

LES
CARNETS
DU CERCLE



RH

ÉPISODE 3.0

L'IMPACT DU DIGITAL

LA TRANSFORMATION DIGITALE
DES MÉTIERS DE LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE ET DE LA PRÉVOYANCE



LES
CARNETS
DU CERCLE

Comment réinventer les ressources
humaines au sein de la branche
Retraite complémentaire
& Prévoyance ?

TOUT CE QU'IL FAUT SAVOIR POUR COMPRENDRE ET ACCOMPAGNER L'IMPACT DU DIGITAL SUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Le digital : une réponse à tous les défis ?

Un levier majeur pour améliorer l'efficacité et la qualité de service



Dans un contexte économique contraint, les Groupes de Protection Sociale (GPS) font face à de très fortes obligations de réduction des coûts de gestion, tant sur le plan de leur activité dédiée à la Retraite complémentaire que sur le marché concurrentiel de l'Assurance de personnes. En parallèle, les évolutions sociales et sociétales amènent un véritable changement de paradigme dans les attentes des clients, en quête de plus d'individualisation et de personnalisation. Face à ce champ de contraintes, la transformation digitale s'accélère. Elle représente l'un des leviers majeurs pour concilier cette double pression, d'efficacité et de qualité de service. La fonction RH est au cœur de ces problématiques, à double titre.

La mue de la fonction RH face aux évolutions économiques et sociétales

Comme tous les métiers de l'organisation, la fonction RH est touchée par ces contraintes et doit améliorer son efficacité, réduire ses coûts de gestion tout en améliorant la qualité du service rendu à ses clients internes. Ces enjeux amènent la fonction RH à se poser un certain nombre de questions sur ses pratiques et ses modes de fonctionnement : Comment faire évoluer les pratiques de recrutement pour répondre aux nouveaux enjeux d'attraction des talents ? Comment mieux développer les compétences des équipes, tout en maîtrisant les dépenses liées à la formation ? Comment revoir les pratiques de gestion des carrières et développer une expérience collaborateur fluide et adaptée, afin de proposer une offre de service RH satisfaisant les clients internes ?



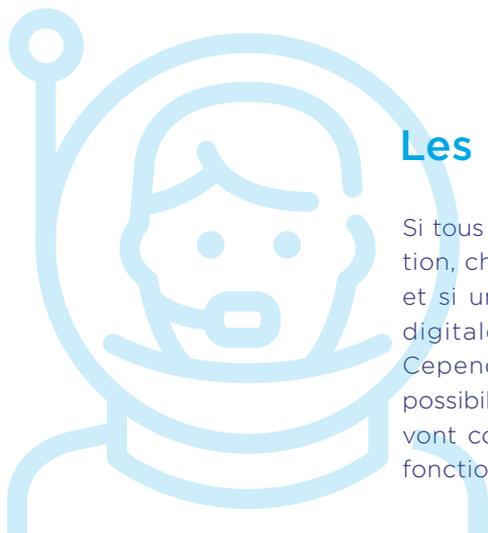
En première ligne pour anticiper et accompagner la transformation de l'ensemble de l'entreprise

En outre, par son rôle spécifique, **la fonction RH est également concernée par la transformation digitale de l'ensemble de l'entreprise.** Elle doit être **en mesure d'anticiper et d'accompagner la transformation de l'organisation, des métiers, des compétences et de la culture de l'entreprise.** Quel est l'impact de la transformation digitale sur le business model et l'organisation de l'entreprise ? Quelles sont les activités qui vont diminuer et quelles sont celles qui vont apparaître ? Quelles sont les compétences clés de demain ? Quelles évolutions des modes de travail et de la culture d'entreprise le digital induit-il ? Et comment, en tant que fonction RH, accompagner ces transformations ?



Les RH changent d'outils ou de visage ?

Si tous les GPS ont conscience que les métiers RH sont en transformation, chaque organisation avance à son rythme au sein de la Branche et si un certain nombre de pratiques sont partagées, les ambitions digitales ne sont pas les mêmes dans toutes les Directions RH. Cependant un consensus émerge autour d'un constat clé : les possibilités technologiques, dans le domaine des Ressources Humaines vont continuer à faire évoluer les activités et les compétences de la fonction sans pour autant faire disparaître les métiers.



LAISSEZ-VOUS GUIDER

Une approche qui privilégie 5 grands domaines d'activité RH

Dans un contexte où le Répertoire des métiers de la Branche est peu différencié pour les fonctions RH, il est nécessaire d'adopter une approche par grands domaines d'activités RH plutôt que par métiers :

- 1 Recrutement et intégration
- 2 Gestion des carrières, emplois et compétences
- 3 Formation et conduite du changement
- 4 Gestion administrative, paie et rémunération
- 5 Relations sociales, QVT et santé au travail

Une vue à travers 2 prismes

Face à ces constats, cette étude se propose donc d'étudier les impacts de la transformation digitale sur les activités et compétences RH à travers deux prismes :

1

la transformation digitale
intrinsèque à la fonction RH,
liée au nouveau champ des
possibles technologiques
dans ce domaine

SIGNAL-R
[MD-34]

SIGNAL-03
[GT-47]

2

la transformation digitale
de l'entreprise dans
son ensemble que les
métiers RH doivent
accompagner

08953 08953
15679 15679

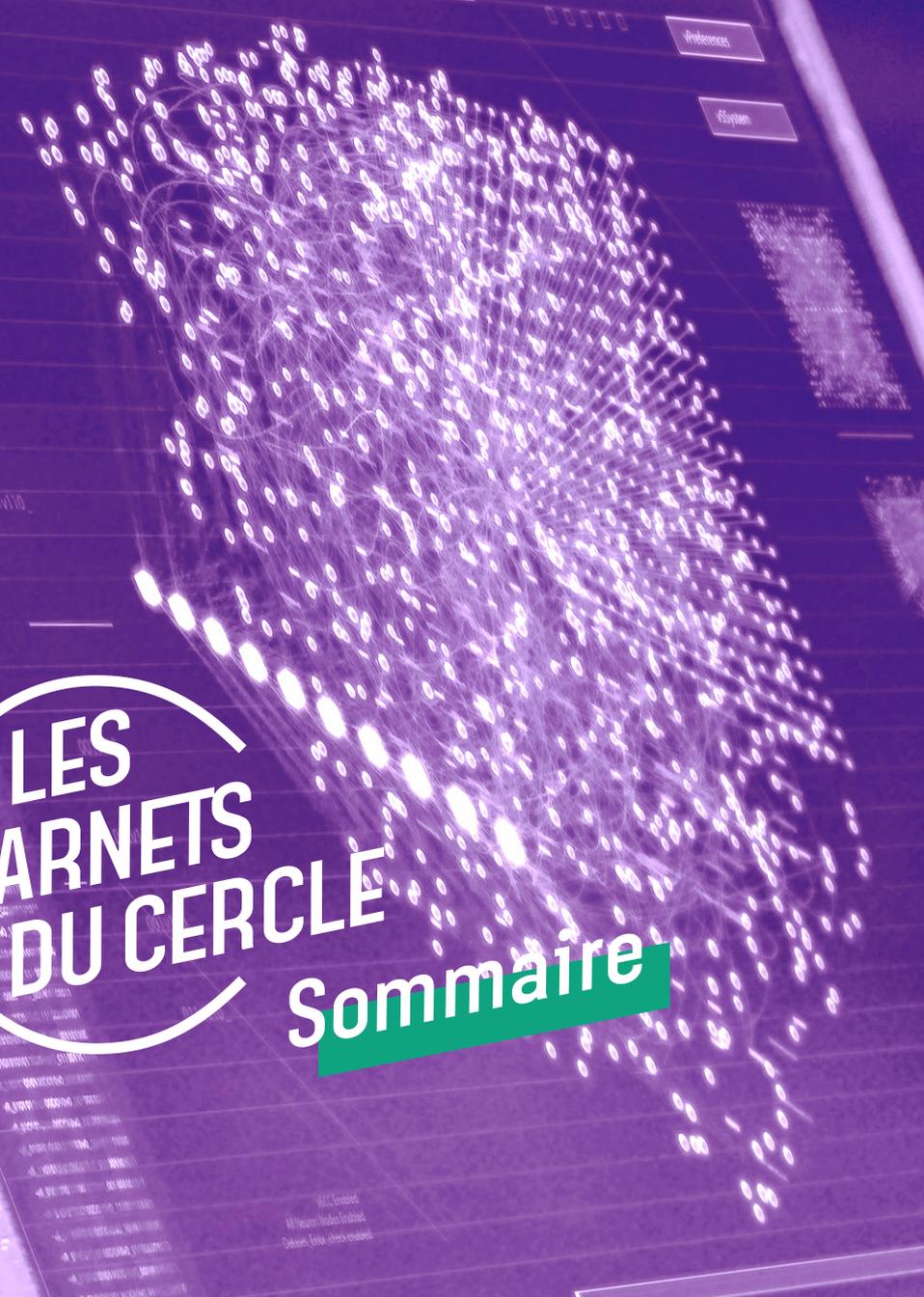
PROJECT ANN: v ADVANCED ARTIFICIAL NEURAL NETWORK FOR SPECIAL PURPOSES

VCC Enabled
All Neural Nodes Enabled
Default Error Check Enabled

Preferences

System

ANN-Visual



LES CARNETS DU CERCLE

Sommaire

VCC Enabled
All Neural Nodes Enabled
Default Error Check Enabled

ANN-Visual

I. PRISE EN MAIN DES OUTILS RH <i>Quelles nouvelles opportunités offrent les nouvelles technologies ?</i> Les solutions digitales et les tendances	P.007
---	--------------

II. 10 CONSTATS SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE <i>Comment les activités et compétences RH sont-elles impactées ?</i> Les évolutions et les nouvelles attentes qui pèsent sur la fonction RH	P.053
--	--------------

III. 5 PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT <i>Comment conduire et anticiper cette évolution des métiers RH ?</i> Les bonnes pratiques pour réussir la transformation RH	P.097
--	--------------

CONCLUSION | P.111

REMERCIEMENTS | P.114

ANNEXES | P.115



PARTIE 1
PRISE EN MAIN
des outils RH



QUELLES NOUVELLES OPPORTUNITÉS OFFRENT LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ? Les solutions digitales et les tendances

PARTIE 1

PRISE EN MAIN

des outils RH

#0 LES RH CONNECTÉES

La “boîte à outils digitale” des RH :

#1 LE RECRUTEMENT ET L'INTÉGRATION

**#2 LA GESTION DES CARRIÈRES,
EMPLOIS ET COMPÉTENCES**

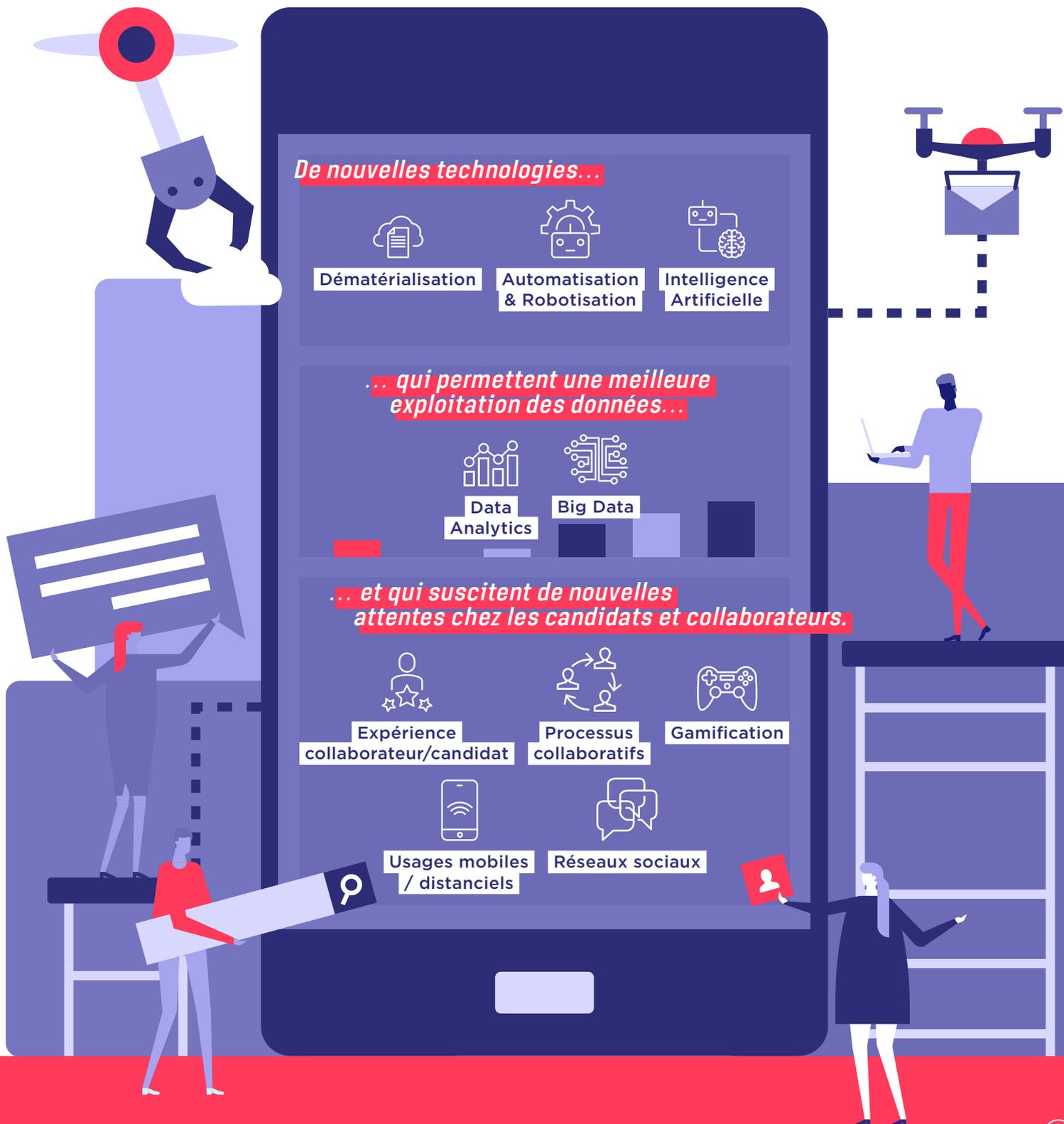
#3 LA FORMATION ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT

#4 LA GESTION ADMINISTRATIVE, PAIE ET RÉMUNÉRATION

**#5 LES RELATIONS SOCIALES,
LA QUALITÉ DE VIE ET LA SANTÉ AU TRAVAIL**

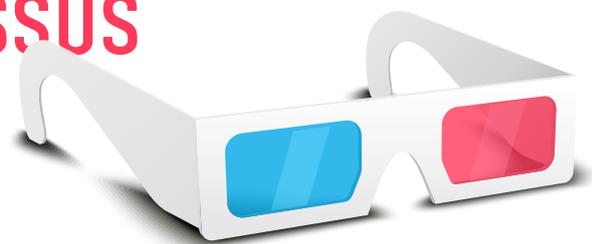
C'EST PARTI POUR DE NOUVELLES EXPÉRIENCES CANDIDATS ET COLLABORATEURS

Tout ce qu'il faut savoir sur les outils et services digitaux RH pour bien débiter





L'ÉVOLUTION DES PROCESSUS ET ACTIVITÉS EN 3D



1 La dématérialisation

Traiter de façon digitale les données qui étaient auparavant traitées et conservées physiquement

Au-delà de la dématérialisation des documents, les activités et processus sont également dématérialisés via la saisie d'informations dans les SI et la mise en place de workflows qui fluidifient les échanges entre les acteurs.

2 L'Intelligence Artificielle

Enrichir les outils existants grâce à des programmes informatiques complexes simulant certains traits de l'intelligence humaine

Analyse, raisonnement, apprentissage
"machine learning"

3 L'automatisation

Compléter la dématérialisation par le traitement automatique de tâches auparavant réalisées manuellement par des hommes

Les tâches administratives, répétitives, se voient traitées par des automates... ou par d'autres salariés, dans une logique de "self-care" permise uniquement par les avancées en matière de digitalisation.



LES RH ASSISES SUR UNE BIG MINE D'OR DE DATA

Data analytics

Savoir structurer et analyser les données dont disposent les RH



Big data

Traiter des millions de données extérieures pour enrichir l'analyse et la prise de décision

LES 3 ATTENTES ÉMERGENTES DES COLLABORATEURS ET DES CANDIDATS

Un développement des réseaux sociaux et des processus collaboratifs

Une individualisation des parcours RH



Les nouvelles pratiques que chacun développe dans sa vie privée ont un impact sur ses attentes en tant que collaborateur, ou candidat en recherche d'emploi. L'acquisition et l'engagement des talents suit les traces de "l'expérience client" avec des solutions et des propositions personnalisées.

Une expérience collaborateur et candidat fluide, ergonomique et mobile

#1 LE RECRUTEMENT ET L'INTÉGRATION

Le recrutement représente un enjeu fort pour toutes les entreprises, et c'est sans doute la raison pour laquelle il s'agit d'un **des processus RH les plus impactés par la digitalisation**. Des centaines de start-ups se sont spécialisées sur ce domaine.

processus optimisé
de "bout en bout"

- + maîtrisé
- + outillé



CASE STUDY

Mise en place de la solution de bout en bout Foederis en lien avec les outils internes pour faciliter l'intégration

Humanis a outillé son processus de recrutement de bout en bout, en s'appuyant sur la solution Foederis. Les différentes étapes sont digitalisées, de l'expression du besoin de recrutement par le manager jusqu'à l'intégration du collaborateur en passant par la validation du besoin, la publication de l'annonce, le suivi des candidatures, etc. Un lien avec d'autres outils internes permet de faciliter l'intégration du collaborateur : génération des données contrat, création d'un compte informatique, d'une demande de bureau, etc.

Atouts

- Centralisation des offres d'e
- Suivi des candidatures en te
- Gestion du vivier de candid
- Transfert du dossier candid
- Une optimisation à chaque des candidats jusqu'à leur in

LES 4 PRINCIPAUX AXES D'OPTIMISATION DU PROCESSUS RH

au service de l'expérience candidat et de l'efficience

1 Des parcours simplifiés et des interfaces aux usages mobiles

Pour attirer les candidats et optimiser les taux de candidature, la digitalisation du processus de recrutement s'est fortement inspirée des travaux réalisés dans le domaine de la digitalisation de la relation client. Dans un monde toujours plus numérique, les candidats souhaitent retrouver le même type d'expérience utilisateur lorsqu'ils candidatent à un poste que lorsqu'ils utilisent leurs réseaux sociaux ou leurs sites d'e-commerce favoris.



2 Une relation plus personnalisée avec les équipes de recrutement



Les candidats attendent d'autre part une relation plus personnalisée avec l'équipe de recrutement : une relation qui ne s'arrête pas forcément si la candidature est refusée et qui peut commencer bien en amont de l'acte de candidature. Ainsi, les outils de recrutement actuels offrent de nouvelles possibilités de **gérer le vivier de candidats comme une véritable pépinière de talents** ; ils permettent d'animer et d'engager les candidats en leur diffusant de l'actualité sur l'entreprise, des formations, des tests ou encore en les faisant contribuer à des communautés Métiers tout en appréciant leur comportement dans ces communautés. L'expérience candidat est également améliorée par la possibilité qui lui est offerte de **suivre en temps réel l'avancement de sa candidature**, grâce à des outils permettant un meilleur pilotage du processus.

3 Suivi en temps réel et démarches "en ligne"

De la même manière, ce pilotage amélioré simplifie la gestion du recrutement pour les managers et les RH et leur offre un réel gain de temps. Au-delà de la **centralisation des offres d'emplois et candidatures** grâce aux services de publipostage intégrés, les nouveaux outils de recrutement permettent un **suivi en temps réel de l'avancement des processus de recrutement, l'édition automatique de contrats et la signature électronique**, etc.



4 Un accès à des informations clés et à des parcours d'intégration avant l'arrivée dans l'entreprise

Une fois le candidat sélectionné, la préparation de to do lists automatisées pour garantir que tout soit prêt le jour de l'arrivée et un système de suivi pour contrôler et ajuster l'intégration des nouveaux collaborateurs tout au long de ces étapes. La fluidification du **transfert du dossier candidat en dossier salarié dans le SIRH** participe également à l'amélioration de l'intégration du candidat au sein de l'entreprise.



malakoff médéric
humanis

emploi et candidatures

temps réel

ats comme une véritable pépinière de talents

at en dossier salarié dans le SIRH

étape : du sourcing externe ou interne

ntégration dans le poste.

LES RÉSEAUX SOCIAUX CÔTÉ *EMPLOYEUR* / *CANDIDAT*

au service de la marque employeur





DIFFUSER LES INFORMATIONS S'INFORMER SUR L'EMPLOYEUR

Pour attirer les candidats, les entreprises doivent arriver à **maîtriser et développer leur marque employeur, plus particulièrement via les réseaux sociaux (professionnels ou non)**.

