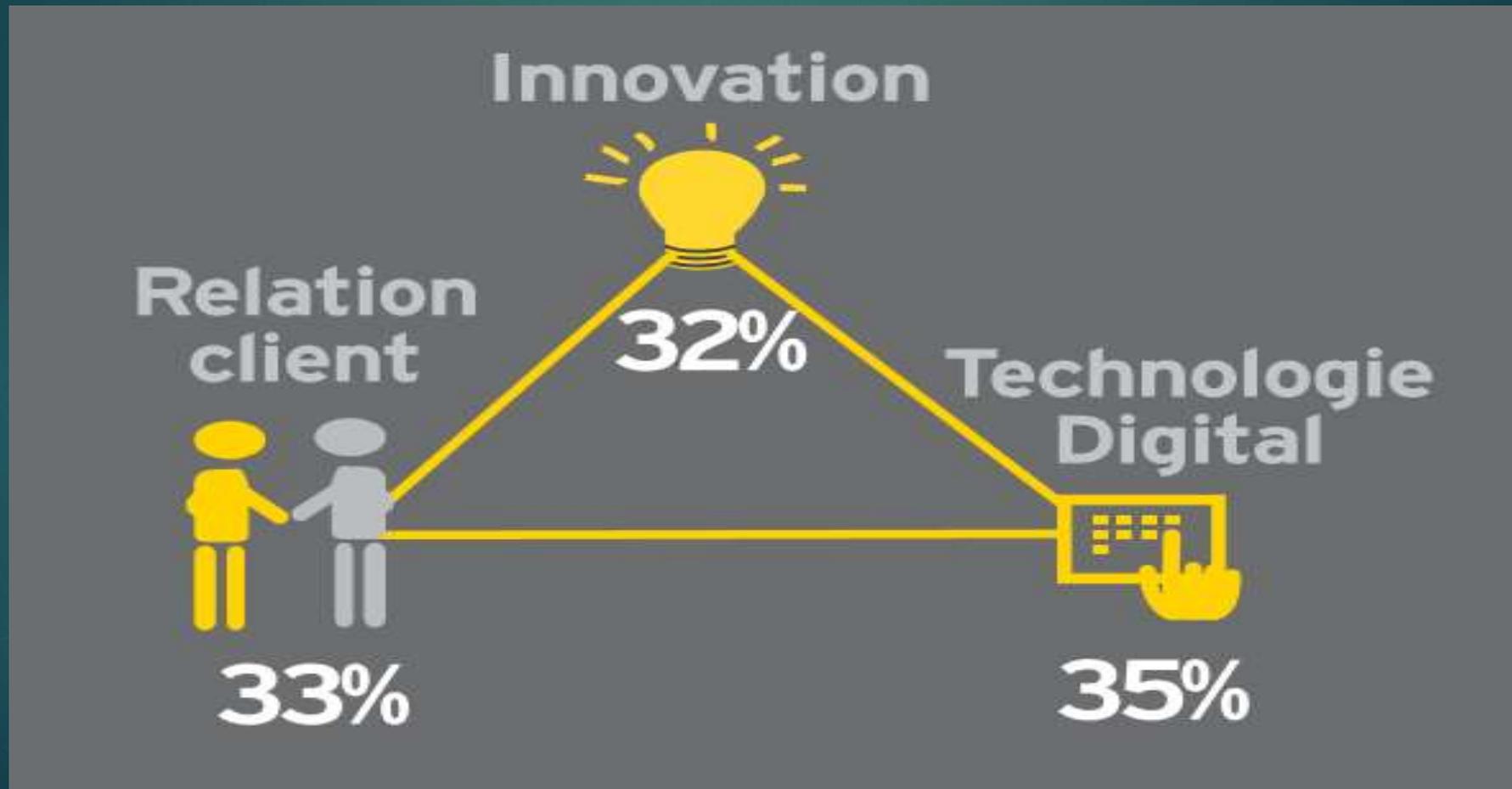
⇒ Une ténacité à toute épreuve pour surmonter les échecs et les difficultés, sans

