



LE MAGICIEN DE L'HUMAIN

TURBULENCES ET RENAISSANCES DE LA FONCTION RH

1 300 DRH, RH ou amis des RH et 10 grands témoins
imaginent les Ressources Humaines de demain

SAP SuccessFactors 



Nous souhaitons remercier de tout cœur tous celles et ceux qui nous ont aidés à réaliser cette enquête et ont pris le temps de répondre à nos questions, et plus particulièrement
Emmanuelle Barbara, Dominique Bellos, Laurent Choain,
Pierre Hurstel, Olivier Lajous, Jérôme Nanty, Philippe Nicolini,
Véronique Subileau, Laurence Vanhée et Dorothée Vincent.
Sans eux, nous n'aurions pu bâtir cette belle enquête.

Nous remercions également chaleureusement les équipes en interne
chez SAP SuccessFactors

- Françoise Nove-Josserand, Valérie Vezinhet, Marcia Paglia,
Steven Menard et Matias Gaspari -
et chez The Boson Project
- Daphné Bédinadé, Emmanuelle Duez, Marie Durand Yamamoto,
Margot Mabilie, Benjamin Tainturier et Marianne Urmès -.

INTRODUCTION

Dans notre monde où...

PLUS QUE JAMAIS,
pour être beau à l'extérieur
il faut être beau à l'intérieur,

PLUS QUE JAMAIS,
l'engagement des collaborateurs est la condition
sine qua non de la pérennité des entreprises,
car cet engagement sera le driver
de la transformation des organisations,

PLUS QUE JAMAIS,
des aspirations de sens, d'accompagnement,
de rêves sont exprimées à tous les échelons,

PLUS QUE JAMAIS,
les individualités s'expriment,
individualismes qu'il va s'agir de réunir
dans le « nous » que représente l'entreprise,

...

Les Ressources Humaines évoluent
d'une fonction support à un partenaire vital.

Et pourtant, malgré les mutations en cours, malgré les évidences, la fonction RH n'est (toujours) pas sur le devant de la scène. Alors que l'Entreprise fait face à des enjeux de transformation sans précédent, qu'elle doit réinventer en profondeur ses fondamentaux, sa raison d'être et ses façons d'être, l'artisan de l'engagement, le chef d'orchestre du Capital Humain - le seul capital à même de mener à bien cette mission - reste... transparent, timoré, à coté.

NON

Cette enquête, c'est un cri du coeur, un cri pour revaloriser cette mission RH plus que jamais indispensable. C'est aussi une ambition commune, portée par The Boson Project et SAP SuccessFactors, pour dessiner les contours du DRH de demain, celui, celle ou ceux en capacité de relever les défis à venir.

Agent de talents ? Super médiateur ? Rock star ? Gourou ? Co-CEO ? Quelles missions et quels profils pour ces super héros humbles et discrets des temps modernes ?

10 grands spécialistes des Ressources Humaines et 1 300 Français RH, DRH ou amis des RH ont tenté de décrypter ce que devra nécessairement être le DRH demain, analysant les évolutions et révolutions pour la fonction RH dans les années à venir.

Avec la participation de
10 grands témoins :