Les candidats accèdent beaucoup plus facilement aux informations sur les entreprises, et consultent notamment les pages LinkedIn des sociétés ou de leurs employés avant de postuler.



CIBLER LES CANDIDATS POSTULER À UNE OFFRE

Les réseaux sociaux deviennent également **un canal de sourcing privilégié** pour de plus en plus d'entreprises, avec des possibilités de multi-posting qui simplifient et ciblent la diffusion des annonces sur ces réseaux.

Si l'on pense aisément aux réseaux sociaux professionnels, certaines solutions permettent également la **diffusion de bandeaux publicitaires ciblés sur Facebook ou Snapchat, en fonction du profil** des candidats recherchés, avec un renvoi direct vers le site du recruteur.

ÊTRE TRANSPARENT SUR LES POLITIQUES RH DE L'ENTREPRISE CONSULTER LES AVIS DES SALARIÉS



Les sites d'évaluation d'entreprise comme Glassdoor ou Meilleures Entreprises témoignent d'une tendance de fond : **le recrutement est de moins en moins porté par la DRH, et de plus en plus par les salariés, sur un mode collaboratif**. Leurs avis sont également mesurés par de nombreux labels comme Great Place To Work. Ces sites internet et labels témoignent d'une volonté de transparence sur les politiques RH de l'entreprise. Si elles sont à double tranchant pour les entreprises, elles rassurent les candidats en leur permettant des avis "non officiels" sur l'entreprise.

Également fruits du développement du collaboratif, **les plateformes de cooptation ou de désintermédiation dédiées à la gestion des freelances** facilitent l'accès aux talents.

ZOOM

COLLABORATEURS = PRINCIPAUX AMBASSADEURS DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Une nouvelle façon d'appréhender l'image de l'entreprise amène à penser différemment la marque employeur : les collaborateurs en deviennent les principaux ambassadeurs, et **acquérir les talents de demain passe donc avant tout par la gestion des talents d'aujourd'hui**, induisant un renforcement des enjeux liés à la mobilité interne, à la reconnaissance et au bien-être au travail.

BIG DATA & IA

Unis pour simplifier la pré-sélection des candidats

LE TOP 4 DES AVANTAGES



Classer les candidats par affinité

Les solutions offrant **de l'aide pour identifier les meilleurs candidats**, sont de plus en plus nombreuses, avec des algorithmes d'IA proposant un **matching offre/candidats**. Les résultats sont généralement affichés sous la forme d'un pourcentage d'affinité entre le candidat et l'offre entraînant de facto un **classement des différentes candidatures**. Aujourd'hui, 10% des offres d'emplois reçoivent plus de 100 candidatures : ces solutions sont alors particulièrement adaptées, puisqu'elles permettent au recruteur de se concentrer principalement sur les candidatures les mieux notées.



Identifier les compétences par déduction

L'avènement du big data apporte un début de réponse aux problèmes liés à **la recherche textuelle** peu contextualisée dans les CV ou dans les profils candidats pour pourvoir un poste. Cette dernière permettait déjà un premier **filtre dans les candidatures en fonction de mots clés**, d'écoles cibles, etc. Aujourd'hui, des solutions s'appuyant sur l'analyse de millions de profils, l'auto-apprentissage, l'analyse comportementale, auxquelles s'ajoutent des retours d'expérience de l'entreprise sur ce qui caractérise ses meilleurs profils, permettent d'**identifier des compétences par déduction**, d'effectuer des corrélations.

Elles permettent ainsi d'identifier rapidement la qualité du candidat au regard du poste proposé, en allant beaucoup plus loin que de la recherche de compétences ou d'expériences "point par point".



CASE STUDIES

La solution CV Catcher pour proposer directement les annonces de l'entreprise qui correspondent au profil du candidat

Humanis teste en ce moment la solution CV Catcher. Elle permet à un candidat de télécharger sur le site Humanis son CV ou son profil LinkedIn et de lui proposer directement les annonces de l'entreprise qui correspondent à son profil, grâce à une analyse précise de son CV. D'autres expérimentations sont en cours dans les GPS sur l'utilisation de l'intelligence artificielle pour faciliter la pré-sélection des candidatures – notamment chez Malakoff Médéric. S'il est encore trop tôt pour en tirer de véritables retours d'expérience, un point d'attention peut déjà être partagé : pour que ces solutions soient pertinentes, il est essentiel d'être sur des volumétries importantes. Les solutions apprennent au fil de l'eau à mieux cibler les profils recherchés. Elles seront donc moins efficaces si les postes à pourvoir et les profils recherchés sont très variés.

LE CHIFFRE
IL FAUT **2,5** HEURES
AU RECRUTEUR
POUR LIRE 100 C.V.



Identifier le potentiel au delà du CV

Certaines solutions sont spécialisées sur l'**identification du potentiel du candidat**, au-delà de son simple CV. Via des tests de personnalités, des études de cas en ligne et des algorithmes prédictifs, elles permettent de classer les candidats selon leurs capacités à réussir, à s'épanouir et à s'intégrer dans leur future équipe.



"Gamifier" le recrutement

La **gamification du recrutement** est également une tendance émergente. Elle consiste à transposer les mécaniques du jeu dans un domaine non-ludique, pour résoudre des problèmes de la vie réelle.



malakoff médéric
humanis

RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
agirc - arrco

La solution CVaden pour un sourcing proactif des postes en tension

Grâce à l'interface CVaden, née de la fusion de la Candidathèque de Cadremploi.fr et de la CVthèque de Keljob.com, la Fédération Agirc-Arrco peut accéder à une base de plus de 2 millions de CV de toutes les fonctions et de tous les secteurs. Cette solution permet un sourcing proactif sur les postes qui génèrent peu de candidatures ou sur des profils très spécifiques.

VERS LA FIN DES ENTR

1

Entretiens différés
ou tests de simulation



2



CASE STUDY

Visiotalent pour gagner en efficacité avec des entretiens vidéo en différé

AG2R teste l'outil Visiotalent pour gagner en efficacité grâce à des entretiens vidéo en différé. Cette pratique fonctionne très bien, mais ne peut s'adapter à tous les profils. À titre comparatif, dans d'autres entreprises, ce type d'outil permet de réduire jusqu'à 50% le temps dédié à la présélection des candidats, notamment en évitant les contraintes d'agenda.



AG2R LA MONDIALE

TESTS "CLASSIQUES" ?

Tests vidéo
Simulation

Mise en place d'agents
conversationnels : chatbots



Mises en situation
et "Serious Game"

TOP AVANTAGE
METTRE EN SITUATION
LES CANDIDATS
& TESTER DES COMPÉTENCES
TECHNIQUES PARTICULIÈRES

#2 LA GESTION DES CARRIÈRES, EMPLOIS ET COMPÉTENCES



CASE STUDY

Foederis : solution tout en un, entre les mains de tous

Chez Humanis, les collaborateurs saisissent leur profil dans l'outil de gestion des carrières (Foederis). Cet outil centralise également les entretiens annuels et l'évaluation des compétences, les entretiens professionnels, le suivi de carrière, etc. Les équipes RH disposent alors d'une base de données unique et d'une matière précieuse pour visualiser, analyser et piloter les compétences présentes au sein de l'organisation.



malakoff
humanis

En parallèle, pour faciliter l'accès à ces informations et mieux mettre en œuvre l'offre de service RH, un Hub Carrière & Mobilité a été structuré de façon à optimiser le parcours du collaborateur.

LE COLLABORATEUR PREND LA MAIN SUR SON ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Le collaborateur, au cœur de la gestion des talents, devient acteur de son parcours.

LES NOUVEAUX MOTS D'ORDRE DU DIGITAL



Centralisation & immédiateté

Dans la lignée de l'expérience candidat, l'expérience collaborateur est centrale dans la conception ergonomique et fonctionnelle des nouveaux outils de gestion des talents. De nombreuses fonctionnalités permettent au collaborateur de **devenir "acteur de son parcours"** : il dispose d'un profil unique et centralisé dans lequel il peut renseigner en continu ses souhaits de mobilité, valoriser son profil et ses compétences et alimenter son dossier collaborateur au fil de l'eau via les réseaux sociaux professionnels.



Dématérialisation & valorisation

Ce profil est également enrichi grâce à la digitalisation de l'ensemble des processus et étapes de la gestion des talents : l'entretien d'évaluation des compétences et de la performance, l'entretien professionnel, les "people reviews", les plannings de successions, etc.



Intégration & fluidité

Les solutions de gestion des talents sont également de plus en plus intégrées avec les autres applications RH pour fluidifier l'ensemble des processus de Développement RH (évaluation, formation, rémunération, etc.), et permettent un point d'entrée unique et un parcours fluide tout au long du cycle de vie des talents.

**PLUS D'AGILITÉ,
PLUS DE COLLABORATIF**



La fin de l'entretien annuel ?

L'entretien annuel est de plus en plus critiqué : déconnecté de la réalité lorsqu'un collaborateur travaille en mode projet, décalé face à des changements d'orientations pluri-annuels au sein des entreprises, chronophage et inutile... De nombreuses solutions RH proposent la mise en œuvre de nouvelles modalités d'appréciation de la performance et des compétences.



POURQUOI ÇA FREINE ?

- Peu d'entreprises ont réellement remplacé l'entretien annuel par un feedback continu
- Freins culturels
- Barrières réglementaires et conventionnelles : l'entretien annuel est obligatoire dans la Branche Retraite Complémentaire Prévoyance

LES SOLUTIONS ALTERNATIVES

Micro-feedback : évaluations courtes et en continu

Évaluation à 360° : prise en compte de l'avis d'autres parties prenantes en complément de celui du manager

Forme "hybride" d'évaluation : pour une transformation progressive, certains éditeurs proposent d'alimenter l'entretien annuel par des appréciations continues et 360°. *Objectif : éclairer l'appréciation du manager tout en lui laissant la main sur l'évaluation des membres de son équipe.*

Et si ajuster les rémunérations se faisait en un clin d'œil ?

Les outils de gestion des talents proposent un lien avec les modules de rémunération afin que les décisions en matière d'augmentations ou de primes reflètent au plus près l'évaluation de la performance et des compétences du collaborateur. Des modules analytiques facilitent ainsi le travail de contrôle et d'homogénéisation des RH en termes de rémunération.

ÉCLAIRAGE DIGITAL SUR LE PILOTAGE DES POLITIQUES RH

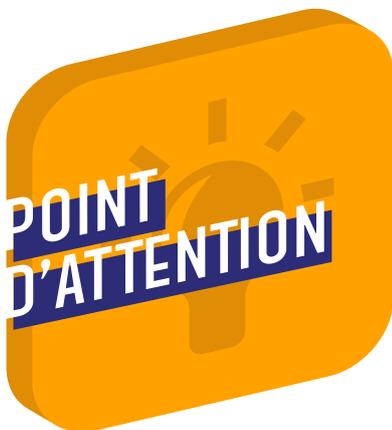
3 facteurs qui permettent de disposer d'une cartographie en temps réel des compétences disponibles

- 1 La centralisation des données sur les compétences des collaborateurs
- 2 l'élargissement des compétences qui sont appréciées au-delà de celles mobilisées dans le poste
- 3 Les possibilités d'analyse et de restitution visuelle des données



D'une logique individuelle à une approche GPEC collective

Les RH et les managers peuvent **identifier visuellement et à tout moment les emplois en surnombre, les compétences qu'ils doivent développer, les profils manquants au sein des équipes afin de répondre aux enjeux métier.**



Le turn-over et les rotations étant de plus en plus rapides, les RH doivent également **faire preuve de flexibilité dans la gestion et la mobilisation des compétences.**

SOLUTION :

Des plateformes de partage ou de mise à disposition des compétences répondent à la fois aux aspirations des collaborateurs et aux besoins des entreprises.

Avantages pour les entreprises :

- 1 Les entreprises publient des offres de mission ou des profils de salariés mobiles, permettant ainsi une circulation des compétences sous forme de mise à disposition temporaire.
- 2 Ces services permettent également de fidéliser les collaborateurs en quête de changement en leur offrant de nouvelles perspectives.
- 3 C'est un moyen efficace d'**ajuster sa charge de personnel à son niveau d'activité**, tout en préservant ses compétences et ses emplois.
- 4 L'entreprise accède à des ressources temporaires à un coût inférieur à de l'intérim ou du conseil, mais avec la même souplesse.

Avantage pour les salariés :

- 5 C'est une opportunité pour **dynamiser leur parcours en diversifiant leur expérience ou en développant de nouvelles compétences.**

BIG DATA

LA GESTION DES CARRIÈRES A L'ÈRE DU PRÉD

Faire parler les données et les convertir en valeur pour mieux gérer les carrières et retenir les talents

1 DÉTECTER LES TENDANCES GÉNÉRALISABLES

Les entreprises accumulent une connaissance du marché que l'intelligence artificielle leur permet d'exploiter pour comparer les viviers et politiques RH dans plusieurs entreprises et détecter ainsi des tendances généralisables.



3 IDENTIFIER LES LEVIERS

Ces données permettent d'identifier les critères qui font le "potentiel" pour les leviers de rétention, d'être alerté sur le départ.

2 FACILITER LA PRISE DE DÉCISION

Ces tendances sont exploitées pour offrir aux RH des éléments de benchmark qui facilitent la prise de décision en matière de gestion des talents.



CASE STUDY

Comment rendre le pilotage des compétences et la mobilité interne plus dynamiques ?

Des rencontres avec des start-ups sont en cours notamment afin de :

- Proposer un pilotage des compétences via LinkedIn pour mieux cerner les appétences des collaborateurs
- Proposer des offres de mobilité interne adaptées en fonction du profil du collaborateur (notamment, une évaluation à 360°)
- Placer le collaborateur au cœur de son processus de développement, et lui permettre de mettre en valeur ses compétences
- Mettre en œuvre une évaluation à 360° pour favoriser la transversalité du processus d'évaluation

CTIF

ER
ERS DE RÉTENTION

mettent ainsi de mieux cerner
font d'une ressource un "haut
es détecter, de comprendre les
ion pour savoir les activer et
des collaborateurs à risque de



ZO
OM

LE JOB MATCHING, ÇA "MATCHE" COMME TINDER ?

Les solutions RH croisent de nombreux **paramètres** comme les compétences, le niveau, la géographie, avec le profil des talents, afin d'identifier des "matches". Elles proposent également des **jeux et tests cognitifs** afin d'identifier les **traits précis de la personnalité** des candidats à la mobilité interne, et des **outils de visualisation pour cartographier** les compétences dans son vivier.

**COUP DE Foudre PROFESSIONNEL
ASSURÉ !**

4 ENCOURAGER LA MOBILITÉ INTERNE

L'exploitation des données et l'intelligence artificielle sont également de puissants outils pour **fluidifier et encourager la mobilité interne**.



malakoff médéric
humanis

et leur proposer des plans de carrière adaptés
(expérimentation avec la start-up Clustree)
des compétences développées en dehors de son poste, via un dispositif d'auto-déclaration des compétences

#3 LA FORMATION ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT



IN REAL LIFE

Et si les plateformes de LMS facilitaient aussi l'accès à la formation ?

L'ensemble des GPS ont procédé à l'achat communautaire de plateformes de formation (Xperteam) et d'outils associés : un logiciel de création de contenu (Classilio) et un outil de gestion de la formation (Manager). Ces différents outils ont été déployés courant d'année 2019, ce qui permet à chaque GPS de disposer de son espace propre afin de proposer des formations personnalisées.

CE QU'ON APPREND DES LEARNING MANAGEMENT SYSTEMS

LMS pour les intimes

LMS : une arme pour lutter contre les tâches rébarbatives ?

Le processus de formation est l'un des processus RH ayant le plus de tâches répétitives et chronophages. Aujourd'hui une grande partie des activités administratives peuvent être dématérialisées voire automatisées :

- Recensement et consolidation des besoins de formation,
- Planification des sessions et gestion des inscriptions, des feuilles de présence, des questionnaires de satisfaction, entre autres.

Les LMS révolutionnent le pilotage et la gestion administrative 5 avantages

- 1 Un environnement de formation de plus en plus intégré
- 2 Des capacités de stockage dans le cloud pour dématérialiser l'ensemble des supports
- 3 Une centralisation de toutes les données sur les formations et les apprenants
- 4 Une extraction des indicateurs pour mesurer l'efficacité du processus de formation et la qualité des actions
- 5 Des outils de tracking et d'analyse de données pour mesurer le ROI



TOUJOURS PLUS LOIN

Des fonctionnalités de support complètent les plateformes, comme les chats ou des formulaires pour offrir aux RH **un outil complet de gestion de la formation et de sa communauté d'apprenants.**

Formation au plus grand nombre ?

Les plateformes de LMS "WBT Manager" permettent de diffuser des contenus e-learning (Elucidat), de gérer des questionnaires en ligne (Quiz) et de réaliser des formations à distance

à ses salariés. Les GPS peuvent également échanger des contenus grâce à une "place de marché" et ainsi les partager d'un GPS à l'autre. Dans le cadre très réglementé de la Retraite complémentaire, cet outil permet de faciliter l'accès à la formation au plus grand nombre en optimisant la mobilisation des différents acteurs. Ces plateformes permettent aujourd'hui d'aller au-delà de la simple diffusion de e-learning en entrant en interaction avec les outils de classe virtuelle, de Webinar, ou de questionnaires en ligne qui sont eux aussi partagés par l'ensemble de la communauté.

LE BLENDED ET L'ADAPTATIVE LEARNING *BOOSTENT* L'EFFICACITÉ DES PARCOURS D



CASE STUDY

La formation en libre-service

AG2R met à disposition de ses collaborateurs des modules de e-learning en libre-service, avec un suivi individuel. Chaque collaborateur peut ainsi accéder à l'ensemble des modules qui l'intéressent, indépendamment de son poste.



AG2R LA MONDIALE

DE FORMATION



DÉCODAGE

LE BLENDED LEARNING

Au service d'un parcours "sans couture"

Il repose sur une combinaison de modalités d'apprentissage distancielles, digitales et présentielles complémentaires, répondant ainsi aux évolutions et aux nouveaux besoins tant du côté des apprenants que du côté des entreprises : optimisation de leur temps et souplesse pour les uns, optimisation de leurs coûts pour les autres.

Les solutions de blended learning concilient **une architecture pédagogique pointue et un puissant dispositif d'animation** afin que les séquences présentielles et distancielles soient complémentaires et forment un véritable parcours.

LES ATOUTS EN UN COUP D'ŒIL

du côté des apprenants

optimisation du temps et souplesse

du côté des entreprises

optimisation des coûts

DÉCODAGE

L'ADAPTATIVE LEARNING

Au service d'un parcours de plus en plus personnalisé

Sur la base des "learning analytics", l'analyse de données d'apprentissage, les outils sont en capacité de proposer **des parcours en blended learning de plus en plus différenciés selon le profil de l'apprenant** : son rythme d'apprentissage, ses compétences et connaissances déjà acquises et mesurées, ses modalités d'apprentissage favorites (visuel, audio, écrit).

NOUVELLES ATTENTES, NOUVELLES EXPÉRIENCES INTERACTIVES



2 FORMATS À L'HONNEUR

LA VIDÉO
pour le micro-learning et

Micro-learning : la formation est délivrée en
30 secondes à 3 minutes, et basée sur

Mobile-learning : la formation repose sur des supports
visuels, respectant les codes et bonnes pratiques des supports
mobiles, notamment la dimension "responsive".



DÉCODAGE

(RE)TROUVER LE PLAISIR D'APPRENDRE

Les collaborateurs recherchent ce qu'ils expérimentent dans la sphère privée : le plaisir dans la formation et exigent un haut niveau d'interactivité, faute de quoi leur attention et leur intérêt décline au bout de quelques minutes. **L'expérience de formation doit être optimale, tant en termes d'interface que de contenu.**

L'attractivité des contenus est définie en s'appuyant sur les pratiques et méthodes des designers web, par exemple le temps d'affichage d'une page ou la structuration des interfaces.

LE TOP 3 DES OBJECTIFS

2

Créer une dynamique
d'engagement

1

Capter l'attention
des apprenants

3

Renforcer l'ancrage
des connaissances

LES NOUVEAUX MOTS D'ORDRE



Gamification



Attractive learning



Challenges



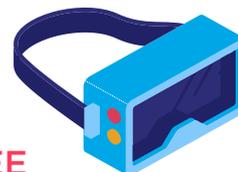
Remise de récompenses

NEUR

le mobile-learning

ée sous un format court de
la répétition.

e des contenus courts et
nes pratiques des usages
oonsive”.



LA RÉALITÉ VIRTUELLE OU AUGMENTÉE

pour mieux se projeter dans son environnement de travail

Ce format est particulièrement intéressant pour **apprendre des gestes métiers dangereux ou à réaliser dans un environnement très spécifique**, mais il peut également être utilisé pour accompagner **l'acquisition de certaines compétences comportementales**, via l'analyse des réactions et l'identification de leurs conséquences sur les interactions et les modes de management, par exemple.