⇒ Des qualités d'intelligence et des compétences techniques adaptées au poste

Compétences recherchées

19

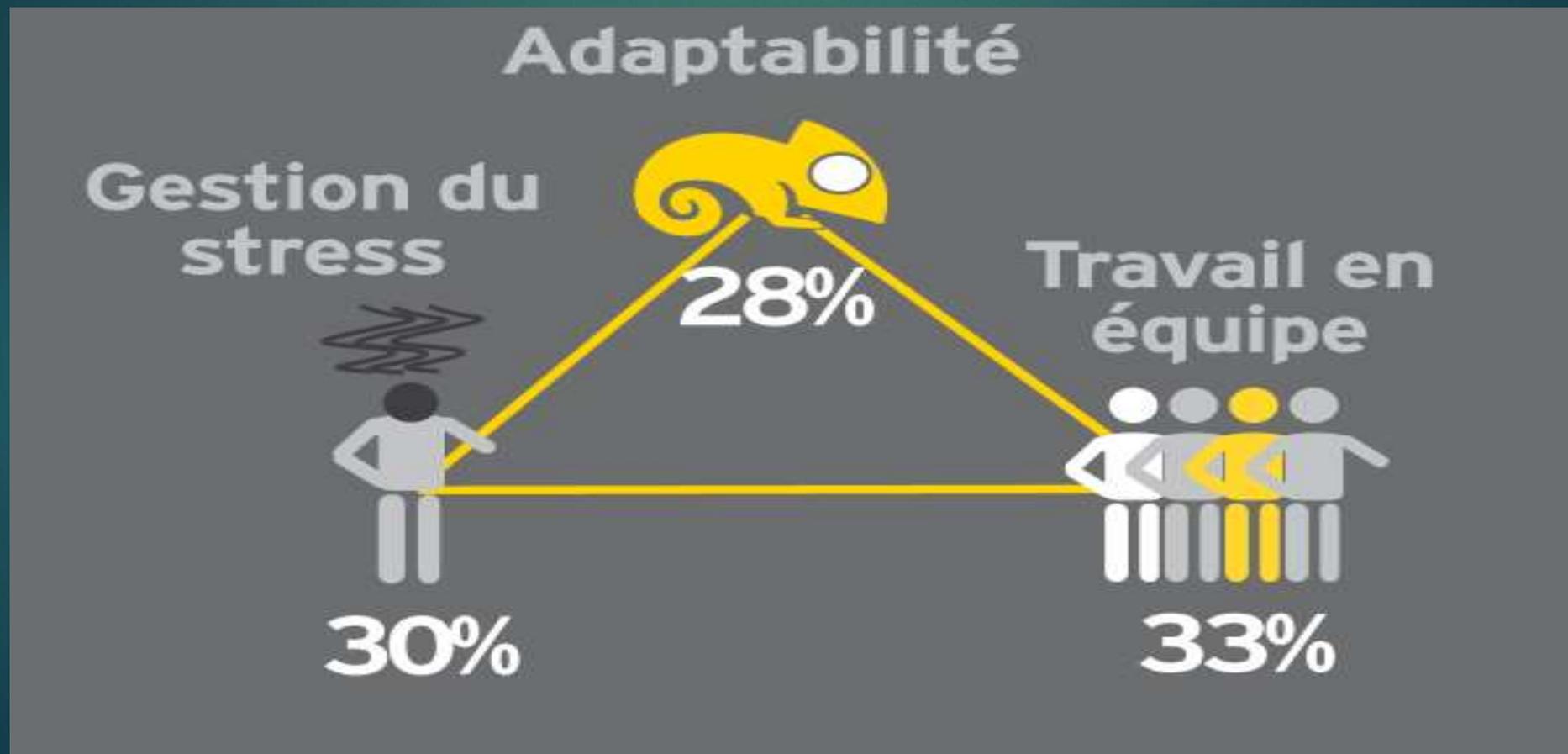
Compétences techniques les plus attendues :



Compétences recherchées

20

Compétences comportementales les plus attendues :



Les défis actuels de la GRH

21

Repense le bien-être au travail : construire un avenir durable où les collaborateurs se sentent mieux et travaillent mieux.

Marque employeur & RSE : se doter d'une GRH éthique, socialement Responsable et inclusive

Eclatement & Externalisation des pratiques RH : une GRH partagée et simplifiée

Stratégies de gestion des talents : ouvrir de nouvelles perspectives de carrière et de parcours professionnels

Dématérialisation et Digitalisation en contexte IA : anticiper les Mutations technologiques et en faire un cheval de bataille

Entreprise agile et libérée : Comment accélérer la transition vers une réorganisation du travail ?