Emmanuelle Barbara

Avocat spécialiste en droit du travail
au sein d'August & Debouzy

Dominique Bellos

Corporate VP Education & Communication
de Hutchinson

Laurent Choain

Chief People & Communication Officer
de Mazars

Pierre Hurstel

Fondateur de Matière à réflexion
et ancien DRH monde de E&Y

Olivier Lajous

Ancien DRH de la Marine nationale,
nommé DRH de l'année en 2012

Jérôme Nanty

Secrétaire Général du Groupe Transdev

Philippe Nicolini

DRH, Décathlon

Laurence Vanhée

DRH de Happyformance

Véronique Subileau

DRH Groupe Transdev

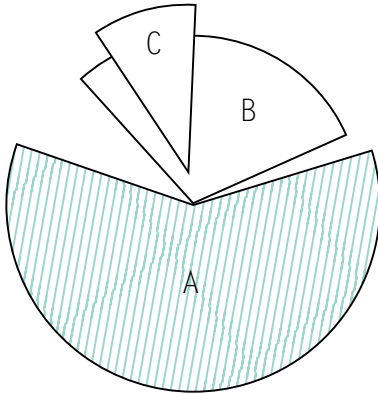
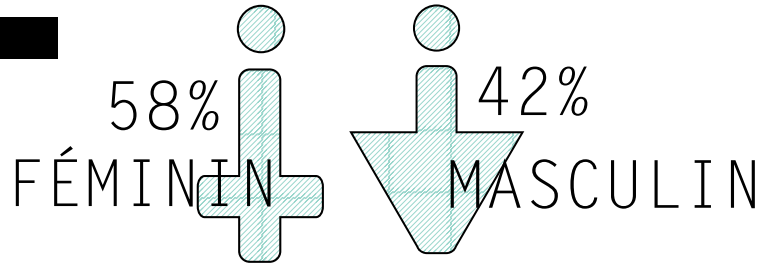
Dorothée Vincent

DRH du Moulin Rouge

METHODOLOGIE

Cette enquête, réalisée main dans la main par SAP Success Factors et The Boson Project, a été effectuée en deux temps. 10 grands témoins se sont prêtés au jeu de la prise de recul et de la projection sur le futur de la fonction RH. Ces échanges nous ont permis de bâtir un questionnaire partagé sur les réseaux sociaux en avril 2016. Ce questionnaire a recueilli les réponses de plus de 1300 répondants issus d'horizons variés : si 40 % des répondants appartiennent à la fonction RH, dont 137 DRH, les autres 60 % sont issus d'autres fonctions de l'entreprise mais « estiment qu'ils ont des choses à dire ». À partir de ces données, nous avons cherché à mettre à jour les enjeux et les problématiques qui traversent aujourd'hui la fonction de RH confrontée aux grandes mutations contemporaines et à venir. Lorsqu'il y a lieu, la significativité des tris croisés est statistiquement avérée. Pour l'analyse des correspondances multiples, nous n'avons pas jugé utile de détailler l'histogramme des valeurs propres, ni de décrire l'inertie du nuage de points.

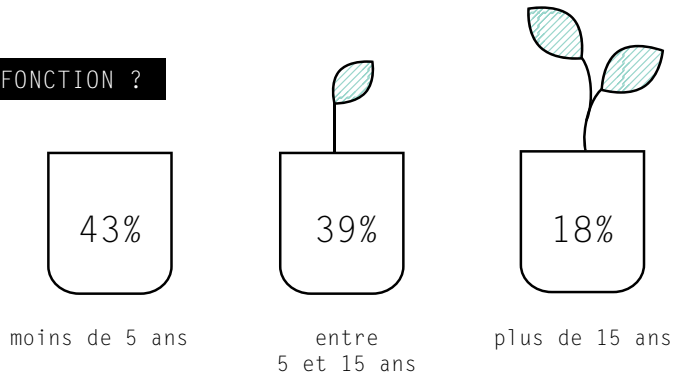
SEXE ?



RH OU PAS RH ?

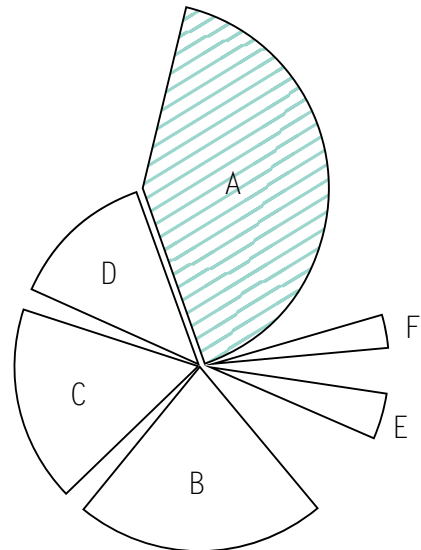
- A : 60% « Je ne suis pas de la fonction RH mais j'ai des choses à dire »
- B : 30% « Je fais partie de la fonction RH »
- C : 10% « Je suis DRH »

ANCIENNETÉ DANS LA FONCTION ?