APPRENDRE, C'EST UN VRAI TRAVAIL D'ÉQUIPE



“ L'apprentissage
est de plus en plus social et collaboratif **”**

Des o la cor

Ces form
différent
l'ensembl
transform

Peu d'ou
conduite
démarch
percepti
formation

Néanmoins
des outils
l'engager
appuyer
transform

DÉCODAGE

Avant on travaillait en réseau, maintenant on apprend en réseau

La mise en place de **réseaux sociaux d'entreprise** et de divers outils collaboratifs vise à **capter la connaissance qui existe déjà dans l'entreprise**.

Ces réseaux répondent aussi à une tendance de fond : l'apprentissage est de plus en plus social et collaboratif, basé sur l'observation de ses pairs. **Les plateformes de social learning internes offrent la possibilité à chaque collaborateur de devenir formateur**.

2 sources inspirations pour animer une communauté d'apprenants, 2 modèles collaboratifs

LES TUTORIELS YOUTUBE

Grâce au digital, il est possible de former un pair de manière asynchrone et non localisée, et donc de **faciliter la mise en relation entre l'offre et la demande de formations informelles** (tutoriels, retours d'expérience, mémos...), sur le modèle des tutoriels sur Youtube.

LES MOOC

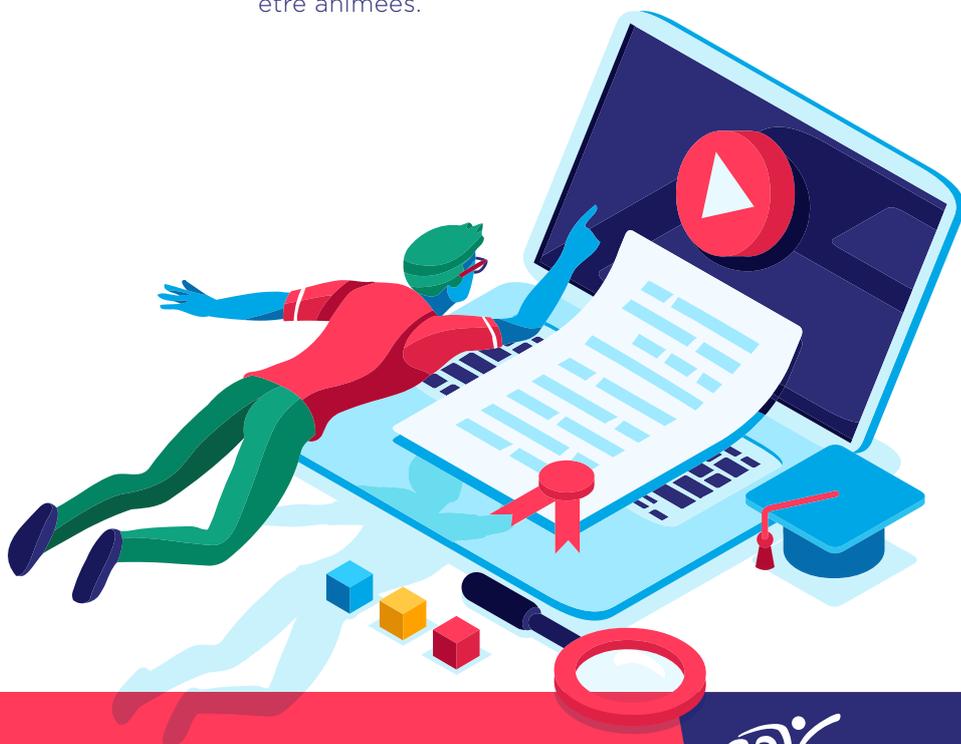
L'émergence des MOOC (Massive Open Online Courses) et de ses dérivés (COOC, SPOC) témoignent de cette tendance de fond collaborative et d'une envie des apprenants d'appartenir à une communauté. Pour les entreprises, ces **formations mises à disposition gratuitement** par de prestigieuses universités doivent être à la fois une ressource à proposer à leurs collaborateurs et une source d'inspiration sur la manière dont leurs propres communautés d'apprenants peuvent être animées.

Outils clés dans la conduite du changement

Les outils innovants permettent de **structurer les communautés** afin de toucher les bonnes cibles, dans un contexte fort de transition.

Des outils spécifiques existent en matière de conduite du changement, puisqu'il s'agit d'une démarche s'appuyant sur une analyse des besoins, des actions de communication, de suivi et mobilisation.

Enfin, les **outils collaboratifs couplés à des outils de diagnostics** permettant d'évaluer l'impact des actions sont de nouveaux leviers pour accompagner la démarche d'accompagnement des collaborateurs.



CASE STUDY

ONE TIP : concevoir des formations avec une approche collaborative

Le groupe B2V a doté ses formateurs internes de moyens leur permettant de concevoir des tutoriels vidéos.



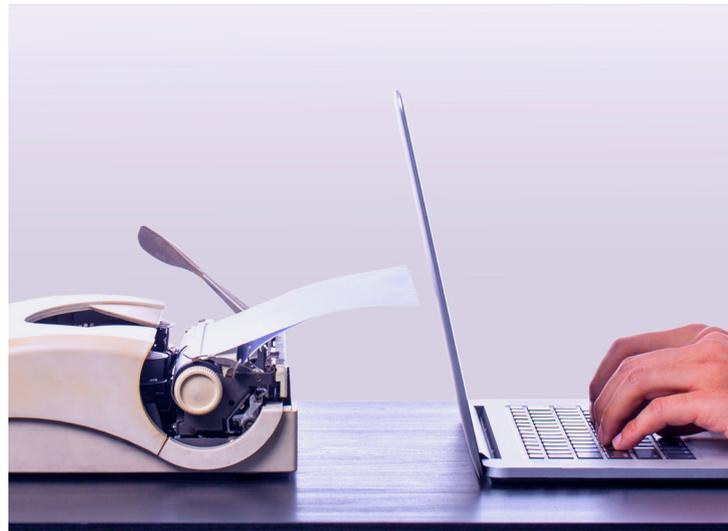
#4

LA GESTION
ADMINISTRATIVE, LA PAIE
ET LA RÉMUNÉRATION

DÉCODAGE

Chantier prioritaire !

La dématérialisation du dossier du collaborateur simplifie considérablement les opérations de gestion administrative RH. Stockés dans des coffres forts numériques permettant d'**archiver, indexer et consulter** l'ensemble de ces documents en toute sécurité et conformité.



Qu'est-il possible de dématérialiser aujourd'hui ?

De grands progrès et des évolutions juridiques ont encouragé la dématérialisation :



le contrat de travail

(avec la signature électronique)



le bulletin de paie



les déclarations sociales



les bilans sociaux individuels

et bien plus encore...

ZO
OM

OBJECTIF ZÉRO PAPIER

Tous les GPS s'intéressent à la dématérialisation du dossier collaborateur. Par exemple, **les bulletins de salaires sont déjà dématérialisés dans la plupart des groupes**. Certains groupes, comme APICIL, IRCEM ou Malakoff Médéric Humanis ont également **supprimé la signature physique du contrat de travail**.

En pratique, 7 bonnes raisons de dématérialiser :

- 1 Simplifier les opérations de gestion administrative
- 2 Renforcer et faciliter la mise en conformité avec les réglementations en vigueur
- 3 Sécuriser l'accès et les canaux de partage
- 4 Mieux suivre les documents manquants ou sur le point d'expirer
- 5 Gérer automatiquement les paramètres de rétention des documents
- 6 Augmenter la réactivité des RH dans le traitement des demandes
- 7 Simplifier l'accessibilité aux documents depuis les appareils, 24h/24 et 7j/7, aussi bien pour les RH que pour les collaborateurs

DIGITALISATION DES PROCESSUS ET SELF-CARE

> POUR UN TRAITEMENT OPTIMISÉ DES DEMANDES DES SALARIÉS

TOP AVANTAGE

1

RETOUR SUR INVESTISSEMENT TANGIBLE

C'est l'une des priorités en matière de digitalisation.

2

AMÉLIORATION CONSÉQUENTE DE L'EXPÉRIENCE

Les collaborateurs peuvent suivre l'avancement de leurs demandes plus complexes, depuis leur ordinateur à tout moment.

Certaines solutions sont également couplées à des processus opérationnels et transactionnels, qui enclenchent des actions comme la pose de congés.



CASE STUDY



malakoff médéric
humanis

Humanis a mis en place PeopleDoc pour faciliter et améliorer la relation avec les clients internes. **Le self-care permet un traitement immédiat et automatisé des demandes** les plus simples et, pour les demandes plus complexes, **le traçage et la qualification des demandes sont facilités pour un service sur-mesure plus efficace.**

DÉCODAGE

Des leviers indispensables d'optimisation de la gestion administrative et de la paie

De plus en plus de services permettent aux managers et collaborateurs de traiter eux-mêmes leurs demandes les plus courantes.

Si certains processus sont presque systématiquement déployés en self-care (**demandes de congés, gestion des notes de frais**, entre autres) le champ des possibles va bien au-delà avec **la mise à jour des données personnelles** ou **l'édition d'attestations employeurs**.



“La fin des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée”

Au-delà des activités dont la charge peut être transférée aux collaborateurs, la digitalisation des processus permet également de gérer de façon toujours plus efficiente les demandes et questions des collaborateurs.

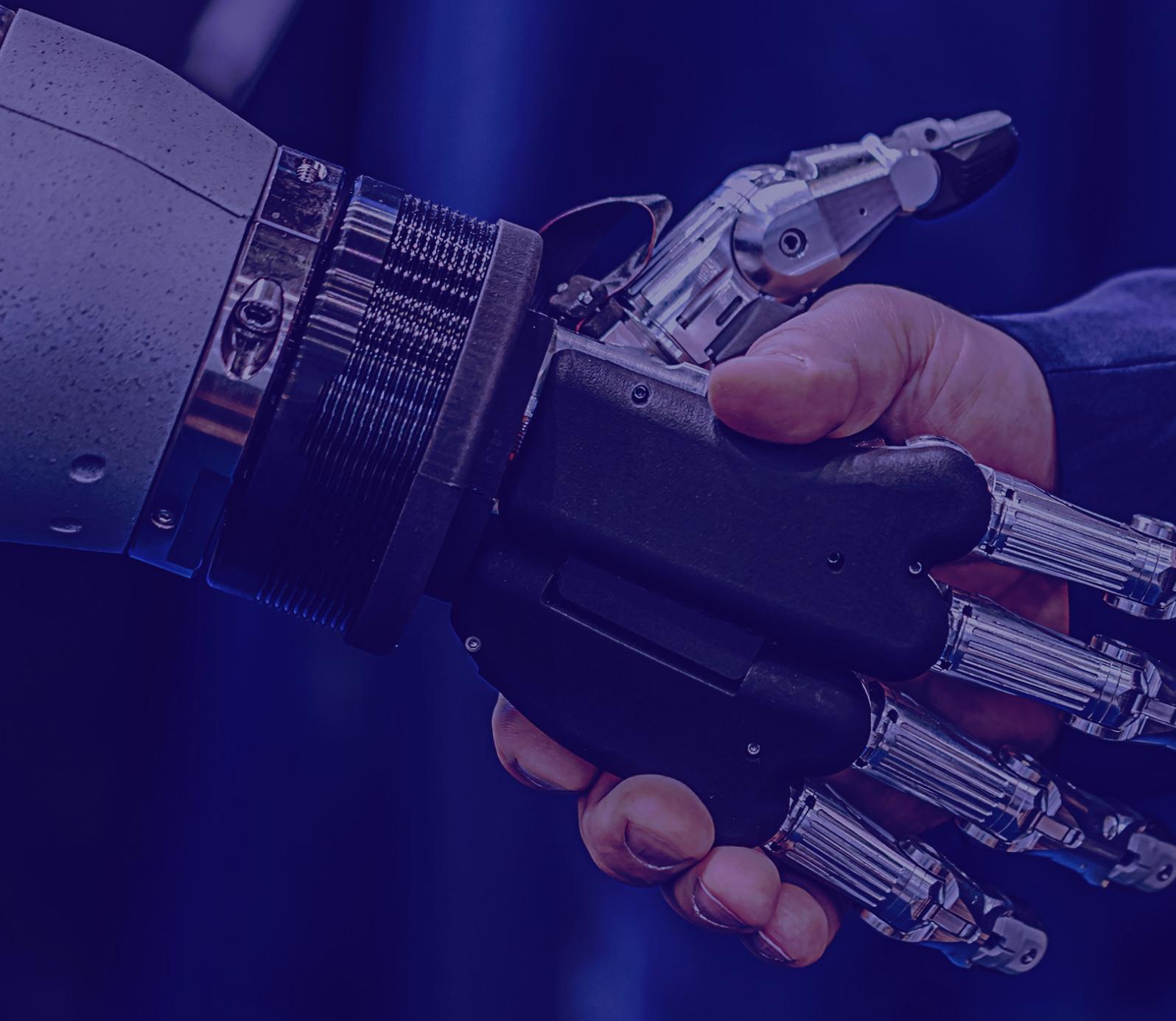


CASE MANAGEMENT ET KNOWLEDGE MANAGEMENT

Les solutions de case management et knowledge management fournissent des réponses immédiates et automatiques aux questions les plus courantes. **Le traitement des demandes plus complexes par les équipes de GA/Paie est mieux organisé, suivi et piloté.**

OUTILS INTÉGRÉS & RPA

> AU SERVICE DE L'EFFICIENCE RH

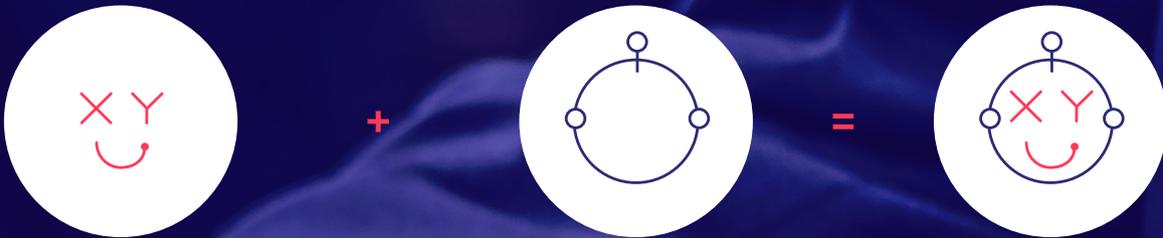


HOT TOPICS

Ces outils sont proposés par une toile de startups et éditeurs RH. Si certains GPS pointent la difficulté à faire comm
de la robotisation (RPA) permet des gains de temps considérables pour gérer un portefeuille d'outils et de solu
répétitives. De plus, les éditeurs historiques conçoivent des modules d'interfaçage pour intégrer des solutions s
gestion administrative, paie, gestion du temps, pilotage RH et rémunération peuvent de plus en plus être intégrés,

DÉCODAGE

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION



Des métiers très techniques qui requièrent la maîtrise d'un grand nombre de processus, règles et cas spécifiques

Un environnement réglementaire et légal de plus en plus complexe

Le développement de solutions très spécialisées

Ces outils garantissent **la conformité aux dernières évolutions légales et conventionnelles** et mettent à disposition des RH des moteurs de calcul et d'édition puissants. Ces moteurs de calcul s'appuient sur des automatismes de gestion et permettent des **reportings et états de contrôle en quelques clics**.

Déléguer la gestion à un robot

Ces solutions spécialisées sont **parfois couplées à un service de gestion déléguée**, offrant ainsi **une expertise et solution clé en main**, particulièrement précieuse pour les entreprises de petite et moyenne taille.

La robotique pour les RH, c'est de plus en plus automatique

Parmi ces solutions spécialisées, certaines permettent également **le contrôle automatisé de certaines données** facilitant et sécurisant leur traitement. Elles analysent en permanence les documents édités, et préconisent des corrections ou des optimisations sur la base des préconisations URSSAF et légales par exemple. Elles intègrent les règles de convention collective, et peuvent même apprendre les règles propres à l'entreprise.

Unifier ces différents outils entre eux, **la démocratisation des solutions SIRH en limitant les double-saisies et les activités spécialisées** dans leur plateforme. Ainsi, les processus de travail sont simplifiés, et les tâches répétitives automatisées, simplifiant le travail des RH.

RÉMUNÉRATION, AVANTAGES SOCIAUX ET EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

LES 4 ÉTAPES POUR PROGRESSER

“*Rémunération et avantages sociaux : un sujet encore tabou ?*”

De nouveaux outils attestent d'un **effort de lisibilité et de transparence** sur ces sujets RH "techniques".

1 ÈRE ÉTAPE

Garantir une politique de rémunération cohérente et équitable

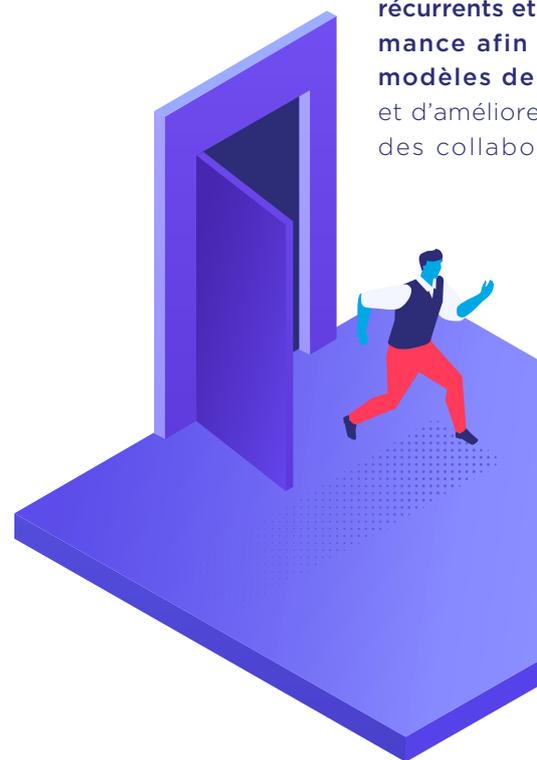
De nombreux logiciels permettent désormais de s'assurer de **l'alignement des décisions managériales en termes de rémunération** avec :

- les enveloppes budgétaires
- la politique de rémunération de l'entreprise
- les résultats de l'évaluation des collaborateurs

3 ÈME ÉTAPE

Faire appel à l'Intelligence

Certains modèles utilisent l'intelligence artificielle jusqu'à **recommander des actions récurrentes et personnalisées** afin d'optimiser les modèles de rémunération et d'améliorer l'expérience des collaborateurs.



BLOC-NOTE

Une réticence persiste souvent à lier trop étroitement les résultats de l'évaluation avec la rémunération. Cependant les collaborateurs sont en quête de transparence et d'équité sur ces sujets.

4 ÈME ÉTAPE

Faire preuve de pédagogie

Certaines solutions proposent des fonctionnalités qui permettent de **communiquer de façon pédagogique autour des sujets rémunération et avantages sociaux**.

Les avantages pour la fonction RH sont doubles :

La politique RH et salariale est valorisée en mettant en avant l'ensemble du package de rémunération du collaborateur (rémunération fixe, variable, autres avantages).

La gestion des différents périphériques est simplifiée et nécessite une moindre expertise.

Intelligence Artificielle

Algorithme basés sur de l'intelligence artificielle vont même connaître des motifs à prédire la performance d'optimiser les rémunérations pour la rétention des talents.

“ Arriver à retenir les talents, c'est ça l'intelligence (artificielle) ”

2 ÈME ÉTAPE

Responsabiliser les managers

Les RH gagnent ainsi un temps précieux en matière de contrôle de cohérence.

#5

LES RELATIONS SOCIALES,
LA QUALITÉ DE VIE ET LA SANTÉ
AU TRAVAIL



PRENDRE LE POULS DE L'ENGAGEMENT EN ENTREPRISE EN QUELQUES CLICS

DÉCODAGE

La problématique de l'engagement devient cruciale, notamment avec les nouvelles générations en quête de reconnaissance et des difficultés pour recruter certaines compétences rares.