Les trois chantiers prioritaires du DRH

22

1. Guerre de l'image

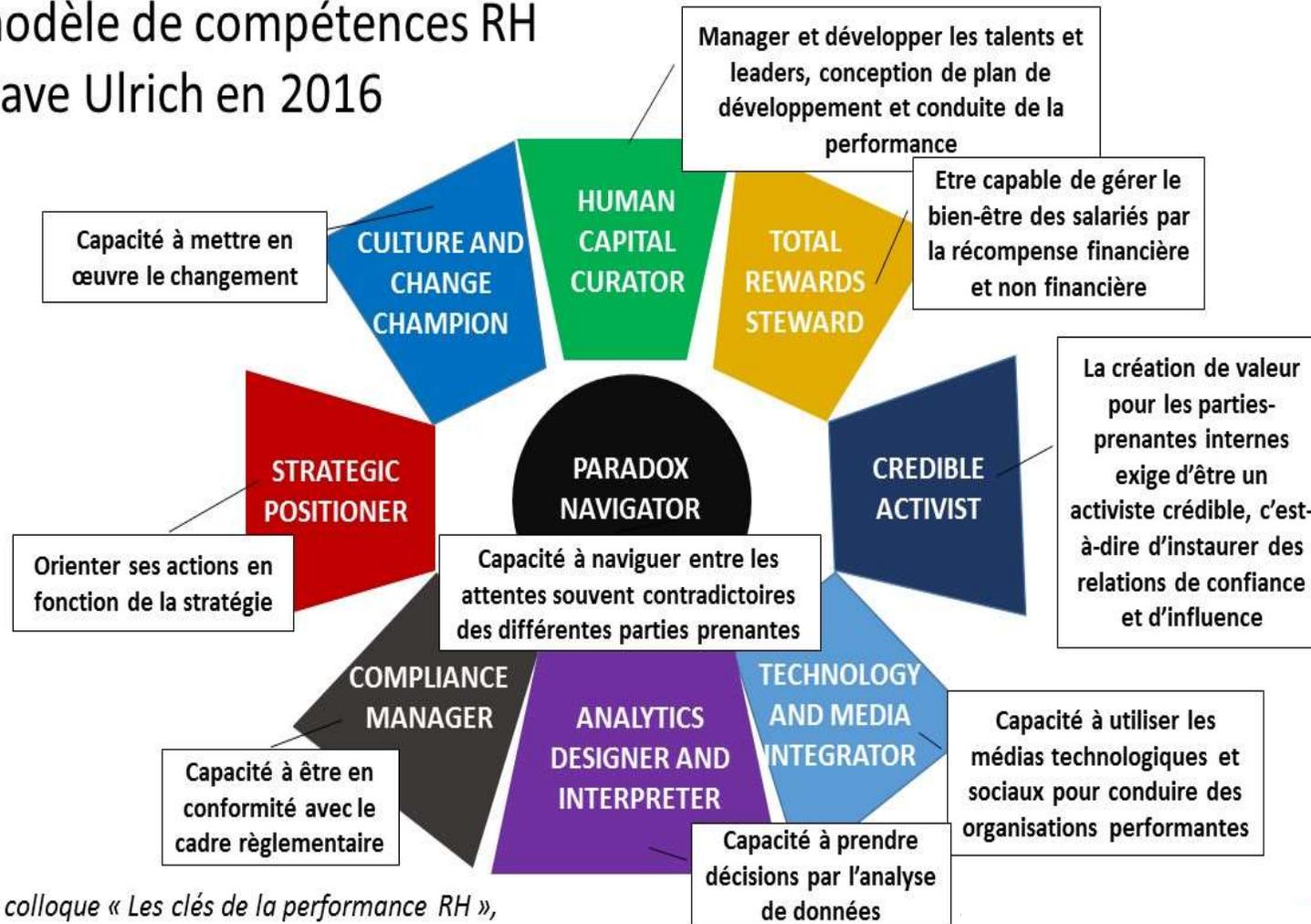
2. Guerre des talents

3. Guerre de l'attention

L'évolution du modèle de Dave Ulrich

23

Le modèle de compétences RH de Dave Ulrich en 2016



Source : colloque « Les clés de la performance RH »,
ANDRH, M2GRH, IAE, ARRI, UPEC, EAPM – 1^{er} juin 2016

Conduite de changement et transformation de la fonction RH

24

Cadre de référence

« L'ORGANISATION NOUVELLE POURRA NAÎTRE QUE SI
DE NOUVELLES MANIÈRES DE PENSER, D'ÊTRE SOI-
MÊME ET D'ÊTRE ENSEMBLE ÉMERGENT »

Henri Séjourné

De la conduite du changement au changement de conduite

« Le seul, le vrai, l'unique voyage,
c'est de changer de regard »