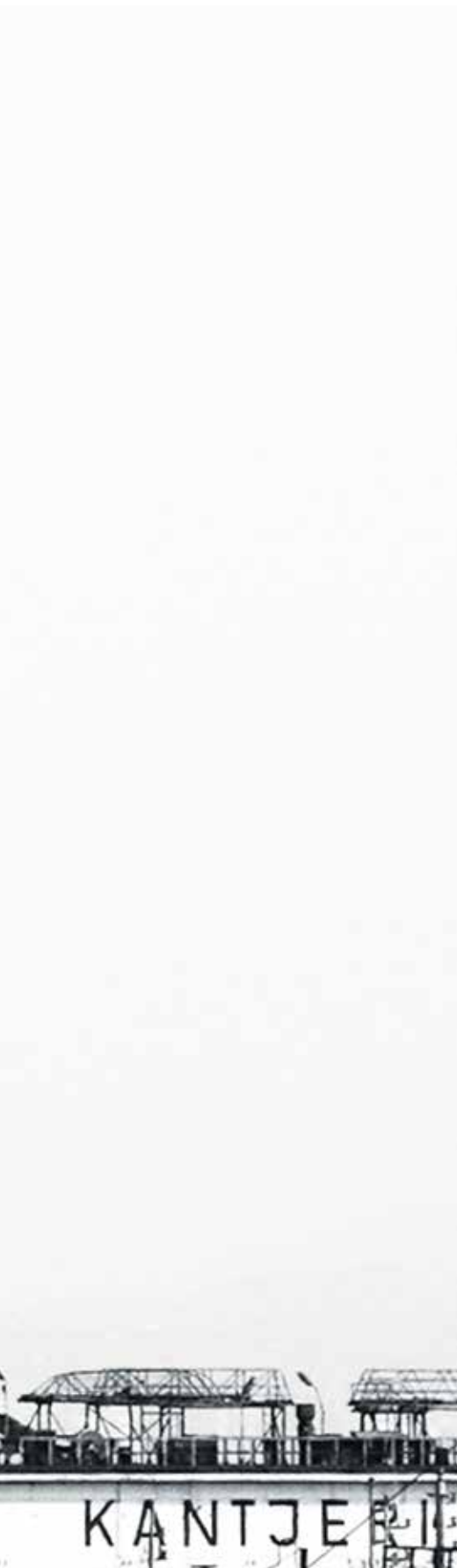


TAILLE DE L'ENTREPRISE ?

- A : 41% GRAND GROUPE plus de 5000 salariés
- B : 22% ETI entre 250 et 5000 salariés
- C : 17% PME entre 10 et 250 salariés
- D : 13% START UP ET TPE
- E : 4% SECTEUR PUBLIC
- F : 3% AUTRE