AUJOURD'HUI

Une enquête annuelle

CE QUI NE VA PLUS :

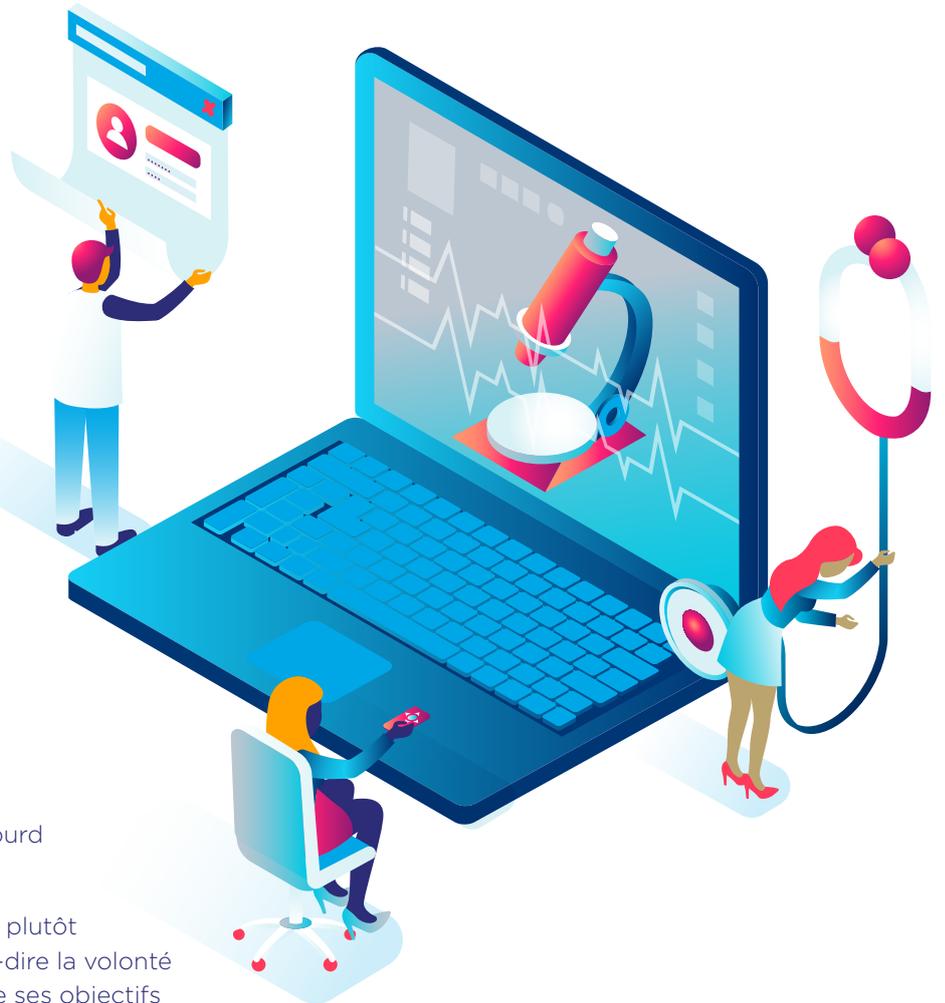
- un baromètre social annuel lourd et très chronophage
- une mesure de la satisfaction plutôt que de l'engagement, c'est-à-dire la volonté d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs

DEMAIN

Des outils de sondage ou micro-sondages qui s'appuient sur l'analyse sémantique pour traiter et exploiter les retours qualitatifs

LES AVANTAGES :

- + un format mobile et ludique
- + une "prise de pouls" en temps réel
- + une amélioration de l'expérience collaborateur
- + un encouragement à partager avis et ressenti régulièrement
- + une garantie d'anonymat et de confidentialité des réponses



ZO
OM

BIG DATA & ANTICIPATION DES RISQUES RH

L'analyse big data permet de traiter des volumes importants de feedbacks reçus, et de croiser ces résultats avec d'autres indicateurs RH afin de réaliser **des analyses du climat social** et d'anticiper ainsi les risques RH de façon beaucoup **plus régulière et proactive** : risques psychosociaux, surcharge de travail dans une équipe, entre autres.

NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL, NOUVEL ESPACE DE TRAVAIL

DÉCODAGE

Gommer la frontière entre bureau physique et virtuel ?

La transformation digitale a accompagné une révolution des modes de travail. De nombreuses solutions existent et se sont déjà démocratisées aujourd'hui : **accessibilité du réseau de l'entreprise à distance, démocratisation des visio-conférences, chats d'entreprise, management visuel virtuel...**

Les outils et services continuent à aller plus loin dans la construction de l'espace de travail virtuel.

ZO
OM

DES OUTILS POUR "DÉCONNECTER"

Et si vous implémentiez opérationnellement le...
protéger les salariés des dérives ? Certaines so...
des applications et outils sur des plages horai...

“ Des **casques 3D**
et des **robots de télé-présence**
sont testés pour approfondir
l'**expérience immersive.** ”

Nouvel espace-temps, nouvel accompagnement !

Si ces évolutions permettent le déploiement de modes de travail plus flexibles comme le **télé-travail** ou le **flex-office**, cette déconstruction de l'espace-temps travail présente aussi **un risque pour les salariés** que la fonction RH doit accompagner.

” LES COLLABORATEURS

Le droit à la déconnexion pour
ces évolutions permet le **blocage**
des appareils.

LE DIGITAL AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE



DÉCODAGE

Avec les nouvelles générations arrivent de nouvelles pratiques pour améliorer le bien-être au travail

Les nouvelles attentes sociétales, et notamment celles des générations Y et Z, ont amené les entreprises à développer des pratiques concrètes pour améliorer le bien-être au travail.

TOP AVANTAGE

POUR LES COLLABORATEURS

Libérer des tâches de gestion de ces initiatives bien-être

POUR LES RH

Renforcer le bien-être au travail et, par voie de conséquences, l'engagement et la performance

NOUVEAUX MOTS D'ORDRE

Désintermédiation et externalisation

De nouvelles applications facilitent grandement la mise en place d'actions bien-être :

Accès à des places en crèche

Massages sur le lieu de travail

Inscription à des cours de sport

Outils qui facilitent la mise en relation des collaborateurs et participent à la promotion des valeurs de partage, de collaboration et de convivialité

Co-voiturage entre collègues

Team-building

Co-lunching : trouver des collègues pour déjeuner



SE (RE)CONNECTER

Des objets connectés pour détecter les risques et adopter des actions correctives immédiates

Les objets mesurent en temps réel des indicateurs de qualité de vie au travail : taux d'humidité, luminosité, niveau sonore, affluence, et bien plus encore. Certains outils permettent même de **détecter le stress** chez un collaborateur et de lui **proposer des exercices de relaxation et de respiration**. Si l'usage de ces objets connectés reste aujourd'hui exceptionnel, ils pourraient devenir des outils au service de la prévention des risques psycho-sociaux et de l'amélioration de la santé au travail.

L'ŒIL DE LINKS

CE QU'IL FAUT RETENIR DE CE PANORAMA
DES GRANDES TENDANCES

APPRÉCIATION DE LA MATURITÉ DIGITALE DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE

Les Directions RH de l'industrie ont atteint ce stade, pour



DIGITALISATION DÉBUTANTE



- Digitalisation basique des différents domaines RH, surtout sur les activités historiques : GA / Paie, Recrutement, Gestion de carrière



DIGITALISATION OPPORTUNISTE



- Expérimentation et mise en œuvre de solutions digitales plus innovantes et spécialisées
- Initiatives segmentées

1 Le champ des possibles technologiques est vaste et touche tous les domaines RH.

2 **Le stade de la digitalisation “débutante” est révolu :** les directions RH de la Branche utilisent des solutions innovantes et spécialisées (la dématérialisation des documents et la digitalisation des processus est avancée).

3 De nombreuses **expérimentations de recours à l’intelligence artificielle**, aux **data analytics** voire au **big data** sont engagées

4 Ces **initiatives restent assez segmentées** et ne semblent pas encore répondre à une cible définie, cohérente et transverse, en termes de digitalisation de l’offre de services RH .

5 À partir de l’appropriation des nouveaux outils et services digitaux, il est possible d’identifier différents stades de maturité.

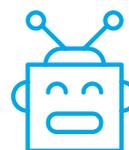
la Branche
sur la plupart

DIGITALISATION STRATÉGIQUE



- Étude globale des impacts du digital sur la fonction RH (processus, emplois, compétences)
- Stratégie digitale RH transverse et cohérente

RH 3.0



- RH acteurs stratégiques de la transformation digitale de l’organisation et des métiers de l’entreprise
- Impulsion de nouveaux modes de travail et de management par les RH

A photograph of an astronaut in a white space suit floating in space, with the Earth's horizon visible in the background. The astronaut is positioned on the right side of the frame, looking towards the left. The background is a deep blue and purple gradient, suggesting the vastness of space.

PARTIE 2

10 CONSTATS

sur la transformation digitale





COMMENT LES ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES RH SONT-ELLES IMPACTÉES ?

Les évolutions et les nouvelles attentes qui pèsent sur la fonction RH

PARTIE 2

10 CONSTATS

sur la transformation digitale

- CONSTAT #1** LES TÂCHES ADMINISTRATIVES ET TRANSACTIONNELLES, DÉJÀ DE L'HISTOIRE ANCIENNE ?
- CONSTAT #2** MÊME POUR LES ACTIVITÉS RH À VALEUR AJOUTÉE, C'EST "LE DÉBUT DE LA FIN" ?
- CONSTAT #3** AVEC LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES, LA TRANSFORMATION FAIT LOI
- CONSTAT #4** LE COUPLE HOMME-MACHINE : UNE HISTOIRE AU CŒUR DE TOUS LES MÉTIERS RH ?
- CONSTAT #5** CANDIDATS & COLLABORATEURS : DES CLIENTS (PAS) COMME LES AUTRES
- CONSTAT #6** LES RH ÉTAIENT PRODUCTRICES ? ELLES DEVIENNENT PILOTES ET ANIMATRICE DE COMMUNAUTÉS !
- CONSTAT #7** RISQUES PSYCHO-SOCIAUX, SITUATIONS DIFFICILES... LES RH SONT LÀ POUR FAIRE DU BIEN LÀ OÙ ÇA FAIT MAL
- CONSTAT #8** LA GPEC, UNE ARME (DE TRANSFORMATION DES MÉTIERS) STRATÉGIQUE
- CONSTAT #9** LE PILOTAGE DES COMPÉTENCES SUR LE CIRCUIT EXIGEANT DE LA TRANSFORMATION CONSTANTE DES MÉTIERS
- CONSTAT #10** ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT NE SUFFIT PAS. IL FAUT LE CONDUIRE !

3 INFLUENCEURS DU MOUVEMENT

Voici les 3 facteurs clés qui bougent et influencent les activités RH :

1 La loi comme garde-fou

Des réglementations nationales, de la Branche ou de l'entreprise encadrent l'utilisation de certaines solutions, empêchent la mise en œuvre de certaines pratiques.

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) par exemple, encadre strictement les modalités d'utilisation des données personnelles et peut donc limiter, en Europe, l'utilisation de certaines technologies Big Data qui sont utilisées outre-Atlantique.

2 Tout est question d'organisation et, d'économie

La taille d'une structure, ses enjeux et les moyens dont elle dispose pour y répondre ont une influence directe sur les technologies pertinentes.

Dans une structure où le volume de recrutement est faible par exemple, l'intelligence artificielle représentera un intérêt mineur dans la pré-sélection des candidatures externes.

3 Encouragement ou résistance culturelle ?

Les différences de culture et de perception de ce qui est socialement acceptable joue également sur l'adoption ou le rythme d'adoption de certaines technologies.



Source : Benchmark Evaluation – Pratiques & Perceptions
Édition 2017 "Comment redonner du sens à l'évaluation ?" - Cabinet Sia Partners

Mettre la donnée et le digital au cœur des pratiques RH peut-il se faire sans risque de déshumanisation ?

À première vue, la digitalisation peut être vue comme une transformation qui va à l'encontre des valeurs de la protection sociale : solidarité, égalité d'accès, sens du service. Mais la transformation digitale est aussi un levier d'amélioration de la qualité de service : rapidité, qualité et maîtrise des processus, sans se substituer à des interactions humaines et à une relation personnalisée.





CONSTAT #1

LES TÂCHES ADMINISTRATIVES, ET TRANSACTIONNELLES, DÉJÀ DE L'HISTOIRE ANCIENNE ?

“ Les activités “historiques” vont-elles disparaître ? ”

QUI EST CONCERNÉ ?

Tous les métiers RH dans leurs dimensions administratives et transactionnelles, avec trois domaines plus particulièrement touchés

34%
DES ENTREPRISES SONDEES
AVAIENT AUTOMATISE
LA GESTION ADMINISTRATIVE
DU RECRUTEMENT EN 2014

Source : Baromètre RH
de Bodet Software



La gestion administrative, paie et rémunération

Constitution et mise à jour du dossier collaborateur, éditions de documents et attestations, gestion des temps et activités, autres actes de gestion

65%
DES ACTEURS RH CITENT
CE DOMAINE PARI LES 3
CONNAISSANT LA PLUS FORTE
RÉDUCTION LIÉE AU DIGITAL



La digitalisation permet un déport de certains actes du gestionnaire vers le collaborateur qui devient acteur du processus. Le collaborateur est en mesure d'inscrire lui-même ses demandes de congés ou ses demandes d'acompte par exemple. La dématérialisation du dossier collaborateur est un prérequis pour une automatisation efficace et une optimisation du processus de bout en bout.



La formation

Administration des formations : organisation des sessions, inscriptions des participants, gestion des présences / absences en formation, suivi des heures



Le recrutement

Organisation des entretiens, établissement des propositions et des contrats de travail, constitution du dossier

Exemple : Le temps passé à ressaisir les éléments liés à la candidature dans le SIRH ou encore le suivi des échanges avec le futur arrivant est fortement réduit.

POUR QUELLES RAISONS ?

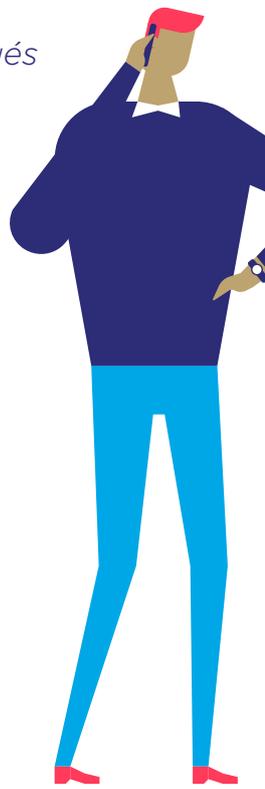
- > Des facteurs technologiques
- > Des facteurs connexes

/ l'externalisation des activités

/ leur regroupement au sein de centres de services partagés

Les GPS : à l'heure du digital, ou en retard ?

Si le mouvement est déjà amorcé dans les GPS, il apparaît pertinent et naturel pour la filière RH de poursuivre cette dynamique afin de réduire le temps consacré à d'autres activités à caractère répétitif, surtout lorsqu'elles sont effectuées à grande échelle : la planification des entretiens pour le recrutement, ou encore l'administration des formations et leur volet logistique.



En avant la qualité de la relation client !

Automatiser le traitement de demandes simples permet un service immédiat, et libère de t l'équipe RH pour concentrer ses efforts sur le traitement de demandes plus complexes, qui e plus rapide, suivi et personnalisé. Cette tendance générale semble aujourd'hui faire consensus l'ensemble de la Branche.



Les freins selon le profil des GPS : les effectifs, le coût

Toutefois, la transformation en n'est pas acquise de manière égal s'explique notamment par l'hétéro des effectifs au sein de chaque G implique une plus grande difficulté tomatisation (et un plus fort coût sur des groupes aux effectifs restreints.



Vers une mutualisation des outils pour aider les plus petites structures ?

Des réflexions pourraient être initiées au sein de la Branche pour faciliter un outillage commun sur certains processus et ainsi faciliter l'accès des plus petites structures à des outils performants, à l'instar de la plateforme de formation qui a été proposée par la Branche.

Les résistances : le manque de confiance

Si l'automatisation de ces activités administratives et transactionnelle est globalement bien perçue, voire attendue, par les collaborateurs de la filière, des résistances persistent. **Aujourd'hui, par exemple, une part importante des activités de contrôle pourrait être automatisée. Cependant, une véritable réticence est perceptible, liée à un manque de confiance vis-à-vis de la technologie mais également à la crainte de voir certains emplois disparaître.** Cette dernière est d'autant plus forte qu'au-delà des activités répétitives, un certain nombre d'activités à plus forte valeur ajoutée commence également à être automatisables.

CE QU'IL FAUT EN RETENIR

OUI

Il y a consensus au sein de la Branche : l'automatisation et la digitalisation des activités transactionnelles contribuent à améliorer la qualité du service.

MAIS

La transformation en marche n'est pas acquise de manière égale. Pour les petites structures, c'est un coût, pour d'autres GPS, les effectifs rendent l'automatisation à grande échelle plus difficile.

ALORS ?

Une part importante des activités de contrôle pourrait être automatisée. Cette automatisation est globalement attendue par les collaborateurs, mais elle est surtout freinée par une véritable réticence vis-à-vis de la technologie et la crainte de voir certains emplois disparaître.

CONSTAT #2
MÊME POUR LES ACTIVITÉS
RH À VALEUR AJOUTÉE,
C'EST "LE DÉBUT DE LA FIN" ?

ROAD
ENDS

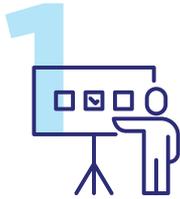
“

*Au-delà des activités peu complexes
et très répétitives, les activités à plus forte valeur ajoutée
diminuent-elles également*

”

QUI EST CONCERNÉ ?

Les trois domaines d'activités RH les plus touchés



La formation

Conception des contenus de formation à la main des équipes, parcours de formation laissés à la main du collaborateur (formation "à la demande") ou proposés de façon automatique en fonction du profil du collaborateur...



Le recrutement

Sourcing et pré-sélection simplifiés par l'intelligence artificielle, outils permettant d'apprécier les soft skills et le potentiel des candidats plus finement qu'en entretien...



La rémunération

Pilotage des campagnes salariales à la main des managers, appuyés par des moteurs de recommandation basés sur les résultats d'évaluation et un benchmark interne...



QUELLES ACTIVITÉS SONT LES PLUS TOUCHÉES ?



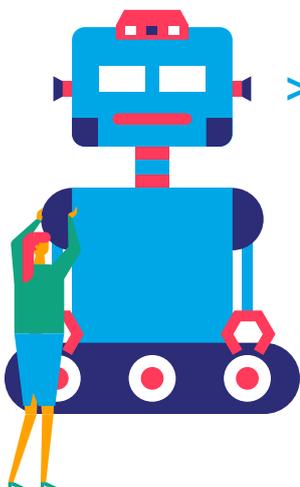
Le sourcing et la pré-sélection des candidats sur des postes non pénuriques *a minima*



L'évaluation des compétences et gestion des carrières

POUR QUELLES RAISONS ?

Deux facteurs clés transforment le rôle des professionnels RH :



> Le digital

Les activités au cœur des métiers RH nécessitent une analyse et une réflexion, mais la machine peut apprendre à les reproduire. Le digital et l'intelligence artificielle permettent de forts gains de productivité.

> La responsabilisation des équipes opérationnelles

Ce changement peut sembler indépendant de la transformation digitale ; ce sont pourtant les nouveaux outils et moyens mis à disposition qui permettent de faciliter cette évolution :

/ Des dispositifs de formation individualisés

en fonction des besoins de développement de compétences et des appétences du collaborateur

/ Des processus RH plus collaboratifs

en mobilisant et responsabilisant de plus en plus les acteurs opérationnels, collaborateurs et managers



Le digital, un moyen qui s'inscrit dans une transformation organisationnelle plus la

> la transversalité des processus

> le fonctionnement en réseau, aujourd'hui omniprésent dans le monde du tr

LA DÉFINITION

“Social Learning”

1. permet au collaborateur d'apprendre et de développer ses compétences à travers une collaboration avec d'autres collaborateurs, parfois au-delà de son équipe
2. pratique qui se multiplie avec le digital souvent à l'initiative des équipes opérationnelles, nécessitant nécessairement impliquer les RH



LA TENDANCE À LA DÉSINTERMÉDIATION

DU CÔTÉ DES MANAGERS : Un transfert d'une part toujours plus importante de responsabilité

Dans une **logique d'appréciation continue voire à 360° des compétences de leur équipe**, certains GPS font le choix de laisser la main aux managers pour mettre en œuvre les nouveaux entretiens professionnels obligatoires ! Bien qu'une majorité ait confié cette responsabilité aux responsables RH de proximité

DU CÔTÉ DES COLLABORATEURS : Un encouragement à devenir acteurs de leur parcours professionnels

Parmi les pratiques étudiées ou mises en œuvre au sein de la Branche et allant dans ce sens, nous pouvons citer **l'auto-déclaration et l'auto-évaluation des compétences**, mais également **la mise en place de plateformes de renseignement sur la gestion de carrières et les opportunités d'évolution**.

Ces pratiques apportent un premier niveau d'information aux collaborateurs pour effectuer un choix éclairé pour sa propre gestion de carrière : **le rôle de la fonction RH est ici d'accompagner et non plus de prédisposer les trajectoires**.

ZOOM

LA FORMATION, UN EXEMPLE FRAPPANT DE CETTE DÉSINTERMÉDIATION

Elle ne se cantonne plus à la simple formation présentielle : une multiplicité de nouveaux formats laisse alors **davantage de marge de manœuvre aux métiers pour s'auto-former, voire pour concevoir eux-mêmes leurs formations**.

arge et qui favorise :

ravail.