Marcel Proust

Une réflexion

25

**Votre destinée
n'est pas une
affaire de **chance**,
mais une affaire
de **choix**.**

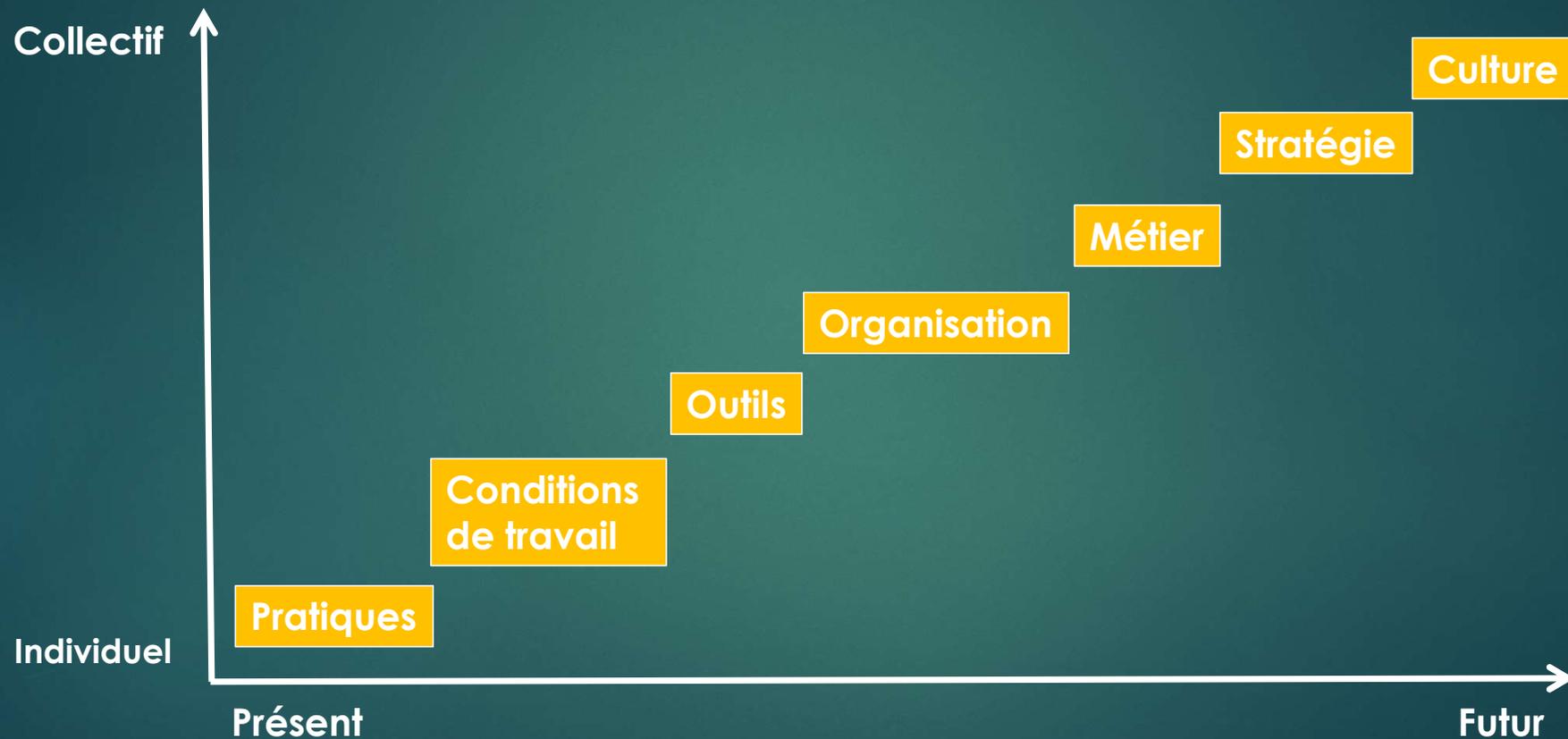
• WWW.PATRICKLEFROUX.COM



➔ Les ruptures

26

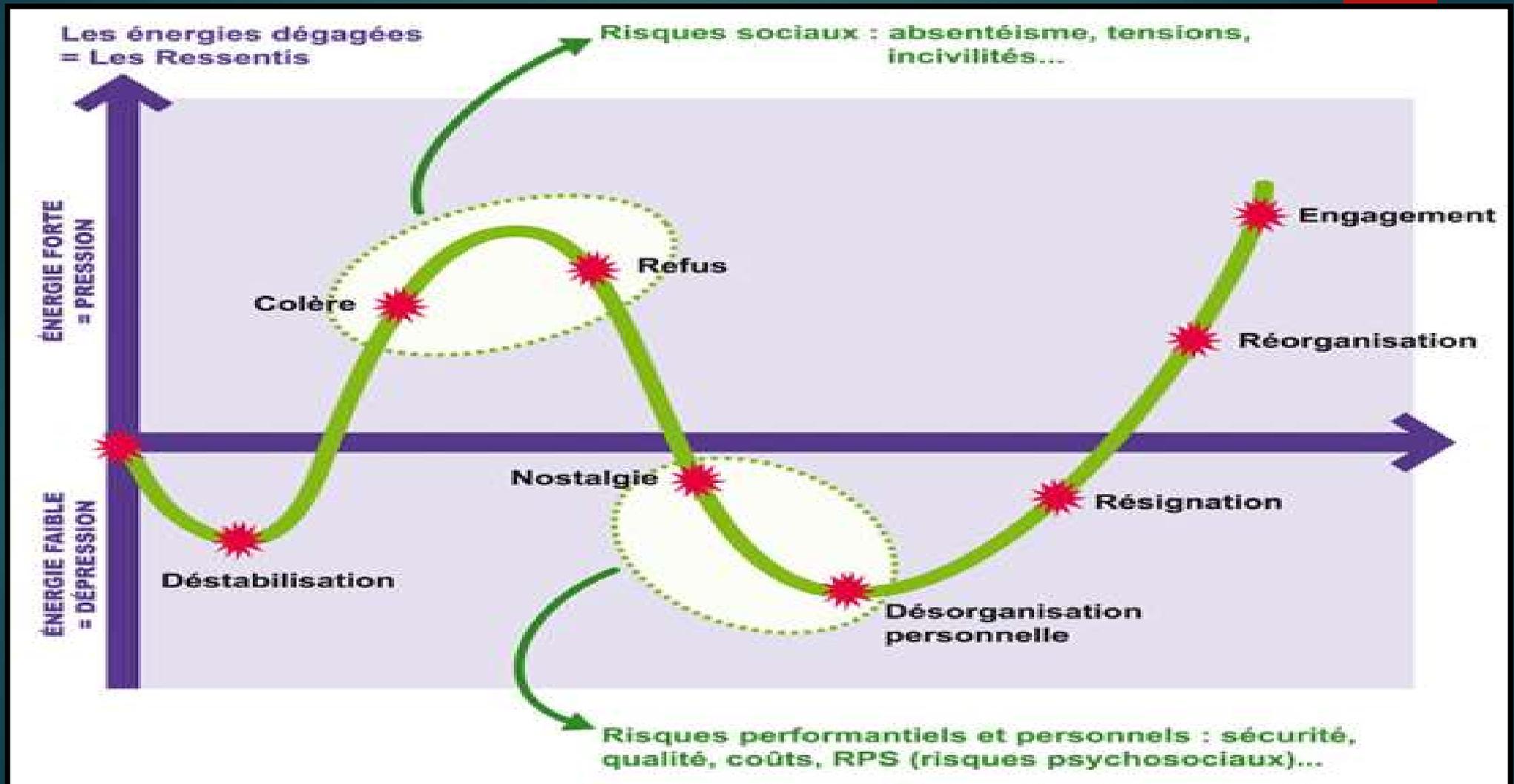
La rupture peut être très concrète ou bien abstraite ou affective



Typologie & démarche du changement

progressif	<p><u>Changement prescrit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) la loi 09/08 • Régime des retraites • L'IPE 	<p><u>Changement construit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise • 1 à 10 ans - Culture client, marque employeur
	<p>Brutal</p> <p><u>Changement de crise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Solution a un dysfonctionnement • 1 jour à 3 mois - Accidents, grève, plaintes de clients 	<p><u>Changement adaptatif</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformation des pratiques et de l'organisation • 6 à 18 mois - Nouvel outil informatique, - Compétences commerciales
	Imposé	Volontaire

Le processus de deuil



La vallée de la nouveauté

29

Le rôle des leaders de la nouveauté

Informer

- ⇒ Communiquer l'urgence du changement
- ⇒ Communiquer la vision et le sens du projet
- ⇒ Faire ressortir les bénéfices pour les intéressés