1

L'INÉLUCTABLE MUTATION:
D'UN MONDE QUI CHANGE
À UNE DRH QUI CHANGE

1. MOINS UN MONDE QUI CHANGE QU'UN CHANGEMENT DE MONDE...

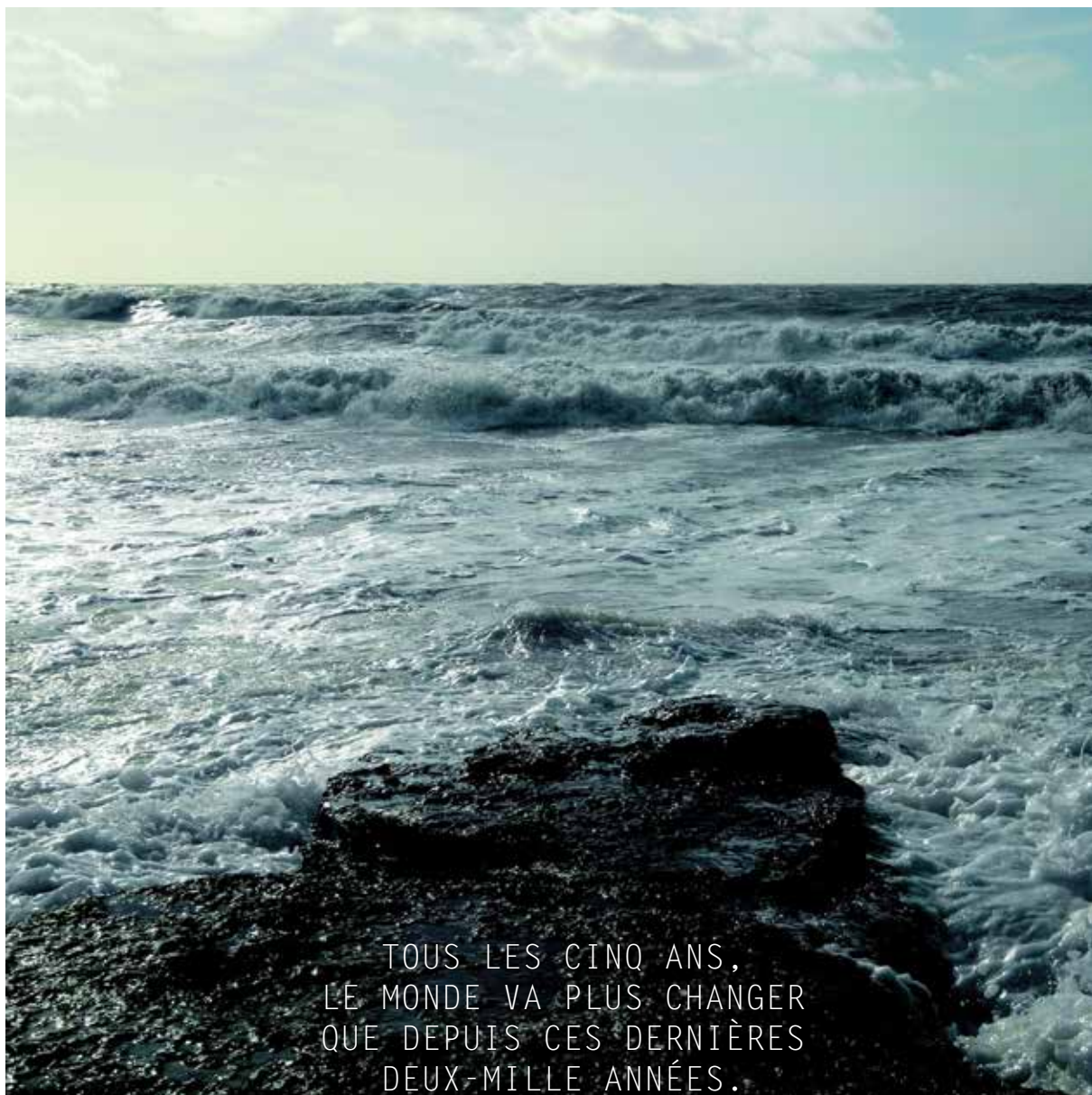
Nous vivons sans aucun doute une époque extraordinaire. Bienvenue dans un monde postmoderne (Michel Mafesoli), digital, rapide et global. Un monde fait de dilemmes et de paradoxes qu'il ne s'agit pas de résoudre mais d'accepter. Nous sommes au carrefour inédit de transformations sociétales, sociologiques, anthropologiques, économiques, politiques, environnementales et idéologiques majeures... Nul ne détient la vérité ni l'exhaustivité. Et dans ce système complexe d'interdépendances que nous avons créées, il n'est pas dit qu'un ou des Hommes puissent raisonnablement affirmer « j'ai compris ce qu'il se passe ».

À ce contexte de bouleversement global, il convient d'ajouter ce que Michel Serres appelle « la 3ème révolution anthropologique majeure de l'histoire de l'humanité ». Le numérique. Le monde est devenu en moins de temps qu'il n'en faut pour le dire plat, transversal, transparent, rapide, interconnecté. Nous observons actuellement l'émergence d'une « société fluide » comme aime à le rappeler Joël de Rosnay, où la logique de flux a supplanté la logique de stock, où l'agile mange l'inerte, où l'usage supplante la propriété, où rien ne vaut plus pour jamais. Ce monde 3.0 est marqué par ce que d'aucuns appellent « la nouvelle renaissance », soit l'économie de la connaissance, puisque désormais tout le savoir de l'humanité est à portée de clic, ce qui change fondamentalement le rapport à l'autorité, à l'expertise, à l'enseignement, au management. Un monde marqué par l'apparition de l'*homo numericus*, ces *digital natives* premiers êtres humains dont le disque dur est façonné par les impératifs du numérique, *homo sapiens sapiens* augmentés qui interpellent tous les systèmes avec lesquels ils entrent en collision.

Évidemment, cela a des incidences profondes sur l'Entreprise. Au rapport de subordination se substitue le rapport de collaboration. Et demain de coopération, quand nous serons tous des freelances aux manettes intégrales de notre vie. Exaltant ? Assurément, pour celui qui croit que le confort endort, que la déresponsabilisation tue mais surtout qui croit en lui. Angoissant pour tous les autres. Flexibilité versus sécurité. Liberté mais responsabilité.

Oui, nous sommes potentiellement maîtres de notre destin, la belle affaire, mais pour écrire quoi, et aller où ? Oui, symptômes que nous sommes d'un monde développé qui se pose des questions sur ses fondamentaux, nous aspirons à réussir notre vie plutôt qu'à réussir dans la vie : mais cela n'est-il pas finalement éminemment plus difficile ? Plus lourd à porter ? On nous exhorte à nous réaliser, à nous accomplir, mais où sont les clés ? Il va falloir les reconstruire.