CE QU'IL FAUT EN RETENIR

- 1** L'enjeu partagé : faire plus, avec moins
- 2** La tendance : la désintermédiation
Les professionnels de la filière doivent accepter de n'être plus toujours l'intermédiaire et l'interlocuteur unique
- 3** Une transformation du rôle des RH plus qu'une disparition
Notamment afin d'accompagner le changement culturel et le développement des nouvelles compétences nécessaires chez les managers et les collaborateurs

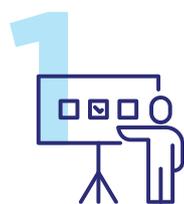
nces via des interactions et
équipe / son département
types opérationnelles, sans

CONSTAT #3
AVEC LES ÉVOLUTIONS
RÉGLEMENTAIRES,
LA TRANSFORMATION FAIT LOI



QUI EST CONCERNÉ ?

Les deux domaines d'activités RH les plus touchés



La formation

Désintermédiation de la distribution de formation, suppression de l'obligation de dépense, suppression des déclarations administratives, élargissement du champ de la formation professionnelle à de nouvelles modalités de développement des compétences

LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU PREMIER PLAN DE L'ACTUALITÉ RÉGLEMENTAIRE DU MOMENT :

Transition majeure dès 2014 avec le Compte Personnel de Formation : le collaborateur s'inscrit directement aux formations de son choix, en mobilisant son crédit d'heures et bientôt, son crédit en euros, sans l'intermédiaire de la fonction RH.

Passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultats en termes d'employabilité avec la disparition du plan de formation au profit du plan de développement des compétences



Source : Chiffres issus du site www.cpfformation.com sur la base d'informations chiffrées communiquées par le gouvernement au 31/03/2017

APRÈS DES DÉBUTS DIFFICILES, LE CPF N'A PAS ENCORE LE VENT EN POUPE !



Les relations sociales

Fusion des instances représentatives du personnel, assouplissement des conditions de négociation, des procédures de licenciement

UNE VOLONTÉ DE SIMPLIFIER LA GESTION DES RELATIONS SOCIALES :

Objectif de la mise en place en 2013 d'une Base de Données Économique et Sociale (BDES) partagée : **faciliter et rendre plus participatives les relations entre employeurs et représentants du personnel.**

Frein : intervenue en complément des procédures existantes au sein de la Branche, la BDES n'a pas permis de les remettre en question et a multiplié de fait la charge de travail.

La fusion des instances paritaires, engagée par les ordonnances Macron, implique elle aussi à moyen terme une diminution de la charge associée à leur organisation et animation.



POUR QUELLES RAISONS ?

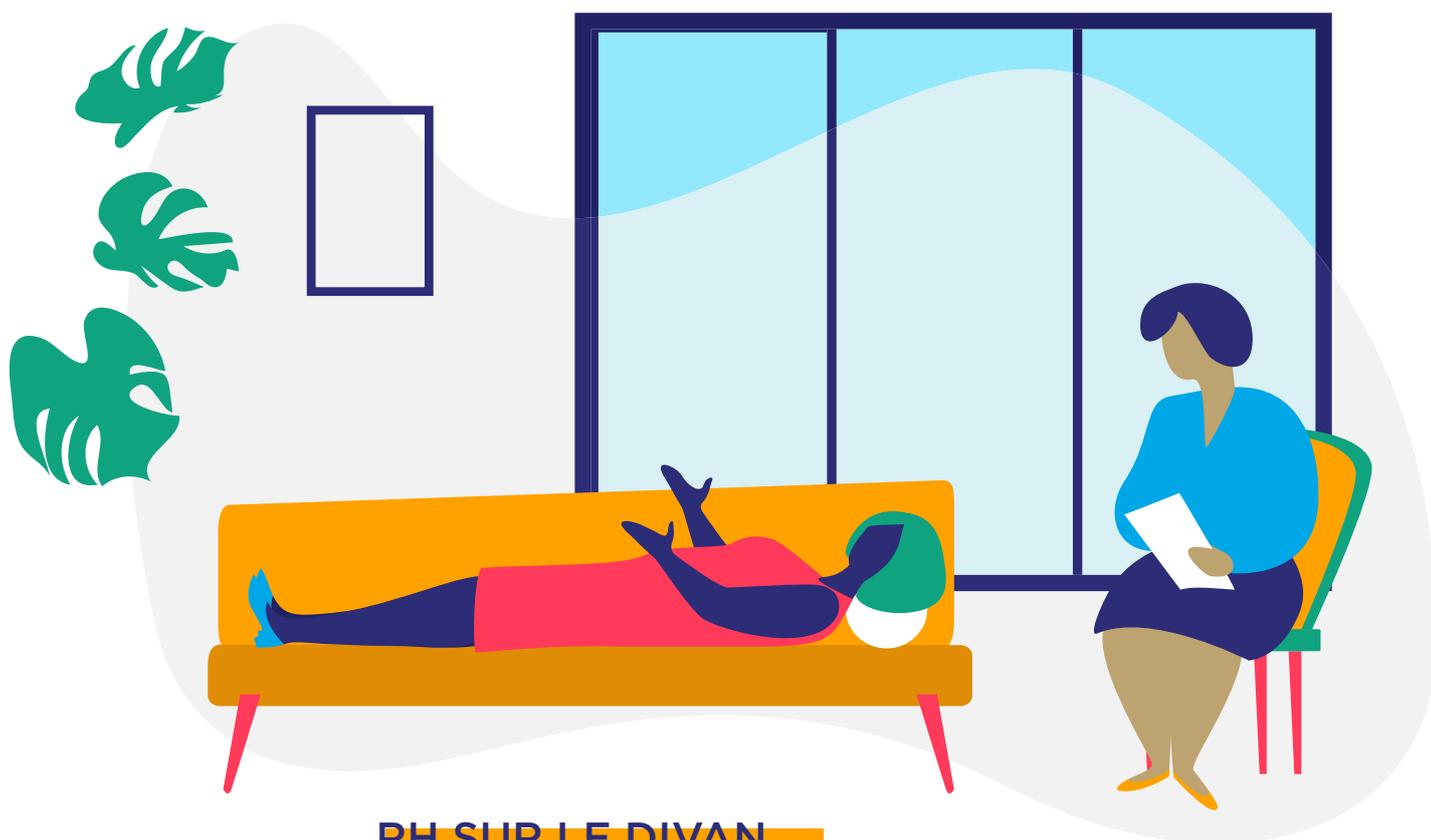
> Une réglementation à la fois soutien et moteur de la transformation vécue par la filière RH :

/ simplification,

/ désintermédiation,

/ élargissement du champ d'actions RH...

> Un assouplissement et une transformation du cadre d'action de la fonction RH, fortement encadrée, au gré des évolutions du Code du Travail



RH SUR LE DIVAN

La fonction RH, face à un paradoxe identitaire

Garante de la conformité administrative et réglementaire, championne de l'engagement et du développement des compétences des collaborateurs, partenaire stratégique des métiers dans leur transformation. Comment arriver à concilier ces différentes dimensions ? Et quelles sont les nouvelles attentes à son égard ?

CE QU'IL FAUT EN RETENIR

Les réformes récentes ouvrent la voie vers un repositionnement des attentes vis-à-vis du cœur de métier RH :

- 1** Les activités régaliennes et administratives s'allègent
- 2** La responsabilité de la fonction RH se concentre sur le développement des compétences et de l'employabilité des collaborateurs, pour mieux accompagner les transformations de l'entreprise
- 3** Certaines initiatives légales, comme le CPF ou la BDES, peinent à atteindre leurs objectifs et exigent un investissement fort de la part de la filière RH

CONSTAT #4
LE COUPLE
HOMME-MACHINE
UNE HISTOIRE AU CŒUR DE TOUS LES MÉTIERS RH ?



QUI EST CONCERNÉ ?

Les trois domaines d'activités RH les plus touchés

1



La gestion administrative, paie et rémunération

Fiabilisation des données, reporting, pilotage de la masse salariale, contrôle de gestion sociale...



La gestion des carrières, emplois et compétences

Pilotage des compétences de l'entreprise, projections d'effectifs...



Les relations sociales, la QVT et la santé au travail

Établissement et analyse des reportings légaux, suivi des indicateurs d'engagement / baromètre social et traduction en plan d'actions...

QUELS SONT LES ENJEUX ?

Est-ce parce que de nouvelles technologies sont disponibles ou bien parce que l'analyse des données doit être au cœur de la stratégie RH que les avancées technologiques en la matière ont été fulgurantes ces dernières années ?

Si elle a été plus longtemps épargnée que les autres fonctions de l'entreprise, la fonction RH doit désormais elle aussi justifier la valeur qu'elle crée.

Mais les données servent autant à prouver leur valeur ajoutée qu'à aiguiller la définition de leurs politiques et services RH.

1 Le pilotage de la performance de la fonction RH devient une préoccupation centrale

DATA ANALYTICS : UN VÉRITABLE LEVIER D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE RH

Un taux de turnover trop élevé, une durée moyenne de pourvoi de poste trop longue, un taux d'absentéisme au-delà de la moyenne du secteur... tous ces indicateurs représentent un coût pour l'entreprise. Savoir le quantifier, le suivre et mettre en œuvre les actions nécessaires pour maîtriser ce coût fait partie des responsabilités de la fonction RH.

43%

DES ENTREPRISES
SONDÉES SUR UN MÊME PANEAU
ÉVALUENT LEUR STRATÉGIE RH
OPÉRATIONNELLE EN 2018, CONTRE 39% EN 2017

Source : "Ressources Humaines
26/01/2018 - Les Échos Business"

“ L'analyse des données permet de mieux maîtriser la performance RH ”

2 L'analyse prédictive des données définit maintenant les stratégies RH

Les données chiffrées dont disposent les RH doivent leur permettre d'orienter la stratégie à moyen-long terme.

ZOOM

HUMAIN ET MACHINE : AMOUR IMPOSSIBLE ?

Les GPS ont conscience des enjeux, même si des freins, une réticence, persistent parmi les professionnels RH. Le choix d'une carrière dans les ressources humaines correspond souvent au choix d'une carrière orientée sur la relation aux autres : comment concilier un métier "profondément humain" et analyse de données ? Est-ce à dire que demain, le côté humain du métier va s'atténuer ?



ÉCLAIRAGES SUR...

... LA GPEC

Tous les domaines d'activités de la fonction RH sont concernés, mais la gestion des emplois, compétences et carrières est sans doute l'un des exemples les plus frappants :

Anticiper la trajectoire d'évolution des effectifs et compétences de façon beaucoup plus précise

Atteindre la cible escomptée sur le plan quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences) en orientant les politiques de recrutement, de formation ou encore de gestion de carrière

Identifier plus finement les facteurs de succès ou d'échec dans un emploi à une échelle plus individuelle

Prédire la réussite d'un profil dans un poste donné pour sécuriser les recrutements et les mobilités internes

... DE 800 ENTREPRISES EUROPÉENNES
... SUR LA BASE DE LEUR PERFORMANCE
... ENTRE 20% EN 2015.

... : 10 tendances fortes",
... ess

... devient capitale pour mieux
... performance des processus RH



... LES OFFRES D'EMPLOI

L'objectif est de mieux fiabiliser, maîtriser, traiter et analyser la donnée RH, non seulement dans une logique de contrôle de gestion mais également dans une dimension prospective et stratégique.

2 CONSTATS :

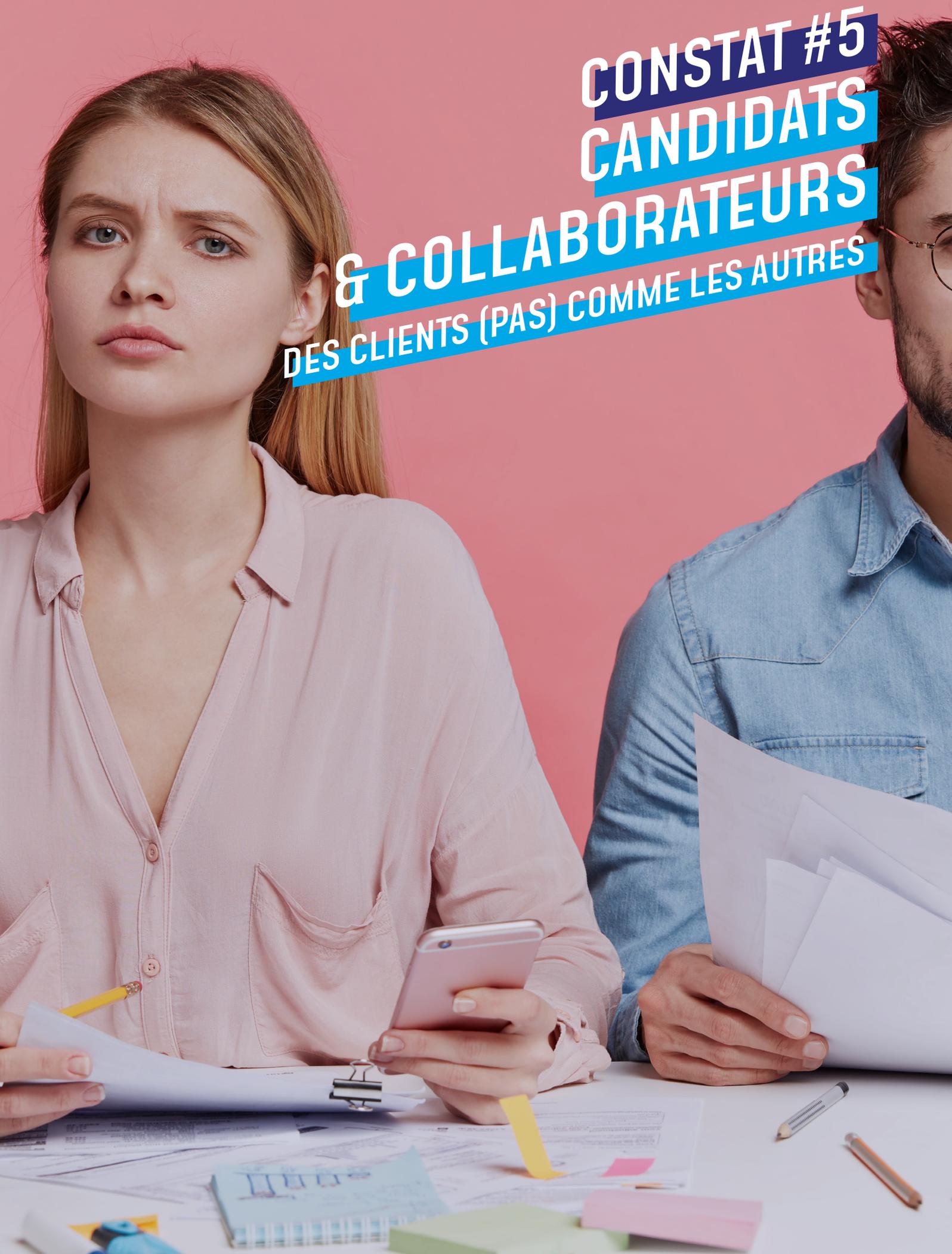
Une forte montée en puissance et une multiplication des postes de "HR Data Analyst" ou "HR Data Officer", venant après la vague de "contrôleurs de gestion sociale"

Une évolution de tous les professionnels RH, au-delà de ces spécialistes, avec une présence toujours plus centrale des éléments chiffrés et des capacités d'analyse associées

CE QU'IL FAUT EN RETENIR

- 1 Le RH de demain est un "RH augmenté" qui travaille en complémentarité avec la machine
- 2 Les données permettent de mieux cibler là où les RH doivent intervenir pour délivrer toute leur valeur ajoutée
- 3 Le rôle des RH reste d'accompagner les hommes pour que l'organisation dispose des bonnes compétences, au bon endroit, au bon moment

CONSTAT #5
CANDIDATS
& COLLABORATEURS
DES CLIENTS (PAS) COMME LES AUTRES





QUI EST CONCERNÉ ?

Les trois domaines d'activités RH les plus touchés



Le recrutement

Définition et animation de la marque employeur, simplification digitale de l'expérience candidat, communication et valorisation de l'entreprise auprès des candidats



LE RECRUTEMENT, PRÉCURSEUR DU DÉVELOPPEMENT DE TECHNIQUES MARKETING

La difficulté à attirer les bonnes compétences a amené les entreprises à développer des techniques de marketing sur ce champ d'activité RH avant les autres.

La marque employeur influence directement la capacité de l'entreprise à attirer les talents dont elle a besoin. Le travail sur l'image de l'entreprise prend donc une place centrale dans les équipes de recrutement - en amont et tout au long du processus de recrutement. Mais si la communication joue un rôle essentiel, la marque employeur repose également sur la capacité à délivrer, dans les faits, la promesse communiquée. Il est donc nécessaire de poursuivre l'expérience candidat par une expérience collaborateur de qualité.



La gestion des carrières, emplois et compétences

Accompagnement individualisé des collaborateurs aux étapes clés de leur carrière, renforcement de la dimension conseil / coaching



La formation

Formations plus ludiques et attractives, animation de communautés d'apprenants, changement de posture du formateur vers plus de coaching et partage de pratiques

POUR QUELLES RAISONS CONSTRUIRE UNE EXPÉRIENCE ?

Sur un marché de l'emploi toujours plus concurrentiel, et avec des enjeux forts d'attraction et de fidélisation des meilleurs talents, construire une "expérience collaborateur" (comme les équipes marketing construisent une expérience client) est une approche clé pour développer l'engagement des collaborateurs.

- > Attirer les candidats
- > Développer l'engagement des collaborateurs



DÉCODAGE

Expérience client vs. expérience candidat/collaborateur

L'expérience client, c'est l'ensemble de sentiments et d'émotions que suscitent, chez un client, une interaction avec une entreprise. Sur un marché toujours plus concurrentiel, les entreprises cherchent à se distinguer en améliorant cette expérience client et en la rendant unique, afin d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser.

Si l'expérience client est au cœur des transformations, notamment digitales, **l'expérience collaborateur reste souvent négligée, le client étant perçu comme un revenu, le collaborateur comme un coût.**

Alors, heureux ?

Peu de DRH mettent en place des démarches régulières d'analyse de la satisfaction des clients internes à l'égard de la DRH



Source : "Les leviers de la performance RH : Mesurer et piloter la satisfaction des clients internes", Édition 2018 - Cabinet Sia Partners

LA DÉFINITION

"Expérience collaborateur"

1. consiste à mettre en œuvre un ensemble d'actions qui rendent les interactions quotidiennes du collaborateur avec son entreprise plus mémorables et symboliques, "uniques"
2. exige d'identifier les "temps forts" du cycle de vie du collaborateur, à commencer par son expérience en tant que candidat.

QUE DOIVENT DÉVELOPPER LES ÉQUIPES RH, CONCRÈTEMENT ?

- > Des compétences Marketing
- > Une plus forte proximité avec leurs clients, les candidats, les collaborateurs
- > Une meilleure compréhension de leurs attentes pour identifier les points “sensibles” et savoir où cibler leurs efforts
- > Des compétences d’animation, de facilitation, d’écoute et de gestion de projet

TO DO LIST

N°1 / Bâtir et promouvoir une offre de services RH lisible et intégrée en travaillant plus étroitement avec leurs clients internes, en co-construction, afin de les intégrer à la définition de cette offre de services RH ou à son optimisation.

RH sans frontières !

Bâtir un parcours collaborateur fluide induit de repenser les silos qui continuent à exister aujourd’hui au sein des DRH.

Les frontières entre les différents processus RH (GPEC, gestion des carrières, recrutement, formation et même gestion administrative) s’estompent pour simplifier l’expérience du collaborateur. Cela implique que les professionnels RH ne soient plus seulement experts de leur domaine, mais développent une certaine polyvalence sur l’ensemble de l’offre de services RH, pour améliorer le service rendu au client.



CE QU’IL FAUT EN RETENIR

- 1** Le RH 3.0 est aussi un expert marketing qui construit et améliore sans cesse son offre de service RH, lisible et intégrée
- 2** La proximité, l’écoute des attentes, la compréhension des besoins, la co-construction sont primordiales pour définir cette offre et la transformer en réussite
- 3** Il est également un animateur, un facilitateur, un gestionnaire de projet et un communicant pour promouvoir son offre

A group of cyclists in blue and white uniforms are riding their bikes. The image is a close-up, low-angle shot focusing on the front half of the cyclists and their bikes. The cyclists are wearing blue long-sleeved jerseys with white accents and white socks. They are riding on a paved surface. The text is overlaid on the right side of the image, following the curve of the cyclists' bodies.

CONSTAT #6
LES RH ÉTAIENT
PRODUCTRICES ?
ELLES DEVIENNENT PILOTES
ET ANIMATRICES DE COMMUNAUTÉS !

QUI EST CONCERNÉ ?

Les trois domaines d'activités RH les plus touchés



La formation

Pilotage et accompagnement des formateurs internes, animation de communauté d'apprenants, apport de conseil sur les nouvelles modalités et nouveaux outils pédagogiques



Le recrutement

Marque employeur, animation de la communauté des candidats, pilotage du recrutement et des parties prenantes internes à l'entreprise...



Les relations sociales, la QVT et la santé au travail

accompagnement à la construction des plans d'actions QVT et pilotage des plans d'actions

POUR QUELLES RAISONS ?