Ecouter

- ⇒ Ecouter et comprendre les résistances
- ⇒ Peaufiner, aligner et ajuster si besoin
- ⇒ Identifier les alliés clés

Confort

Situation désirée

Reconnaître

- ⇒ Célébrer les succès
- ⇒ Garder le cap sur les résultats finaux

Soutenir

- ⇒ Former, aider, offrir du soutien
- ⇒ Voir les échecs comme des opportunités
- ⇒ Démontrer par l'exemple
- ⇒ Programmer des victoires rapides

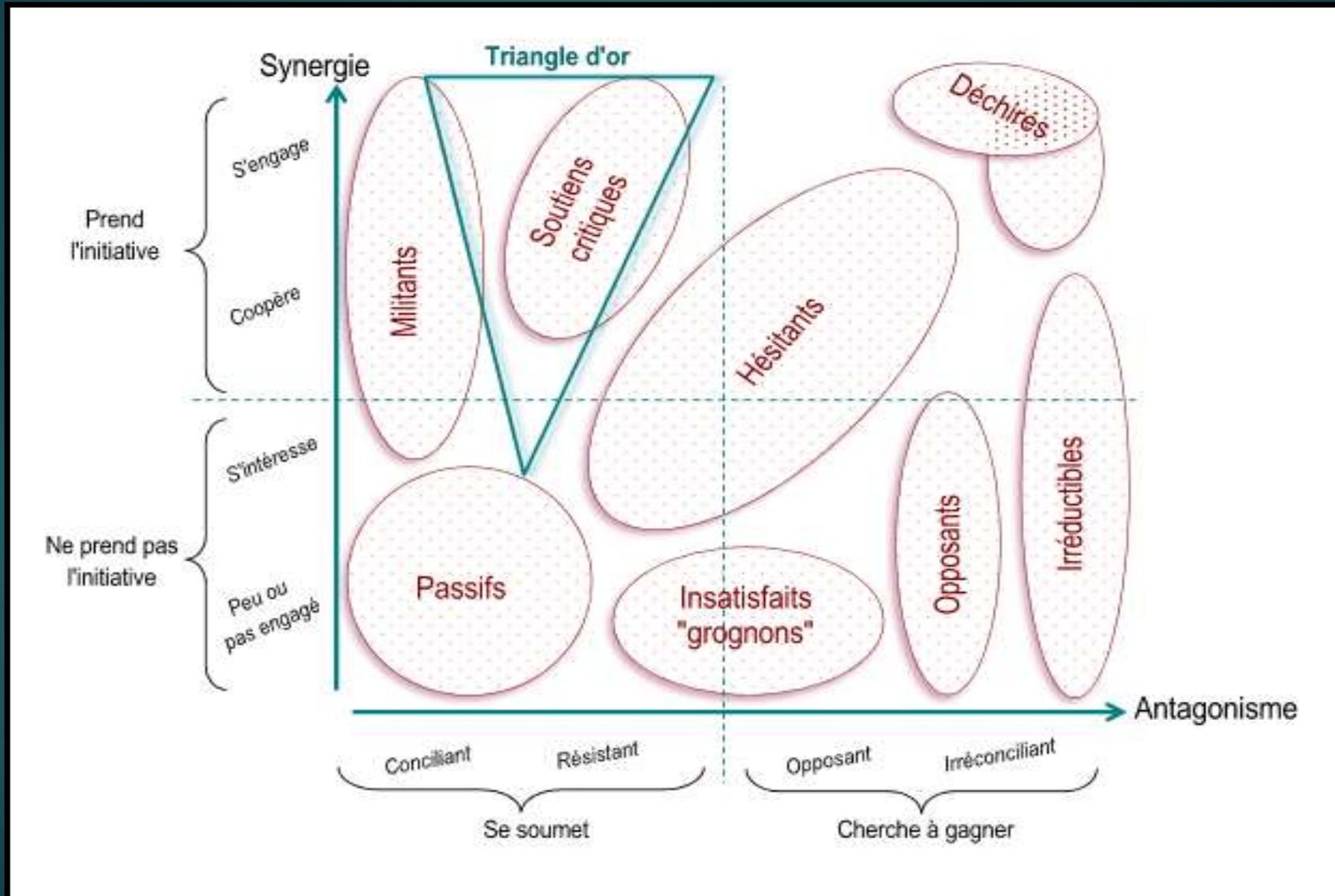
Agir

- ⇒ Après un certain temps ne plus tenir compte des opposants
- ⇒ Agir rapidement

Temps

Inconfort

La carte socio dynamique des acteurs



Les quatre logiques de la nouvelle révolution

1. **L'immatérialité** : le recours croissant à l'intelligence comme source principale d'innovation
2. **L'intériorité** : Externalisation et recentrage sur les niches à forte valeurs ajoutée
3. **La frugalité** : Réduire la complication et retour au fonctionnement simple avec des organisations plates et souples
4. **La complexité** : le fonctionnement en réseau et en joint-venture

10 phénomènes en RH

qui nécessitent une évolution radicale

**Selon une
étude récente**

Une entreprise qui investit dans des pratiques innovantes en ressources humaines est quatre fois plus susceptible de connaître une croissance significative.