Ces questionnements quasi philosophiques habitent l'Entreprise. Que la remise en cause vienne des plus jeunes collaborateurs, de la concurrence exacerbée du marché ou de l'impératif de digitalisation des structures et des cultures dérangeant les organisations dans leurs zones de confort, le constat est sans appel : il va falloir muter. Faire bouger les lignes, gagner en agilité, gagner en innovation, gagner en rapidité d'exécution, le tout dans un futur proche d'ubérisation de 47% des métiers présents en entreprise. Ce chantier titanesque est le chantier de tous, mais un Homme se distingue, pierre angulaire d'un capital humain qu'il va s'agir de (ré)engager, d'embarquer, de transformer : le DRH. Jamais auparavant cette fonction n'aura revêtu une telle importance. Cruciale. Vitale. Et pourtant...



TOUS LES CINQ ANS,
LE MONDE VA PLUS CHANGER
QUE DEPUIS CES DERNIÈRES
DEUX-MILLE ANNÉES.

“

ON N'A PAS ENCORE
APPRÉHENDÉ LA VIOLENCE DE
CES CHANGEMENTS. ON NE
SE POSE PAS LES BONNES
QUESTIONS, ON NE RÉFLÉCHIT
PAS AUX BONNES RÉPONSES,
ON SE PRÉPARE MAL

”

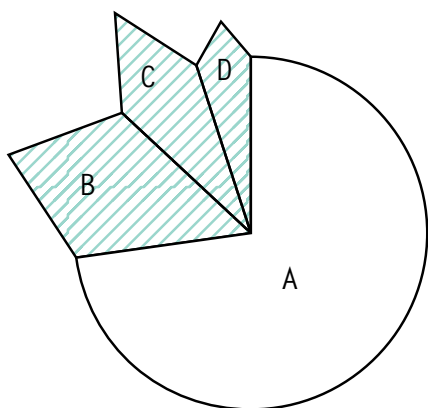
PHILIPPE NICOLINI

2. MAIS Y A-T-IL UN PILOTE RH DANS L'AVION ?

Une fonction insuffisamment valorisée

Les Ressources Humaines souffrent d'un manque de reconnaissance. Pour 73% des répondants, l'importance de la fonction n'est pas assez reconnue et valorisée, quand 14% estiment qu'elle est valorisée à sa juste valeur et 8% ne lui attribuent simplement pas d'importance. Un manque de valorisation dont pâtit la fonction

au quotidien, dans ses actions, dans son image auprès de l'ensemble des collaborateurs mais qui la pénalisera encore plus demain si elle n'attire pas des talents motivés à proposer leurs services et expertises aux départements des Ressources Humaines.



Selon vous la fonction RH est :

- A : 73% INSUFFISAMMENT VALORISÉE
les RH sont importantes
et pas reconnues comme telles
- B : 14% VALORISÉE À JUSTE TITRE
les RH sont importantes
et reconnues comme telles
- C : 8% POURQUOI LES VALORISER
ce n'est pas si important
- D : 5% Je n'ai pas d'avis sur la question

Une fiche de poste affaiblie...

S'il fallait réduire les Ressources Humaines à un intitulé de fiche de poste, nous serions bien en peine de dresser un portrait qui satisfasse à toutes les capacités de la fonction. Non seulement les services RH doivent s'adapter aux contextes business globaux, mais aussi aux exigences micro des collaborateurs. Il résulte de cette position interstitielle une fonction labile aux challenges et capacités multiples, un service engagé sur tous les fronts.