Les gains de productivité associés au digital, et la logique de désintermédiation amorcée par l'intégration de processus toujours plus collaboratifs incitent la filière RH à questionner son positionnement et sa posture vis-à-vis du métier : quel est le rôle, la valeur ajoutée, de la fonction RH dans un processus automatisé ou remis entre les mains du manager ?

> C'est dans le pilotage, l'animation et l'accompagnement que la filière sera en mesure d'apporter un service à forte valeur ajoutée



QUE DOIVENT DÉVELOPPER LES ÉQUIPES RH, CONCRÈTEMENT ?

- > Des compétences en gestion de projet
- > Une approche projet dans le travail, par opposition à la logique plus opérationnelle de gestion du quotidien qui prédominait jusqu'alors
- > Des compétences d'animation pour coordonner la contribution de parties prenantes toujours plus nombreuses au sein de l'entreprise

Les différents rôles des RH

GARDIEN DE LA STRATÉGIE RH

Même si les managers et leurs équipes sont plus responsabilisés dans la construction de dispositifs de développement des compétences, c'est la fonction RH qui est en mesure de les orienter, les accompagner, et de **garantir la cohérence des initiatives locales avec la politique RH globale et la GPEC de l'entreprise.**

ANIMATEUR DE COMMUNAUTÉS

L'ensemble des métiers RH sont concernés : animation de communautés de candidats, animation de communautés d'apprenants ou de formateurs internes, animation de communautés de pratiques managériales... Cette organisation en réseau peut s'appliquer à la fonction RH elle-même qui va chercher dans des communautés de pratiques RH au sein de la Branche, et à l'extérieur, des éléments de benchmark, des bonnes pratiques qui peuvent être transposées au sein du GPS.

COACH

Ce rôle d'accompagnement se traduit à la fois par **un apport d'expertise sur des sujets historiquement RH** : techniques de conception pédagogique, benchmark en matière de rémunération par exemple, et par **une posture de conseil** et de coaching en matière d'innovation managériale, de conseil en évolution professionnelle entre autres.

EN PRATIQUE

Engagement des collaborateurs et QVT, un exemple

Des outils de baromètre offrent aux managers une base de travail puissante pour animer et l'engagement au sein de leurs équipes. Concrètement, il s'agit de :

- Animer les métiers autour de ces sujets afin de sensibiliser les managers
- Accompagner les managers dans la construction des plans d'actions pour leurs équipes, en leur apportant méthode et conseils
- Favoriser l'échange de bonnes pratiques et apporter des éléments de benchmark
- Offrir ses services et proposer un accompagnement aux managers qui souhaitent approfondir la thématique et tester de nouveaux dispositifs



LES 5 ÉTAPES POUR DEVENIR PILOTE DE PROCESSUS AUTOMATISÉ VOIRE PILOTE D'OUTILS D'AUTOMATISATION

- 1 Réaliser un diagnostic
- 2 Identifier les contraintes et les axes d'améliorations
- 3 Sélectionner la solution qui permet de répondre aux besoins
- 4 Réaliser des contrôles et des retours d'expérience réguliers
- 5 Identifier les actions à mettre en œuvre pour améliorer de façon continue les processus

EXEMPLE

Une solution ne pourra pas identifier les meilleures candidatures si la fonction RH n'a pas identifié au préalable les critères qui permettent de déterminer la qualité du profil, le potentiel du candidat.

“La fonction RH passe d'une posture d'exécution à une posture de coordination, qui se traduit par un rôle croissant d'animation de communautés.”

CE QU'IL FAUT EN RETENIR

Changement de posture !

- 1 Le fonctionnement en réseau apporte une nouvelle légitimité à la fonction RH : plus facilitateur que “donneur d'ordre”
- 2 Le RH 3.0 porte le sens, donne une vision d'ensemble sur les enjeux métiers et RH et éclaire les décisions des managers et collaborateurs.
- 3 La fonction RH garde un rôle d'intervention directe dans certains cas spécifiques, complexes ou à risque



CONSTAT #7
RISQUES PSYCHO-SOCIAUX,
SITUATIONS DIFFICILES...
FAIRE DU BIEN LÀ OU ÇA FAIT MAL

QUI EST CONCERNÉ ?

Les deux domaines d'activités RH les plus touchés



Les relations sociales, la QVT et la santé au travail

Gestion des contentieux et des situations complexes, préventions et analyse des nouveaux risques psychosociaux, conduite d'entretiens difficiles, conseil juridique, ...



La gestion des carrières, emplois et compétences

Conseil aux collaborateurs sur la gestion de leur carrière, et aux managers sur l'animation de leur équipe (y compris les situations sensibles, la gestion des conflits...)

POUR QUELLES RAISONS ?

> La transformation digitale peut être clivante

/ Le digital représente une véritable opportunité pour les entreprises de la Branche au regard des nouvelles attentes des collaborateurs, mais tous les collaborateurs n'ont pas la même appétence au changement ou la même relation aux nouvelles technologies.

> Les nouveaux modes de travail et de temps de travail peuvent être source de stress :

/ En apportant plus de souplesse et de flexibilité dans l'organisation du travail, il soulage certains tout en étant source de complexité pour d'autres. Cette transformation, si elle n'est pas, ou insuffisamment, accompagnée par la filière RH, peut accentuer des situations à risque, ou en créer de nouvelles.

42%
DES SALARIÉS FRANÇAIS

ESTIMENT QUE LA COLLABORATION
ET L'ÉCHANGE SONT LES PREMIERS
FACTEURS DE BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE

Source : "Bien-être au travail" - Juin 2017
Étude Monster/IFOP

BLOC-NOTES

La mise en place d'outils de communication à distance permet de favoriser le télétravail dans une logique d'équilibre des temps, mais pose la question du droit à la déconnexion, dont les dérives restent à identifier et prévenir.



CE QU'IL FAUT EN RETENIR

- 1** La filière RH reste le garant "humain" de la tr
- 2** Elle doit accompagner ce changement, en po
- 3** Elle doit apporter les outils nécessaires à l'en

2 MISSIONS



> 1. Prévention des risques psycho-sociaux

/ Analyser finement ces nouveaux risques et renforcer des actions de prévention.

> 2. Accompagnement des situations difficiles

/ Accompagner des collaborateurs dans des situations organisationnelles complexes, ou conseiller des managers sur des situations managériales délicates.

ZO
OM

LA DIGITALISATION DE LA FORMATION

Comment s'organiser pour laisser une certaine liberté d'accès aux contenus de formation tout en assurant l'efficacité de la gestion ? Quelle durée est réellement nécessaire pour suivre le module ?

Les RH interviennent en conseil voire en coaching auprès des managers qui doivent concilier les attentes de responsabilisation des équipes avec leurs enjeux d'efficacité de la production (dans un contexte où la durée de chaque acte de gestion est estimée à la minute)

ELLES EXPERTISES DOIVENT ÊTRE RENFORCÉES ?

> L'expertise juridique et la veille

ZO
OM

LE "BURN-OUT"

Les sujets juridiques sont peu appréhendés par les fonctions métier. À titre d'exemple, si le terme de "burn-out" a fait son apparition dans les années 70, la multiplication des cas est récente. Au cours des cinq dernières années, de nombreux cas ont entraîné des contentieux devant les Prud'hommes, pour identifier dans quels cas l'entreprise peut être tenue responsable, et le syndrome qualifié de "maladie professionnelle".

ansformation

porter le sens

ensemble des collaborateurs et des managers pour prévenir des risques qui lui sont associés

CONSTAT #8
LA GPEC
UNE ARMÉ

(DE TRANSFORMATION DES MÉTIERS) STRATÉGIQUE



QUI EST CONCERNÉ ?

Les trois domaines d'activités RH les plus touchés



La gestion des carrières, emplois et compétences

Développer la vision collective et prospective, construire des parcours de carrière adaptés aux besoins de l'organisation, concilier les attentes individuelles des collaborateurs avec les besoins de l'organisation...



La formation & la conduite du changement

Construire des parcours de formation basés sur les enjeux collectifs de développement des compétences, et accompagner ce changement auprès des managers et collaborateurs...



Le recrutement

Challenger les besoins de recrutement exprimés par les managers au regard de la cible en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences

QUELS SONT LES ENJEUX ?

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) a longtemps été considérée comme un sujet réglementaire. Dans de nombreuses entreprises, la démarche GPEC se résume à la négociation triennale d'un accord, qui permet de mettre en perspective les différents dispositifs RH proposés aux collaborateurs. Mais les véritables enjeux qui sous-tendent ces démarches ont souvent été perdus de vue.

- > Transformer l'organisation en anticipant les évolutions des métiers et des compétences
- > Répondre en toute agilité aux enjeux stratégiques

LA GPEC EN 3D

- > **UNE DIMENSION INDIVIDUELLE**
- > **UNE DIMENSION COLLECTIVE**
- > **PLUSIEURS HORIZONS DE TEMPS : COURT, MOYEN, LONG**

L'ensemble de ces axes est complémentaire et nécessaire pour gérer les exigences du quotidien tout en préparant l'avenir. Mais force est de constater que ces dernières années, les entreprises ont privilégié les dimensions individuelles et les horizons court terme, au détriment de la planification stratégique des ressources humaines, et de l'anticipation des évolutions des emplois, compétences et organisations.

Les RH renforcent les liens, à tous les niveaux

La maîtrise de la stratégie et des enjeux métiers, pour être capable d'en porter le sens auprès des collaborateurs, implique notamment de renforcer la proximité entre acteurs RH et acteurs opérationnels, à tous les niveaux :

- > Au niveau de la Direction pour comprendre le contexte stratégique et les enjeux des métiers
- > Au niveau opérationnel pour mieux comprendre la réalité des métiers, et proposer un accompagnement adapté au terrain.

ZO
OM

“PARTENAIRE STRATÉGIQUE”, LE GRAAL DU RH 3.0

Le développement de ces compétences est une condition sine qua non pour que les professionnels RH soient réellement impliqués dans les décisions stratégiques et puissent accompagner la transformation des métiers de façon proactive et non réactive.

CE QU'IL FAUT

- 1 Le rôle de la fonction RH
- 2 Cette réappropriation
- 3 Elle nécessite aussi de

Les GPS jouent collectif

De la gestion de carrière individuelle à une approche collective de la gestion des talents.

Le contexte de transformation dans un cadre contraint que connaît la Branche rend cette approche nécessaire : limitation des recrutements externes pour privilégier la mobilité interne, métiers en transformation et nouvelles compétences à développer... Il ne s'agit pas d'oublier les aspirations individuelles des collaborateurs, mais d'arriver à les concilier avec une vision cible globale et stratégique.



C'est quoi le problème ?

➤ **Une sensibilité à la GPEC et des compétences associées insuffisamment partagées au sein de la filière RH**

Une véritable culture GPEC doit imprégner l'ensemble des métiers de la fonction, et plus particulièrement les RH de proximité en charge de la gestion des carrières, qui doivent être capables de communiquer la stratégie et porter le sens de la transformation.

➤ **Au niveau de la Direction pour comprendre le contexte stratégique et les enjeux des métiers**

Dans certains GPS on parle de "mobilité orientée" : les souhaits de mobilité individuelle s'inscrivent dans une trajectoire globale des effectifs et des compétences. Il en va de même pour les acteurs de la formation : les formations suivies par les individus doivent s'inscrire dans une logique de développement de l'employabilité cohérente avec la transformation des métiers de l'entreprise.

EN RETENIR

RH dans la gestion des emplois et compétences est renforcé dans sa dimension stratégique

nécessite plus d'agilité, ainsi qu'un nouveau rôle de pilote du changement

développer une capacité à comprendre tous les enjeux métiers



CONSTAT #9
LE PILOTAGE DES COMPÉTENCES
SUR LE CIRCUIT EXIGEANT
DE LA TRANSFORMATION CONSTANTE DES MÉTIERS

QUI EST CONCERNÉ ?

Les trois domaines d'activités RH les plus touchés

1



La gestion des carrières, emplois et compétences

Piloter les compétences de façon dynamique, identifier les compétences (et plus particulièrement, les soft skills de demain), s'adapter aux évolutions stratégiques et aux changements qu'elles induisent sur les politiques RH...

2



La formation & la conduite du changement

Développer de nouvelles façons d'apprendre, adapter les parcours de développement des compétences aux soft skills clés pour l'entreprise...

3



Le recrutement

Apprécier les soft skills des candidats, évaluer leur potentiel et leur capacité à progresser au sein de l'entreprise, à s'adapter aux transformations des métiers...

85%
DES EMPLOIS DE 2030
N'EXISTERAIENT PAS
AUJOURD'HUI

POUR QUELLES RAISONS ?

Source : "Emerging technologies' impact on society & work in 2030" - 2017 Institute for the Future & Dell Technologies

> Les compétences des collaborateurs en profonde mutation

/ D'ici à 2030, le renouvellement naturel des effectifs ne permettra pas de disposer de 85% de nouveaux collaborateurs, qui maîtriseraient par leur formation initiale ces nouveaux métiers. Ce sont bien les collaborateurs d'aujourd'hui qui doivent être accompagnés pour développer les compétences de demain.

> La fonction RH évolue dans un contexte d'incertitude lié aux changements toujours plus rapides et à la montée en puissance des outils digitaux :

/ Double difficulté du pilotage des compétences : Il est difficile d'avoir une vision précise et actualisée des compétences dont dispose l'entreprise. Ces mêmes changements induisent une incertitude quant aux compétences qui seront réellement nécessaires demain : l'entreprise avance avec toujours plus d'agilité, de façon itérative, et la cible à atteindre est sans cesse mouvante.

COMMENT LES RH PRENNENT LES COMMANDES ?

Et si les RH se concentraient sur les compétences que le digital ne pourra pas remplacer : les soft skills ?

Intelligence émotionnelle, adaptabilité, créativité, pédagogie... Ces compétences comportementales, humaines par essence, sont celles que le digital ne pourra pas remplacer. Cette transition touche tous les métiers de l'entreprise, et plus particulièrement l'ensemble des métiers de la filière RH. Les professionnels RH doivent les cultiver chez eux-mêmes pour être en mesure de les identifier chez un candidat, les développer chez un collaborateur, etc.

ZOOM

UN PEU DE DOUCEUR DANS CE MONDE DIGITAL

Les soft skills prennent aussi le pas sur les compétences d'expertise RH. D'une posture d'expert réglementaire et administratif, les professionnels RH doivent devenir des chefs de projet, avec une posture de pilotage et de coordination, plutôt que d'exécution. Ils développent également une plus forte sensibilité aux enjeux stratégiques et maîtrisent des techniques d'analyse de données pour mieux piloter les compétences et la performance de l'entreprise.

Face à l'accélération des cycles de l'entreprise, la filière RH doit développer de nouvelles façons de travailler

Face aux rythmes des transformations, les "méthodes agiles" se sont développées au cours des années 1990 et 2000, initialement pour accélérer les projets de développement informatiques. Pour autant, les valeurs et principes de l'agilité s'adaptent à différents métiers de l'entreprises, y compris à ceux de la fonction RH.

CE QU'IL F

- 1 L'accélération nécessite d'ad
- 2 Les nouvelles t nécessite qui s
- 3 Pour piloter l'é digital et agile

De nouvelles démarches et des outils innovants à maîtriser

Le pilotage des compétences dont dispose l'organisation, et leur projection, ne peut se faire que par la maîtrise de ces nouvelles démarches et d'outils innovants. La définition d'un référentiel de compétences peut s'avérer un projet fastidieux, et l'exercice est vite obsolète. Pour remplir leur rôle de pilotage des compétences, les professionnels RH doivent développer une appétence au digital, recourir à des outils basés sur l'intelligence artificielle et le big data, analyser les données qu'ils en retirent et leur donner du sens dans le contexte particulier de leur entreprise.

BLOC-NOTES

De nombreux GPS commencent à expérimenter, dans une logique de "test & learn" des outils permettant de fluidifier la gestion des compétences et la mobilité dans l'entreprise.

LA FORMATION, UN EXEMPLE DE LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DES MODES DE TRAVAIL AU SEIN DES DIRECTIONS RH

L'accélération des évolutions réglementaires, technologiques et organisationnelles au sein de la Branche nécessite d'adapter et de faire évoluer en permanence les compétences des collaborateurs. Les processus de formation "traditionnels" ne permettent pas de répondre aux enjeux d'évolution plus rapide. Plan de formation annuel, identification des besoins, conception puis déploiement de parcours de formation pré-sentiels... entre l'expression

d'un besoin de formation et la mise en œuvre d'une action, près d'une année peut s'écouler. Seuls des modes de fonctionnement plus agiles et des solutions plus innovantes permettent de répondre à cet enjeu de rapidité. Les GPS investissent donc sur de nouvelles modalités de formation, distancielles et aux formats plus courts, pour s'adapter aux enjeux de demain.



IL FAUT EN RETENIR

Les évolutions réglementaires, technologiques et organisationnelles au sein de la Branche nécessitent d'adapter et de faire évoluer en permanence les compétences des collaborateurs.

Les technologies et les modes de fonctionnement plus agiles ne sont pas une option, mais une nécessité qui s'impose pour répondre à cet enjeu de rapidité.

Pour accompagner l'évolution des compétences au sein de l'entreprise, la fonction RH doit s'approprier la culture du "fail fast, learn fast" : faire simple pour avancer plus vite, en se donnant le droit à l'erreur, pour mieux rebondir.

A close-up photograph of a person's hands and arms. The person is wearing a bright yellow raincoat and black work gloves with red stitching. They are holding a wooden steering wheel of a boat. The background shows the boat's deck and a blue shirt. The text is overlaid on the right side of the image.

CONSTAT #10
ACCOMPAGNER
LE CHANGEMENT
NE SUFFIT PAS
IL FAUT LE CONDUIRE !

LE PRINCIPAL FACTEUR D'ÉCHEC DE LA TRANSFORMATION EST HUMAIN

La réaction des collaborateurs et managers face aux changements est décisive, mais souvent insuffisamment prise en compte, anticipée et accompagnée. La transformation digitale est sans doute encore plus complexe à réussir, puisqu'elle impacte les organisations mais également l'ensemble des métiers, les modes de fonctionnement et la culture de l'entreprise.

Sources :

*Kotter, John, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, Mars-Avril 1995
étude réalisée par McKinsey en 2008
("Creating organizational transformation"),*

*et deux études réalisées en 2017
par Forrester Consulting et par Consultancy.uk*

ENTRE 60% ET 70%
DES PROJETS
DE TRANSFORMATION
ÉCHOUE
ET C'EST UNE CONSTANTE
DEPUIS 20 ANS

QU'EST-CE QUE LES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES DOIVENT FAIRE POUR TRANSFORMER LES PROJETS DE CHANGEMENT ?

Acculturer au digital et aux nouveaux modes de fonctionnement

Les activités liées à l'accompagnement du changement augmentent dans les fonctions RH. Le rôle d'acculturation au digital, ou aux nouveaux modes de fonctionnement associés : agilité, collaboration entre autres, représente une part toujours plus importante de l'activité au sein des filières RH des GPS. Les acteurs de la Formation sont les plus sensibilisés au sujet, mais les compétences d'accompagnement du changement sont aussi citées comme un axe de développement pour les métiers de la GPEC ou encore pour ceux de la Gestion administrative et de la Paie, pour responsabiliser les managers et les collaborateurs dans la prise en charge en self-care d'un certain nombre d'activités.

Cependant, la filière RH intervient souvent au second plan de cette transformation, pilotée soit par les Directions opérationnelles, soit par la DSI ou des structures dédiées (Directions de la Transformation, Direction Numérique, etc.).

Anticiper les impacts de la transformation et prendre les rênes du pilotage

La fonction RH est régulièrement sollicitée pour la dimension d'accompagnement, qui consiste à communiquer et à former les salariés, à porter le changement auprès d'eux. Cependant, elle n'est pas suffisamment sollicitée en amont pour jouer son rôle dans l'anticipation des impacts, et les rênes du pilotage ne lui sont pas encore confiées. C'est cette évolution qui doit s'opérer au cours des années à venir au sein des GPS, en permettant aux DRH de conduire le changement et non plus seulement de l'accompagner.

ILLUSTRATION

Comment identifier les impacts humains des projets de transformation ?

L'UCANSS a notamment mis en œuvre un outil de diagnostic, à destination de l'ensemble des chefs de projet métier, afin d'identifier les impacts humains de leurs projets de transformation. L'objectif est de sensibiliser à l'importance de ces impacts et d'inciter à mobiliser les équipes RH le plus tôt possible dans la démarche lorsque c'est pertinent.

CE QU'IL FAUT FAIRE

- 1 L'enjeu majeur est de sensibiliser les équipes RH à l'importance de ces impacts et d'inciter à mobiliser les équipes RH le plus tôt possible dans la démarche lorsque c'est pertinent.
- 2 Ce rôle n'est pas encore confié à la fonction RH.
- 3 Pour ce faire, la fonction RH doit développer sa capacité à accompagner le changement et à prendre les rênes du pilotage.

LES RESSOURCES HUMAINES PEUVENT-elles ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT EN RÉUSSITE ?