- 1. Recrutement 2.0 : au-delà des CV papier**
- 2. Agilité organisationnelle : l'art de l'adaptabilité**
- 3. De l'évaluation au développement : réinventer la gestion de la performance**
- 4. Diversité et inclusion : l'énergie de la différence**
- 5. Technologies RH : le pouvoir de l'automatisation**
- 6. Bien-être au travail : cultiver le capital humain**
- 7. Formation continue : nourrir la quête du savoir**
- 8. Communication transparente : libérer la puissance des échanges**
- 9. Flexibilité au travail : l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle**
- 10. Gestion du changement : catalyser l'évolution collective**

Bâtir une stratégie RH centrée sur la créativité et l'innovation

34

Le constat

La société peut « éliminer » par les diplômes des talents s'écartant des profils moyens mais innovateurs. Elle produit donc souvent une élite assez peu représentative du potentiel de ressource humaine disponible.

A méditer

L'homme au cœur de l'innovation

35

Un constat :

Une personne, ou une organisation, se rigidifie et se condamne à un vieillissement précoce si elle se laisse dominer par trois Facteurs : paresse, peur et ignorance.

Paresse

Peur

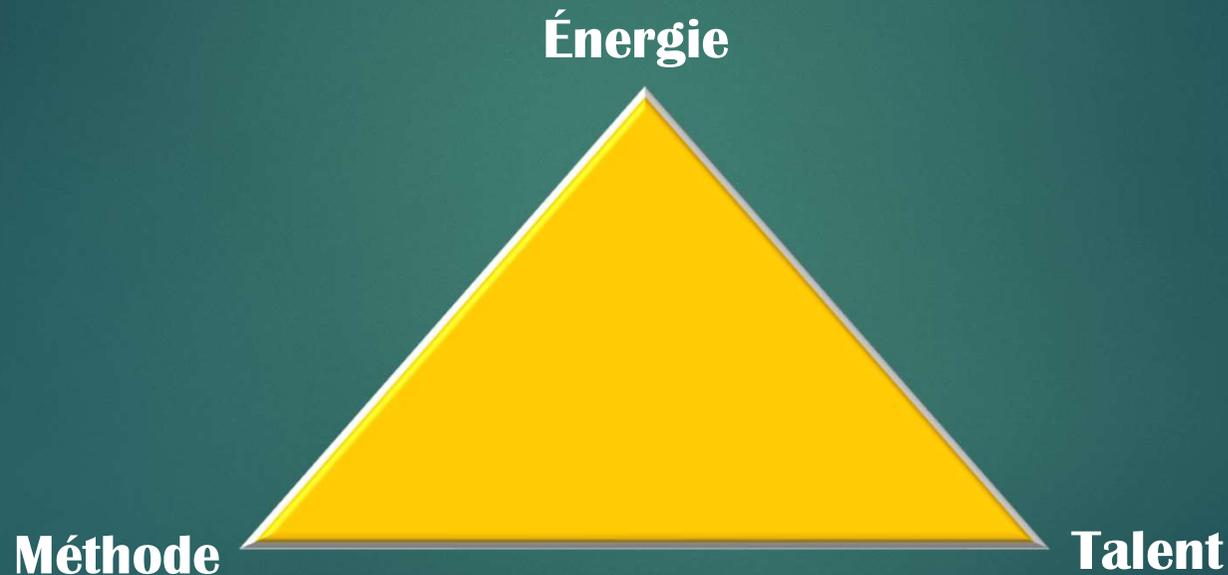
Ignorance



L'homme au cœur de l'innovation

36

**Heureusement trois antidotes sont à la portée de tous :
Énergie, méthode et talent.**



**Le talent d'inventer, de créer, d'innover existe en tous.
En tous, il peut être révélé, libéré et développé**

Management de la créativité

37

Postulats

1- Une grande partie des découvertes implique l'intervention de l'imaginaire

Selon A. Einstein

« l'imagination est plus importante que la connaissance »

2- La connaissance des mécanismes inconscients et leur exploitation accroissent la probabilité d'invention

3- L'invention peut être le fait de non spécialistes, car trop souvent, l'expertise stérilise

4. Le groupe de travail est le lieu privilégié pour susciter la création

5. La créativité ne se décrète pas.

Management de la créativité

38

Les sept règles d'or de la créativité :

Règle n°1 : Commencer par déréguler les mentalités

Règle n°2 : Préférer la diversité à la spécialisation

Règle n°3 : Là où le soleil de la culture est bas, même les nains ont une ombre de géant

Règle n°4 : Promouvoir l'imagination

Règle n°5 : Les questions soi-disant futiles sont en fait les plus subtiles

Règle n°6 : Qui rit nuit à sa patrie

Règle n°7 : Un flux d'information optimal engendre un courant créatif

Le processus créatif

39

?

Imprégnation

On devient «habité»
par le problème



...

Incubation

Pas de travail
conscient mais ça
cogite quelque
part



!

Illumination

Eureka ! La solution
apparaît comme
par miracle



6 règles d'or pour doper la créativité de vos collaborateurs

- 1. Recruter des collaborateurs déraisonnables**
- 2. Libérer les collaborateurs des tâches chronophages**
- 3. Laisser du temps pour la créativité**
- 4. Instaurez une « culture de l'échec »**
- 5. Favorisez la diversité au sein de l'équipe**
- 6. Appliquer la démarche du *design thinking***

Innovation RH : un levier puissant de performance

41

- 1. Gestion des parcours professionnels**
- 2. Le bien-être au travail devient une évidence**
- 3. La mobilité interne, un élément clé de la rétention des talents**
- 4. Flex office et télétravail**
- 5. L'intelligence artificielle, boosteur d'efficacité**
- 6. La gamification, révélateur de personnalité**
- 7. SIRH, la connexion en tous lieux**
- 8. Les outils collaboratifs, le meilleur allié de l'innovation RH**