Transformer les modes de management

Responsabilisation. Droit à l'erreur. Innovation. Bien-être au travail et engagement. La transformation qui se dessine est avant tout culturelle. L'ensemble de la ligne managériale doit faire évoluer ses pratiques, du manager de proximité jusqu'aux dirigeants de l'entreprise. Face à cette transformation, le rôle de "conseil et coaching managérial" de la fonction RH doit se développer, tant dans l'accompagnement des managers opérationnels que dans l'accompagnement des membres du CODIR.



Devenir exemplaire dans sa propre transformation pour gagner sa légitimité

Cela implique à la fois de moderniser ses outils et processus, mais aussi et surtout de repenser son mode d'organisation et de management. Les projets RH doivent être conduits dans une logique de responsabilisation des équipes, d'agilité et de recherche d'innovation, afin de prouver que la filière RH est en mesure de conduire la transformation de l'entreprise. La fonction RH doit être un modèle de leadership pour le reste de l'entreprise.

IL Y A BEAUCOUP À RETENIR

Le grand enjeu des 5 prochaines années est de faire de la filière RH, le pilote du changement

qui n'est pas encore acquis, ni dans les GPS ni dans la plupart des entreprises en dehors de la Branche

La fonction RH doit prouver sa maîtrise des enjeux stratégiques, son appétence au digital, et accompagner le développement des compétences nécessaires pour garantir la performance et enfin, être un modèle de leadership pour le reste de l'entreprise



PARTIE 3
5 PROPOSITIONS
d'accompagnement



COMMENT CONDUIRE ET ANTICIPER CETTE ÉVOLUTION DES MÉTIERS RH ?
Les bonnes pratiques pour réussir la transformation RH



PARTIE 3

5 PROPOSITIONS

d'accompagnement

#1 START !

ANTICIPER ET STRUCTURER LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA DRH

#2 ÇA MATCHE AVEC LES MÉTIERS !

RENFORCER LA PROXIMITÉ AVEC LES MÉTIERS ET MIEUX COMPRENDRE LA STRATÉGIE

#3 NEW GENERATION !

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DIGITALES ET UNE CULTURE DE L'AGILITÉ

#4 OPEN !

DÉVELOPPER L'ÉCOSYSTÈME RH : DANS LA BRANCHE ET AU-DELÀ

#5 GO BEYOND !

CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME DES FONCTIONS SUPPORTS : VERS UNE POROSITÉ DES MÉTIERS ?

PAS DE RECETTE MIRACLE. ON S'ADAPTE !

Les nouveaux enjeux et nouvelles exigences rencontrés par la filière RH impliquent la mise en place de dispositifs pour accompagner cette transformation des métiers RH. Il n'existe pas de solutions universelles, et les dispositifs méritent d'être adaptés en fonction des pratiques déjà mises en œuvre, de l'organisation et de la culture ou de l'histoire de chaque GPS.

Dans les starting-blocks

Découvrez ici, les pratiques concrètes mises en œuvre pour faciliter cette transformation dans des organisations extérieures à la Branche.

L'objectif ? Présenter des actions concrètes pour offrir des pistes de réflexion aux GPS sur ce qu'il serait pertinent de transposer au sein de leur organisation. Action !

**DU RH
D'AUJOURD'HUI...**

... AU RH 3.0





#1 START! ANTICIPER ET STRUCTURER LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA DRH

Pour chaque objectif majeur de la transformation RH, nous vous proposons une explication succincte des enjeux associés, un ensemble de bonnes pratiques identifiées, puis un ou plusieurs focus sur certains de ces dispositifs.

Disposer d'une vision partagée de la stratégie de transformation digitale

Cette vision d'ensemble permet de donner un sens à la transformation, mais également de garantir la cohérence des différentes initiatives qui peuvent être prises au sein de la Direction RH.

CHECK-LIST :

- Quelle ambition donner à cette transformation ?
- Quelle est la cible à atteindre, et pourquoi ?

“*Aller vite pour prendre le temps.*”

Écrire sa feuille de route opérationnelle avec les collaborateurs

Une feuille de route à construire, ou mieux, à co-construire avec les collaborateurs, pour sécuriser leur acceptation !

DONNER DU RYTHME !

Paradoxalement, il semble essentiel de définir une trajectoire rythmée et soutenue pour donner aux collaborateurs le temps de monter en compétence et de s'acculturer au digital. La transformation n'est plus un choix, elle s'impose, tant dans une logique d'optimisation des coûts que d'attraction et rétention des talents clés pour l'entreprise.

SUIVRE LE BON TEMPO !

Néanmoins, aujourd'hui, le poids de l'activité quotidienne, encore fortement teintée d'administratif, freine le lancement de grands projets et ne laisse que peu de temps aux équipes pour développer les compétences et prendre en main les transformations nécessaires.



Prendre la bonne direction

Une fois cette cible et cette trajectoire définies, la filière RH doit s'appliquer à elle-même une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Certains dispositifs doivent être envisagés dès maintenant pour accompagner les professionnels de la fonction RH.

CHECK-LIST

- Quels parcours d'évolution vers les métiers de demain ?
- Quels dispositifs pour développer les compétences des collaborateurs en poste ?
- Quels profils rechercher à l'avenir ?



ACTION!
Best Practices

1

Définir une cible partagée

- A. Donner une vision claire de la Direction RH de demain, pour donner de la visibilité à l'ensemble des équipes
- B. Mettre en cohérence les différentes initiatives : Recrutement, Formation, Gestion des carrières...

2

Co-construire la DRH de demain

Utiliser une approche Design Thinking, regroupant les différentes parties prenantes (RH, Managers, Collaborateurs) pour définir une cible adaptée et embarquer les acteurs

3

Aller vite pour prendre le temps

- A. Insuffler une dynamique soutenue de digitalisation et d'automatisation afin de démontrer rapidement les gains d'efficacité qui y sont liés...
- B. Laisser le temps des équipes pour monter en compétences

4

Faire votre propre GPEC

- A. S'appliquer à soi-même les pratiques réservées en général aux équipes métiers
- B. Dimensionner les effectifs et compétences nécessaires
- C. Mettre en œuvre dès maintenant les plans d'action pour atteindre la cible

5

Re-questionner l'organisation

- A. Remettre en question les structures "traditionnelles" des équipes RH dans une logique de service client interne
- B. Challenger au regard de la cible visée, La pertinence de maintenir des équipes distinctes en charge du recrutement, de la formation, de la gestion de carrière

ÇA MATCHE AVEC LES MÉTIERS !

#2

RENFORCER LA PROXIMITÉ AVEC LES MÉTIERS
ET MIEUX COMPRENDRE LA STRATÉGIE



Les RH restent en ligne !

Renforcement de la posture de coaching et conseil, GPEC stratégique, accompagnement de la transformation stratégique : les enjeux RH requièrent plus de proximité avec les métiers à tous les niveaux de la ligne managériale.

Renforcer la compréhension des enjeux sectoriels et la stratégie de son propre GPS

Cela permettra aux RH de mieux appréhender les enjeux stratégiques et business, et de construire une stratégie et des politiques RH alignées sur ces transformations métier.

Développer une meilleure compréhension opérationnelle de l'ensemble des métiers de la Branche

Cette maîtrise de la réalité opérationnelle est nécessaire pour accompagner les transformations stratégiques et améliorer l'expérience collaborateurs :

- Compréhension du contenu du métier pour identifier les compétences, notamment les soft skills, détenues aujourd'hui
- Compréhension des proximités entre métiers pour être en mesure de construire des passerelles pertinentes

ACTION !
Best Practices

1

Structurer une gouvernance DRH / Métiers

Instaurer des points réguliers opérationnels entre la Direction Générale, ou les directions métiers, et la DRH afin de partager les grands enjeux, objectifs et jalons, et restituer ces éléments à l'ensemble des professionnels RH

2

Suivre des MOOC métiers

Mettre à disposition de la filière RH des formations sur le monde de la prévoyance, ses enjeux, ses métiers :

- A. Formations existantes : MOOC, formations à destination des collaborateurs
- B. Formations à concevoir au niveau de la Branche

3

Systématiser les immersions ou les "Cafés des métiers"

- A. Prendre l'habitude d'organiser des immersions des équipes RH au sein des équipes métiers, sous forme de visite ou de "vis-ma-vie", ou encore des ateliers de présentation des métiers.
- B. Systématiser et proposer à tous les professionnels RH les dispositifs qui existent au sein de certains GPS



#3

NEW GENERATION !

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DIGITALES ET UNE CULTURE DE L'AGILITÉ

FOCUS ON...

MOOC pour favoriser l'acculturation au digital de la filière RH

Thème	Nom du MOOC	Objectif
Digital RH	Le MOOC Digital RH (Unow)	Se former aux opportunités du digital pour la filière RH et transformer ses modalités de travail
GPEC	Le MOOC GPEC (Sia Partners)	Comprendre les enjeux de la GPEC et sa méthodologie pour la mettre en place au sein de la filière
Agilité	Initiez-vous à la gestion de projet Agile (MOOC Francophone)	S'initier aux méthodes agiles pour les transposer à sa filière, sur ses projets
Management	Du manager agile au leader designer (Fun MOOC)	Aller plus loin et développer son agilité pour l'adapter au management

La technologie est notre amie !

Afin de mettre en œuvre la transformation RH d'une part, et de conduire la transformation digitale auprès des métiers d'autre part, le développement de compétences digitales apparaît essentiel pour l'ensemble de la filière. La filière RH doit arrêter de craindre la technologie et l'utiliser comme une alliée pour être crédible dans son accompagnement de la transformation des métiers.



Agile comme personne

Au-delà de compétences digitales stricto sensu, c'est une réelle culture de l'agilité qui doit être insufflée au sein des équipes RH afin que cette dernière soit en mesure de porter cette transformation au sein de la Branche. Il s'agit de revoir la façon de travailler : plus de rapidité, systématiser l'approche test & learn, de la responsabilisation et du droit à l'erreur... La filière RH doit être exemplaire dans ces nouveaux modes de travail.

Pour cela, le plan de développement RH doit intégrer de nouvelles modalités d'apprentissages et des dispositifs innovants, au-delà de la formation présentielle.

ACTION ! Best Practices

1

Proposer des formations digitales

Utiliser des modalités de formation digitales : MOOC, e-learning, micro-learning entre autres, pour développer les compétences digitales (mais également métier) afin d'ancre la culture digitale dans les pratiques RH

2

S'acculturer au design thinking

- A. Proposer des formations présentielles au design thinking à l'ensemble de la filière
- B. Identifier un "relais agilité" garant de la démarche sur l'ensemble des projets, afin de s'assurer de l'application systématique de la méthode, dans une logique d'amélioration de l'expérience collaborateur

3

Organiser des Hackathons

Organiser des Hackathons sur des sujets RH pour favoriser l'innovation sur l'ensemble de la filière

4

Lancer un dispositif de coaching digital

Mettre en place un réseau de coachs digitaux au sein de la filière RH, avec un accompagnement spécifique selon le profil des collaborateurs (le geek, le réfractaire...) pour créer une culture du digital

5

Co-construire un culture Book

Co-construire avec les équipes un "culture book" tourné autour de l'agile pour ancrer le digital dans la culture d'entreprise partagée par tous

6

Organiser des cafés digitaux

Créer des temps d'échanges entre experts et collaborateurs pour favoriser les échanges et "démystifier" les activités liées au digital

7

Lancer et suivre une démarche de reverse mentoring

Mettre en place des binômes intergénérationnels dans lesquels les jeunes générations forment les seniors aux outils digitaux. Ce dispositif permet de valoriser les expertises des jeunes générations au profit d'une génération senior moins acculturée au digital.

8

Proposer une plateforme interne de vidéos pédagogiques

Proposer des plateformes de vidéos pédagogiques partagées directement par la filière RH pour la filière RH, voire, à terme, pour l'ensemble du GPS. Ces plateformes favorisent la transversalité dans des GPS amenés à travailler de plus en plus en mode projet.



#4

OPEN!

DÉVELOPPER L'ÉCOSYSTÈME RH :
DANS LA BRANCHE ET AU-DELÀ

Travail en réseau vs. travail en équipe : un système organisé de relations à distance géographique, fonctionnelle ou sectorielle

Le travail en réseau repose sur l'existence d'une interdépendance et d'un bénéfice concret pour chaque participant : les résultats collectifs obtenus n'auraient pas pu être obtenus seuls.

ZO
OM

OPEN SOURCE, UN EXEMPLE DE COOPÉRATION

Les logiciels open source représentent bien les enjeux et résultats de la coopération : chaque développeur peut utiliser les codes transmis sur la plateforme open source et en améliorer le contenu, à condition qu'il partage également le contenu qu'il a lui-même amélioré.

Vous n'imaginez pas tout ce que le travail en réseau peut faire pour les RH

Dans un contexte de complexification économique, organisationnelle, technologique et juridique, une équipe RH ne peut appréhender seule l'ensemble des problématiques de la filière. Le partage d'expériences et l'ouverture extérieure permettent d'orienter et d'améliorer les pratiques RH.



Attention : le développement de réseaux collaboratifs n'est pas un sprint mais un marathon

Les équipes, surchargées sur les activités opérationnelles, ne voient pas nécessairement les résultats tangibles à court terme. Si les outils et processus sont un levier, ils ne peuvent pas (seuls) améliorer la collaboration entre professionnels. De plus, ils restreignent souvent la collaboration et l'échange à une seule et même organisation (une entreprise, un groupe).

Jeter un œil vers d'autres GPS de la Branche, à d'autres secteurs, d'autres métiers que les RH

S'ouvrir à d'autres pratiques, d'autres compétences est un réel changement de culture qui doit intervenir, favorisant la coopération et l'échange de bonnes pratiques, au profit de résultats à plus long terme, et non pas uniquement aux enjeux du quotidien.

ACTION ! Best Practices

1

Animer une communauté RH de Branche

- A. Structurer et outiller une communauté RH, en ligne et hors ligne
- B. Animer le réseau des ambassadeurs de chaque GPS pour favoriser la mutualisation des pratiques
- C. Élargir ces communautés à l'ensemble des domaines d'activité RH, et les ouvrir aux managers qui prennent eux-mêmes en charge certaines activités RH

2

Rejoindre des communautés RH externes à la Branche

- A. Participer à des communautés externes : Lab RH, clubs RH, ANDRH, Clubs associés à la Qualité de Vie au Travail...
- B. Obtenir des éléments de benchmark sur des pratiques innovantes, dans des secteurs différents et extérieurs à la Branche
- C. Favoriser le partage des bonnes pratiques et d'innovation

3

Visiter d'autres entreprises

Organiser des visites ou "learning expeditions" dans des organisations similaires ou au contraire très différentes : start-ups, opéra, club de sport, pour identifier des pratiques qui n'avaient pas été imaginées en interne

4

Placer la coopération et l'ouverture comme une compétence à part entière

Faire de la coopération un objectif individuel de développement des compétences pour l'ancrer de manière pérenne dans l'organisation du travail

5

Inciter les collaborateurs à utiliser de nouveaux modes de développement des compétences

Allouer à des équipes, ou à chaque collaborateur, un quota d'heures de formation sur un sujet, en ouvrant la "formation" à la participation à des salons, des conférences, des sessions de REX, la lecture d'articles ou livres... Ce dispositif permet à la fois de répondre à une demande d'autonomie en matière de formation, tout en améliorant la coopération.

6

Faciliter les mobilités interstructures

- A. Accélérer les échanges de bonnes pratiques et la coopération entre GPS
- B. Encourager cette mobilité par des dispositifs visant à sécuriser la transition : vis-ma-vie en amont, dispositif de réintégration du GPS initial dans un délai de X mois...

#5

GO BEYOND !

CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME DES FONCTIONS
SUPPORTS : VERS UNE POROSITÉ DES MÉTIERS ?



Vivre l'aventure de la transformation au-delà de la filière RH

Si un travail en plus forte proximité entre RH et ligne managériale métier est nécessaire, n'est-ce pas également le cas entre RH et autres fonctions supports ?

Zéro silo !

En mode projet, les métiers sont interdépendants

Pour jouer son rôle de conduite de la transformation digitale la DRH est amenée à travailler toujours plus étroitement avec la DSI. Ces mêmes enjeux de transformation viennent interroger la question du périmètre entre la DRH et la Direction de l'Organisation le cas échéant

Face aux enjeux liés à l'analyse de données pour orienter les politiques RH et mieux piloter la performance de l'activité, les frontières entre RH et contrôle de gestion sont amenées à se brouiller.



Nouvelles frontières, nouveaux horizons





Vers un vrai rapprochement ?

S'il est trop tôt pour évoquer un éventuel rapprochement de ces métiers, leur interdépendance nécessite au moins de mieux travailler ensemble, et notamment dans un premier temps en partageant leurs pratiques et leurs modalités de travail.

“ Partager les pratiques et les modalités de travail, c'est se donner la possibilité de véritablement travailler et avancer ensemble. **”**

Le développement des nouvelles modalités de travail appuyé par le digital favorise en ce sens la transversalité pour des fonctions supports qui n'ont pas nécessairement pour habitude de travailler ensemble.



ACTION ! Best Practices

Aménager des espaces collaboratifs

1

- A. Mettre en place des espaces de co-working, flex office
- B. Faciliter le télétravail
- C. Laisser toute la latitude nécessaire aux fonctions supports pour mieux travailler ensemble

Si le travail en collaboration est ancré dans l'espace, il s'ancrera plus facilement dans la culture du GPS.

2

Outiller et former sur les techniques d'animations de réunion à distances

Mettre en place des outils d'animation de réunion à distance et de partage d'écran pour faciliter le travail d'équipes à distance

3

Organiser des "stand-up meetings" avec les fonctions supports RH x Supports en tête d'affiche ! Show garanti

Organiser des meetings très courts mais réguliers entre les relais des équipes supports pour partager les grands enjeux de chacune des filières



CONCLUSION

LES CARNETS DU CERCLE

Les RH se réinventent !

LES HORIZONS TECHNOLOGIQUES S'ÉLARGISSENT, L'OFFRE DE SERVICES SE REDESSINE

Plus que de nouveaux outils, la transformation digitale amène un besoin de repenser l'offre de service RH selon trois axes :

1. Une amélioration de l'expérience collaborateur pour attirer et engager les talents
2. Une meilleure maîtrise de la performance des processus RH et de leur valeur ajoutée
3. une agilité permettant de piloter et développer les compétences dans un contexte mouvant.

LE CŒUR D'ACTIVITÉ SE TRANSFORME, À MESURE QUE LES ACTIVITÉS ADMINISTRATIVES SE RÉDUISENT

Le développement du self-care, la robotisation et l'intelligence artificielle vont faire progressivement disparaître l'ensemble des tâches transactionnelles et administratives.

Si un changement est déjà amorcé sur ce terrain, cette transformation va s'accélérer. La fluidification des processus amenée par le digital, la

nécessité d'agilité et le renforcement des processus collaboratifs entraînent également une évolution du rôle de la fonction RH sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

DE NOUVELLES FRONTIÈRES ENTRE LES RH, LES MANAGERS ET LES COLLABORATEURS DU FUTUR ?

Si une part toujours plus importante des activités est transférée aux managers et collaborateurs, la fonction RH doit gagner une position de partenaire stratégique des Directions.

“RH ‘partenaire stratégique’ et ‘réfèrent stable’ du collaborateur dans un monde qui bouge rapidement”

Elle se décharge des activités plus administratives et transactionnelles pour mieux contribuer stratégiquement aux décisions RH et organisationnelles de l'entreprise.

En outre, dans un contexte où les mobilités professionnelles sont de plus en plus fréquentes, et les changements organisationnels rapides, un collaborateur est amené à changer fréquemment de manager. Le RH peut être perçu comme le “réfèrent stable” du collaborateur : celui qui est à même de suivre son parcours professionnel dans la durée, de le conseiller et de l'orienter.

EN BREF

Le rôle des RH se concentre sur l'accompagnement et vers le pilotage de la transformation au détriment des activités administratives automatisables ou de celles qui peuvent être transférées aux collaborateurs et managers eux-mêmes.

LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS DE LA BRANCHE : 1^{ER} FACTEUR DU REPOSITIONNEMENT DES MÉTIERS ET ACTIVITÉS RH

Dans un contexte concurrentiel fort, et face à une standardisation de l'offre, les métiers des GPS évoluent. Le digital est au cœur de cette transformation bien qu'il n'en soit pas le seul moteur. Les activités et les compétences se transforment à une vitesse toujours plus importante, et la fonction RH doit être à même d'accompagner l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour faire face à ces changements.

L'IA ET LA ROBOTISATION : UNE RADICALISATION DE LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS ANNONCÉE OU FANTASMÉE ?

Faire face à l'automatisation graduelle de son métier, encadrer une équipe de robots ou travailler au quotidien avec des solutions dont l'intelligence artificielle se rapproche progressivement de celle de l'Humain...

“C'est les RH qui devront anticiper et accompagner la révolution”

Dans un futur lointain, collaborateurs et robots pourraient être positionnés sur un pied d'égalité, entraînant une forme de compétition et des difficultés d'acceptation sociale majeures.

LE DIGITAL : UN LEVIER POUR REPOSITIONNER LES MÉTIERS RH SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE ?

Le digital n'est pas le seul levier pour accompagner la transformation des métiers RH, il est un prérequis pour réussir à concentrer les efforts de la fonction RH sur ce rôle.

Aucune certitude sur le rythme et l'ampleur de la transformation au sein des GPS dans les 5 années à venir. Une seule conviction : la transformation doit être anticipée et structurée.

VERS UNE “FUSION” DE CERTAINS MÉTIERS RH ?

Pour améliorer l'expérience collaborateur, mais également face à l'évolution des attentes vis-à-vis de la fonction RH dans son ensemble, les RH doivent développer une plus grande polyvalence.

La distinction entre les différents processus et les expertises associées s'estompe déjà dans certains domaines : GPEC, Gestion de carrières, Recrutement et Formation. Ce n'est que le début !

RENFORCEMENT D'EXPERTISES, NOUVELLES COMPÉTENCES... QUAND ÇA BOUGE, LA FONCTION RH SE BOUGE !

Au-delà du renforcement de certaines expertises RH, la fonction doit avant tout développer une meilleure compréhension de la stratégie et des métiers, des compétences digitales et une culture de l'agilité, et enfin des soft skills essentiels à son rôle de conseiller stratégique, de coach et de développeur des compétences.

COOPÉRATION, PARTAGE DE PRATIQUES ENTRE PROFESSIONNELS RH... BIEN SÛR QUE LA BRANCHE A UN GRAND RÔLE À JOUER !

L'achat communautaire d'outils, les échanges et partages de pratiques signent la première ouverture au sein de l'écosystème de la Retraite Complémentaire & Prévoyance. Allons plus loin !

À SUIVRE...

LES CARNETS DU CERCLE

remercient

PARTICIPANTS ENTRETIENS :

Groupes paritaires de protection sociale

AGRICA - Stéphanie des Ormeaux
APICIL - Christine Dolle Delmotte
AUDIENS - Jérôme Bonneau
FÉDÉRATION AGIRC-ARRCO - Mikaël Louadoudi
IRCEM - Stéphane Salon
KLÉSIA - Jean Sroczyński
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Christophe Frayt
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Marie-Laure Godfroy-Légrand

Entreprises d'autres secteurs

BNP PARIBAS - Frédéric Froumenty
UCANSS - Carole Bonvalot, Lucie de Castro, Daniele Vial

PARTICIPANTS ATELIERS :

AG2R LA MONDIALE - Fanny Ait-Mokhtar
AG2R LA MONDIALE - Cyril Mathurin
AG2R LA MONDIALE - Philippe de Vaugirard
AGRICA - Juliette Poumes-Lauret
AGRICA - Colette Schmitt
AGRICA - Nathalie Sergent
APICIL - Adeline Thiault
APICIL - Agnès Armengaud
APICIL - Jérôme Dumard
B2V - Pascale Cantecor
B2V - Florianne Godart

B2V - Peggy Hecht
B2V - Serge Mateo
FÉDÉRATION AGIRC-ARRCO - Dan Ballard
FÉDÉRATION AGIRC-ARRCO - Caroline Boucher
FÉDÉRATION AGIRC-ARRCO - Muriel Courjal
FÉDÉRATION AGIRC-ARRCO - Céline Duval
IRCEM - Caroline Bailleul
IRCEM - Sabrina de Césaire
IRCEM - Carine Destombes-Delmotte
IRCEM - Maria Carmen dos Santos
IRCEM - Jeanne Gourrinat
IRP AUTO - Aurélie Barbeau
IRP AUTO - Bénédicte Le Prioux
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Tatiana Bubalo
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Martine Coispel
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Mony Druon Peyrat
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Nolwenn Dupuy-Salle
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Marie-Laure Godfroy-Légrand
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Isabelle Jasiowka
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Céline Ribes
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Stéphanie Roca
MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS - Albane de la Serre
PRO BTP - Sophie Guilbert le Calvez
PRO BTP - Françoise Durchon
PRO BTP - Alain Curvale
PRO BTP - Anna Despelchain
PRO BTP - Nuno da Graca



ANNEXES

A320 MY5





ANNEXE 1 méthodologie

LES ÉTAPES DE LA CONCEPTION

1. Structuration de l'étude

- Identification des grandes tendances en matière de digitalisation RH
- Structuration de l'étude selon 5 domaines d'activité RH : Recrutement & Intégration, Gestion administrative / Paie & Rémunération, Gestion des carrières et des compétences, Formation & Conduite du Changement, Relations sociales / QVT & Santé au travail
- Identification des acteurs à mobiliser pour l'étude

2. Panorama des outils et services

- Veille active et analyse d'études et publications
- Établir une première vision d'ensemble des outils et services digitaux impactant la fonction RH
- 10 entretiens auprès d'acteurs RH des GPS et en dehors de la Branche
- Identifier les tendances applicables au sein de la Branche et les bonnes pratiques en matière de digitalisation RH
- Recueillir des pratiques externes
- Établissement d'un panorama des outils et services digitaux RH

3. Étude des impacts du digital sur les métiers RH

- Questionnaire à destination des acteurs RH identifiés par les GPS
- Préparation et animation de 5 ateliers (1 par domaine d'activités RH)
 - Cartographier les impacts du digital sur les activités RH à horizon 3-5 ans
 - Identifier les expertises et soft skills à développer
- Synthèse des impacts en termes d'activités et de compétences

4. Propositions de dispositifs d'accompagnement

- Formalisation de recommandations pour accompagner la transformation des métiers RH

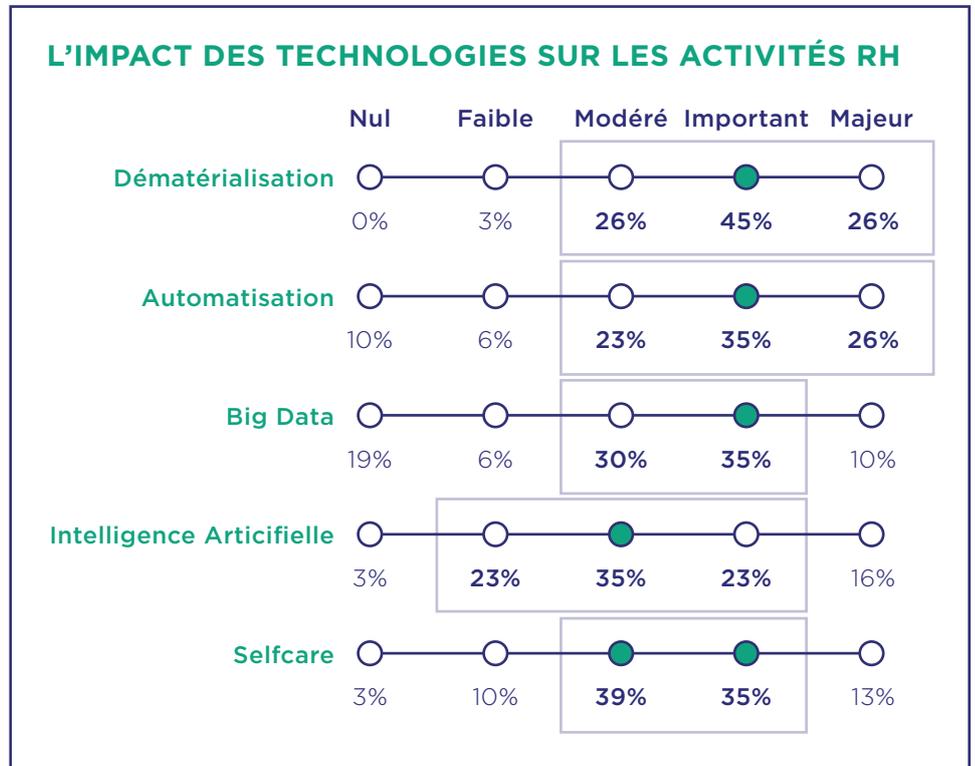
5. Présentation et communication de l'étude

- Formalisation du rapport final
- Organisation d'une conférence de restitution de l'étude

ANNEXE 2

questionnaire

LES BAROMÈTRE DE L'IMPACT DU DIGITAL SUR LES MÉTIERS RH



ACTIVITÉS EN BAISSSE		ACTIVITÉS EN HAUSSE	
Paye / Gestion administrative	65%	Gestion de carrière / Talents	27%
Traitement papier, archivage physique	13%	Formation (digital learning...)	20%
Sourcing	4%	Fiabilisation données / Contrôle de gestion	9%
Administration des formations	4%	Réseaux sociaux / Marque employeur	9%
Traitement des candidatures	4%	GPEC	7%

COMPÉTENCES À RENFORCER

Digital Outils Réseaux sociaux Big Data	Data Analyse Sécurisation Pilotage des données	Soft skills Agilité Autonomie Transversalité Innovation	Projet Gestion de projet Accompagnement du changement	Communication Multicanal Réseaux sociaux
---	--	--	--	---

ANNEXE 3

synthèse

LES ACTIVITÉS AMENÉES À DIMINUER À L'HORIZON 3-5 ANS

DOMAINE D'ACTIVITÉ	PRINCIPALES ACTIVITÉS EN DIMINUTION
Gestion administrative (tous domaines RH)	Activités administratives transactionnelles : recueil et mise à jour de données, édition de documents / attestations, traitement de demandes simples, transactions logistiques...
Paie / Rémunération	Pilotage des campagnes salariales Calcul des rémunérations variables, primes, augmentations Gérer les absences, les avantages sociaux et les EVP Piloter les contrats santé / prévoyance
Recrutement	Sourcing externe (sauf postes pénuriques) Pré-sélection des candidats Intégration administrative des nouveaux collaborateurs
Formation	Élaboration du plan de formation Conception de formation Évaluation des formations
Gestion des carrières, emplois & compétences	Pilotage des campagnes d'entretiens annuels / professionnels
Relations sociales	Organisation / Animation des instances
Santé au travail	Organisation & suivi des visites médicales

ANNEXE 4

synthèse

LES ACTIVITÉS EN HAUSSE À L'HORIZON 3-5 ANS

DOMAINE D'ACTIVITÉ	PRINCIPALES ACTIVITÉS EN DIMINUTION
Gestion administrative / Paie / Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Paramétrage des outils digitaux Conseil aux collaborateurs sur situations complexes
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la Marque Employeur Sourcing interne Accueil et intégration personnalisés
Formation	<ul style="list-style-type: none"> GPEC : Anticipation des besoins de compétences (qualitatif) Construction & Marketing de l'offre Pilotage & accompagnement des formateurs internes Animation de communautés d'apprenants Conduite du changement Sélection de prestataires
Gestion des carrières, emplois & compétences	<ul style="list-style-type: none"> GPEC : Anticipation des besoins de compétences (qualitatif et quantitatif), projection des effectifs Identification et analyse des compétences existantes Conseil aux collaborateurs (carrière) Conseil aux managers (organisation, situations difficiles)
Relations sociales / QVT / Santé au travail	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation et prévention des RPS Conseil aux managers (situations difficiles) Conseil aux collaborateurs (situations difficiles) Gestion des contentieux

ANNEXE 5

synthèse

LES COMPÉTENCES CLÉS À L'HORIZON 3-5 ANS

		CRITICITÉ
GPEC : capacité à comprendre les enjeux stratégiques métiers et à anticiper leurs impacts en termes d'effectifs, emplois et compétences		5/5
Digital & SIRH : capacité (et appétence) à utiliser les nouveaux outils digitaux et à les mettre en main auprès des équipes métier		5/5
Gestion de projet : capacité à piloter des projets, surtout à composante digitale, et à passer d'une posture d'exécution à une posture de coordination		5/5
Data analytics : capacité à fiabiliser, analyser et projeter des données chiffrées pour en tirer des conclusions permettant d'éclairer la prise de décision		4/5
Marketing RH : capacité à recueillir et analyser les besoins des candidats / collaborateurs, et à concevoir et à promouvoir une offre de service RH qui y réponde		3/5
Community management RH: capacité à mettre en œuvre et animer des communautés (de candidats / d'apprenants / de collaborateurs) pour instaurer un dialogue et un partage de pratiques autour de l'entreprise en général ou d'une thématique en particulier		3/5
Conseil juridique : capacité à analyser les textes juridiques et à fournir des conseils / réponses aux questions des collaborateurs		2/5
Analyse des risques : capacité à identifier les risques potentiels, à les évaluer, les détecter et mettre en œuvre des actions pour les prévenir		2/5

ANNEXE 6

synthèse

LES 5 COMPORTEMENTS CLÉS

		CRITICITÉ
Conseil et Coaching		5/5
Capacités d'analyse		5/5
Orientation Client		5/5
Conduite du changement, Communication & Pédagogie		5/5
Agilité, rapidité et adaptabilité		5/5

ANNEXE 7

revue des solutions digitales

SOLUTION	DÉFINITION	1	2	3	4	5
ASSESSFIRST	Assessfirst propose des solutions d'analyse des données (de type Big Data) récoltées via des questionnaires/tests en ligne pour recruter, développer et fidéliser les talents.					
BENIFY	Benify est une plateforme Web en mode SaaS permettant de à chaque entreprise de valoriser sa politique de rémunération et d'avantages sociaux, d'offrir à tous les collaborateurs un accès simplifié aux services et avantages sociaux tout en leur permettant de choisir leurs modes de rémunération.					
BEQOM	Beqom est un éditeur de logiciels SaaS spécialisé dans la gestion des rémunérations pour les grands groupes. Il propose des solutions permettant de gérer les ressources humaines, la performance commerciale et la rémunération globale.					
BLOOM AT WORK	Bloom at work propose une solution ergonomique et ludique pour améliorer l'épanouissement des collaborateurs grâce à des questionnaires innovants					
CALL DOOR	CallDoor est une solution de prévention et de sensibilisation au droit à la déconnexion. L'application CallDoor permet notamment de pousser des notifications, ou de bloquer certains usages selon les règles définies par l'entreprise.					
CLASSILIO	Classilio est une solution permettant l'organisation de classes virtuelles, webconférences et webinars.					
CLUSTREE	Clustree édite une solution technologique s'appuyant sur l'intelligence artificielle afin de permettre aux entreprises de délivrer des prises de décisions proactives et basées sur les faits au service du recrutement et du développement des carrières.					
COGNILEARNING	La startup Cognilearning facilite la diffusion, l'acquisition et l'apprentissage de la connaissance en ligne. Elle propose un parcours pédagogique individualisé selon le profil de chaque apprenant.					
CV CATCHER	Solution permettant à un candidat de télécharger son CV ou son profil LinkedIn et de lui proposer directement les annonces de l'entreprise qui correspondent à son profil, grâce à une analyse précise de son CV					

1. RECRUTEMENT & MOBILITÉ / 2. FORMATION / CONDUITE DU CHANGEMENT /

3. GA, PAIE & RÉMUNÉRATION / 4. CARRIÈRES, EMPLOIS & COMPÉTENCES / 5. QVT, RELATIONS SOCIALES & SANTÉ

SOLUTION	DÉFINITION	1	2	3	4	5
ELUCIDAT	Outil auteur permettant la création et la gestion de contenus e-learning					
FOEDERIS	Foederis est un des leaders français de solutions intégrées de gestion des talents en mode SaaS					
MOBILIWORK	Mobiliwork, à l'instar d'un site de rencontre, permet aux salariés des entreprises qui l'utilisent de mettre ses compétences au service d'une autre organisation.					
NIBELIS	Nibelis est un éditeur français d'une solution SIRH Cloud Paie et RH destinée aux organisations de 50 à 5000 salariés. Nibelis propose également de prendre en charge tout ou partie des processus métier, de la maintenance légale à l'externalisation complète de la paie					
PANGONE	La solution Pangone est un outil de mobile-learning et de micro-formation					
PATHMOTION	PathMotion est une plateforme de mise en relation qui permet aux candidats d'entrer en contact direct avec des collaborateurs pour leur poser des questions.					
PEOPLEDOC	PeopleDoc propose une plateforme de digitalisation RH complète, collaborative et agile. Ses solutions permettent aux organisations de gérer efficacement les opérations RH et d'optimiser la communication avec leurs collaborateurs et managers.					
RUBIX	RubixPod est un objet connecté permettant de surveiller l'environnement de travail (température, taux d'humidité, intensité lumineuse, bruit...).					
RUBIX	RubixPod est un objet connecté permettant de surveiller l'environnement de travail (température, taux d'humidité, intensité lumineuse, bruit...).					
SMART-RECRUITERS	Plateforme de recrutement moderne, aux fonctionnalités avancées, Smartrecruiters favorise la collaboration entre recruteurs et managers, ainsi que les interactions avec les candidats, tout au long du processus de recrutement					
SPIRE	Spire est un objet connecté permettant d'identifier les pics de stress ressentis par chaque employé. Une application associée propose des exercices de relaxation.					
TALENTSOFT	Talentsoft, leader européen des applications Cloud en gestion des talents, propose une solution 100% Cloud pour la gestion du recrutement, l'évaluation de la performance, la formation, le développement des compétences et des carrières, et la gestion des rémunérations.					
UNOW	Unow est une plateforme de formation en ligne spécialisée dans les MOOC.					
VISIOTALENT	La solution VisioTalent permet la réalisation d'entretiens vidéos en temps réel et en temps différé.					
WORKDAY	La solution Workday est l'une des solutions RH les plus complètes et intégrées du marché					

ANNEXE 8

lexique

Adaptive learning

Une nouvelle approche de la formation qui consiste à ajuster la formation (rythme, contenu, ordre du parcours) aux spécificités de chaque apprenant sur la base de l'analyse de données d'apprentissage

Attractive learning

Un ensemble de pratiques qui visent à rendre la formation plus attrayante (proposition de modalités pédagogiques variées et innovantes, amélioration des visuels, ...)

Big Data

Un volume de données extrêmement important et, par extension, les techniques de traitement de ces données pour enrichir l'analyse et la prise de décision

Blended-learning

Un dispositif de formation alliant différentes modalités de formation (physique et digitale, en temps réel et en temps différé, etc.) pour offrir à l'apprenant le moyen de formation le plus complet et le plus efficace possible

Chatbot

Robot conversationnel (capable de répondre aux questions des collaborateurs/candidats) pouvant également intégrer des fonctionnalités transactionnelles (exécution d'actions)

Coffre-fort numérique

Plateformes permettant d'archiver, indexer et consulter des documents en toute sécurité et conformité

Data Analytics

Outils et activités de structuration et d'analyse de données. Il peut s'agir de données "simples" ou... de Big data.

Dématérialisation

Traitement digital de documents / données

Design thinking

Méthode de travail pour résoudre un problème de façon innovante et collective via la "co-création" et la prise en compte des retours du client final

Gamification

Tendance consistant à reprendre des mécaniques et signaux propres aux jeux, et notamment aux jeux vidéos, et à les appliquer à d'autres activités (par exemple, la formation, ou le recrutement...).

HR data Analyst / Officer

Nouveaux métiers RH concentrés sur la gestion et l'analyse des données

Intelligence Artificielle (IA)

Technologies et programmes informatiques complexes simulant certains traits de l'intelligence humaine (analyse, raisonnement, apprentissage etc.).

Job matching

Rapprochement entre une offre d'emploi et les profils les plus pertinents pour le pourvoir. Ce rapprochement peut se faire sur la base de candidatures internes, externes ou de bases de données (CV-thèques).

Knowledge management

Démarche et activités consistant à recenser, organiser, mémoriser, identifier et partager l'ensemble des connaissances d'une organisation. Elle s'approche en ce sens du domaine de la formation, en contribuant au développement des compétences.

Machine Learning

Sous domaine de l'intelligence artificielle : une solution qui s'améliore et propose ses résultats de plus en plus précis au fur et à mesure de son utilisation par les utilisateurs

Micro-feedback

Formulation de retours réguliers, sous format court, qui vient compléter les entretiens annuels d'évaluation

Microlearning

Contenus de formation sous format très court (2 minutes maximum), le plus souvent diffusés par application mobile

Mobile-learning

Diffusion de contenus de formation adaptés à des formats mobiles (smartphones, tablettes)

Robotic Process Automation (RPA, robotisation)

Technologie permettant d'automatiser les tâches répétitives. Elle consiste à configurer un "robot logiciel" pour lui apprendre à manipuler des données, effectuer des calculs, communiquer avec d'autres systèmes d'informations et ainsi réaliser de façon autonome une tâche auparavant confiée à un humain.

Selfcare

Pratique consistant à transférer certaines actions de gestion à un client ou, pour la fonction RH, aux collaborateurs et managers : gérer ses informations, éditer des documents, suivre le traitement de ses demandes, etc.



LE **CERCLE**
DE
L'OBS
ERVATOIRE

Observatoire
des **métiers**
et des **qualifications**
de la Retraite complémentaire
et de la Prévoyance

Étude réalisée par tribefactory, agence conseil en communication