**Avec du désordre
de la complexité
de l'incompréhension**

**Ils et elles
fabriquent**

**Une vision
De la simplicité
Du sens**

**Avec du stress
de la peur
de découragement**

**Ils et elles
fabriquent**

**De l'énergie
De la confiance
De l'espoir**

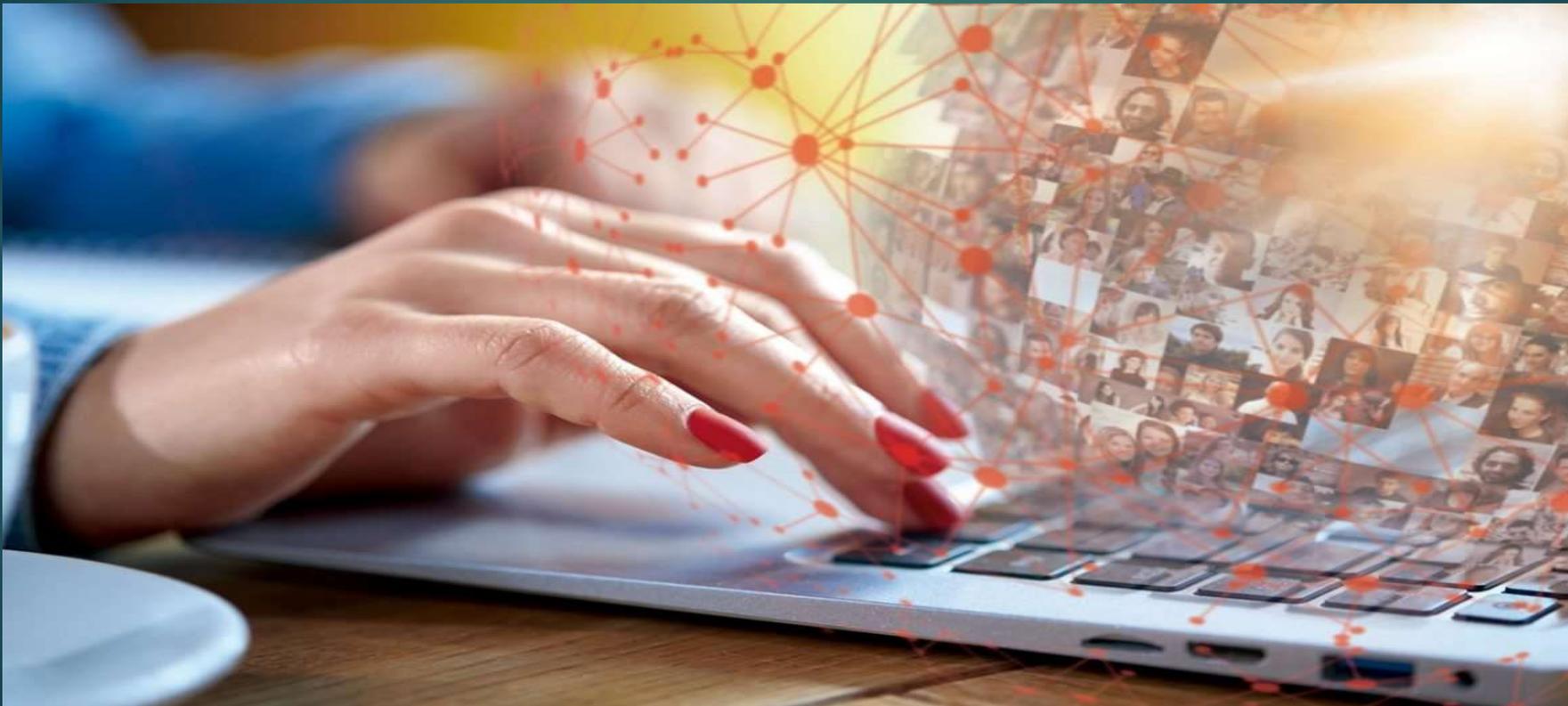
**Avec des résistances
du repli sur soi**

**Ils et elles
fabriquent**

**De l'action
De la solidarité
Des résultats**

La fonction RH face l'IA et à la digitalisation, vers une nouvelle légitimité

43



Dématérialisation des processus :

On parle alors de digitalisation du traitement et de la gestion de tâches. Les échanges entre les différents acteurs RH se réalisent grâce à des plateformes collaboratives et le partage de workflows de validation.

Dématérialisation des documents

Il s'agit de transformer les documents papier des salariés comme les bulletins de paie ou les contrats de travail et ceux de l'entreprise tels que le Règlement intérieur en documents électroniques.

Les principaux avantages de la digitalisation des processus RH

- Optimiser sa démarche RSE
- Améliorer les processus internes
- Rendre autonomes les tâches administratives
- Améliorer la satisfaction des collaborateurs

Quels enjeux pour les entreprises ?

- 1. Elle réduit les coûts d'envoi et d'archivage**
- 2. Elle diminue le temps passé à réaliser des tâches chronophages**
- 3. Elle modernise la communication (ME & portail Web)**
- 4. Elle peut s'adapter au rythme de chacun**
- 5. Elle sécurise et simplifie les échanges de documents.**

Quels bénéfices pour les salariés ?

- 1. Gagner du temps (travailler mieux et moins)**
- 2. Accéder à leurs espaces personnels 24h/24 et 7j/7**
- 3. S'assurer d'un archivage sécurisé de leurs documents RH**
- 4. Renforce l'« expérience salarié » et la culture de l'équité**

Les phases clés pour digitalisation réussite

46



Les différents processus à digitaliser dans la fonction RH

- 1. La gestion de la paie :**
- 2. La pratique de recrutement :**
- 3. La gestion administrative du personnel :**
- 4. La formation :**
- 5. L'accessibilité du référentiel des emplois et des compétences**
- 6. Gestion des congés,**
- 7. Les absences et la planification du temps de travail**



Vers un SIRH totalement intégré

Exemple de SIRH : HR Acces, Sage, AGIRH, SAP

La Fonction RH à l'ère de l'IA

L'utilisation de la data RH par l'IA

« Les données RH,
il s'agit d'information sur :



- les noms des employés,
- les titres des postes,
- les salaires,
- les avantages sociaux,
- les registres de présence,
- les évaluations de performance,
- les registres de congés

L'exploitation des données RH par IA :

L'IA peut aider les organisations à prendre des décisions plus éclairées sur des questions telles que :



- 1. La rétention des talents,*
- 2. Le développement des compétences*
- 3. La constitution des viviers de haut potentiel*
- 4. La gestion des plans de succession*
- 5. L'optimisation des parcours collaborateur.*

La Fonction RH à l'ère de l'IA

1-Un vaste chantier vis-à-vis des collaborateurs...

il s'agit de :

- **Redéfinir les métiers, les pratiques quotidiennes et les compétences nécessaires**
- **Convenir des périmètres et des limites de l'usage de l'IA dans l'organisation (charte)**
- **Former les collaborateurs aux nouveaux outils**
- **Revisiter certains processus métier**
- **Faire prendre conscience des limites des IA mises en place**

La Fonction RH à l'ère de l'IA

2. DU COLLABORATEUR AUGMENTÉ AUX NOUVELLES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

Le DRH partenaire du métier pour mettre en place le cadre d'adoption de l'IA

- **Préparer dirigeants, collaborateurs et parties prenantes**
- **Garantir la qualité des emplois de demain dans un contexte homme-machine**
- **Mettre en place un contrôle interne et externe sur les questions d'éthique**

Le DRH garant des compétences, face au défi de l'IA

- **Recruter et fidéliser les nouveaux talents nécessaires à l'IA**
- **Anticiper les évolutions de l'emploi et des compétences,**
- **Promouvoir les identités professionnelles et l'expertise des collaborateurs**
- **Augmenter l'agilité des systèmes de formation face à l'obsolescence des métiers**

La Fonction RH à l'ère de l'IA

Le DRH stratège pour anticiper et éclairer les évolutions de l'organisation

1. Adapter les organisations et leur gouvernance à un nouvel équilibre entre centralisation et décentralisation des décisions
2. Accompagner les nouveaux modes de fonctionnement induits par l'IA, notamment transversalité et transparence
3. Accompagner des évolutions majeures dans le rôle des managers aux différents niveaux

Quels sont les avantages de l'IA pour les RH ?

1. **Réduction des coûts** : L'automatisation des tâches permet de réaliser des économies significatives.
2. **Rôle stratégique renforcé** : Les professionnels des RH peuvent se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, laissant l'IA gérer les tâches routinières.
3. **Efficacité accrue** : L'IA peut aussi traiter et analyser d'énormes quantités de données beaucoup plus rapidement que les humains, ce qui permet de prendre des décisions éclairées en un temps record.

La Fonction RH à l'ère de l'IA

Les métiers des RH qui seront impactés par l'IA

	Métier	Activités remplacées	Probabilité de remplacement de 80% des tâches (%)	Année de remplacement de 80% des tâches
1	Assistant administratif RH	Gestion des tâches administratives	95%	2025
2	Gestionnaire de paie	Traitement des salaires et des avantages sociaux	90%	2025
3	Recruteur	Sourcing, présélection et évaluation des candidats	90%	2026
4	Analyste en rémunération	Analyse et comparaison des rémunérations	90%	2026
5	Chargé de formation	Planification, organisation et suivi des formations	85%	2027
6	Juriste en droit social	Conseil juridique	80%	2028
7	Gestionnaire de talents	Identification, évaluation et développement des talents	80%	2028
8	Analyste en avantages sociaux	Conception et gestion des avantages sociaux	80%	2028
9	Conseiller en gestion de carrière	Accompagnement des employés dans leur évolution professionnelle	75%	2030
10	Responsable mobilité interne	Gestion des mobilités internes et mutations professionnelles	75%	2030
11	Responsable des relations sociales	Gestion des relations avec les instances représentatives du personnel	70%	2030
12	Responsable du recrutement	Gestion des processus de recrutement	70%	2030
13	Responsable de la formation	Élaboration et mise en œuvre des politiques de formation	60%	2032
14	Responsable de la communication interne	Communication interne	60%	2032
15	Responsable diversité et inclusion	Promotion et mise en œuvre des politiques de diversité et d'inclusion	50%	2033
16	Responsable du développement organisationnel	Amélioration des processus et de la culture organisationnelle	45%	2033
17	Responsable des ressources humaines	Gestion globale des ressources humaines	40%	2034
18	Coach en développement personnel	Accompagnement individuel pour le développement personnel	40%	2035
19	Responsable du développement organisationnel	Amélioration des processus et de la culture organisationnelle	40%	2035
20	Responsable de l'engagement des employés	Amélioration de l'engagement et du bien-être des employés	30%	2036

Tomorrow Theory : édition 2023 du Top 20 des métiers RH que les IA vont transformer d'ici 2030.