Aujourd'hui éloignée de son cœur de métier, la fonction RH joue le rôle à

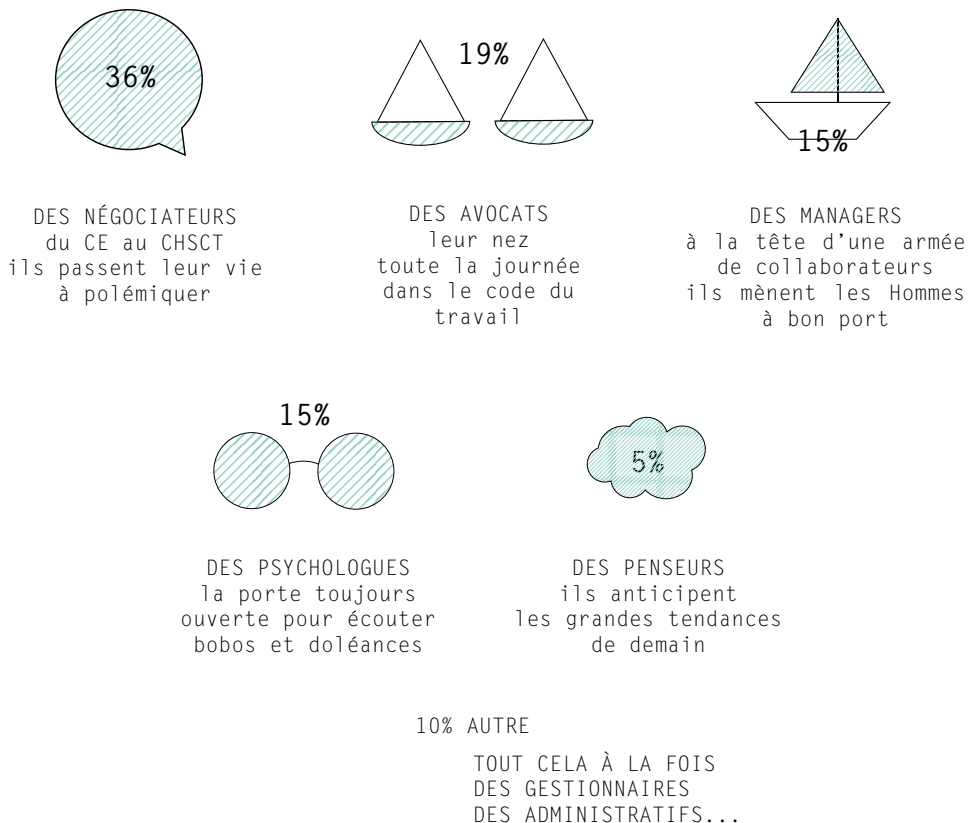
la fois de couteau-suisse, capable de dépanner dans tous les contextes, mais aussi de fonction annexe, que l'on se garde sous le coude et dont on sollicite l'aide trop en aval, une fois les problèmes venus.

Engoncée dans les normes administratives et les impératifs du code du travail, la fonction se cherche, et réclame plus que jamais un rappel à l'ordre, sorte de retour aux fondamentaux pour secourir un service dilué dans les missions secondaires. Une mission chaude - les Ressources Humaines - pour une fiche de poste devenue froide.

Il suffit de voir l'éclatement des réponses à la question « Diriez-vous des RH qui vous entourent qu'ils sont plutôt... » pour se rendre compte de la diversité des fonctions et des compétences attendues des RH. 36% des répondants voient dans les RH des négociateurs, 19% des avocats, 15% des managers et 15% des psychologues, c'est dire si les Ressources Humaines ont

à prendre en charge beaucoup de missions. Du recrutement des futurs salariés à la formation des collaborateurs en passant par les relations sociales et l'administration du personnel, l'absence d'une ligne claire et l'éclatement des fonctions contraignent les Ressources Humaines.

Diriez-vous des RH qui vous entourent qu'ils sont plutôt ?



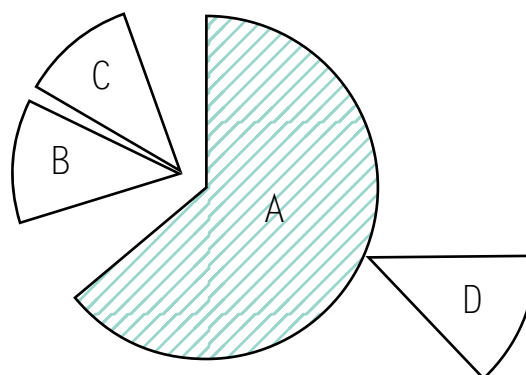
... et qui s'est éloignée, à ses dépens, de son coeur de métier

À la question « Aujourd'hui à vos yeux la fonction RH est trop... », la réponse la plus donnée est « loin », suivie de « absente »... et forcément elle n'est pas assez proche de « l'humain », du « terrain » et ni à l'« écoute ».

Aujourd'hui à vos yeux,
la fonction RH n'est pas assez...

Le DRH aujourd'hui c'est plutôt :

COLLABORATEURS
HUMAIN
TERRAIN
INNOVANTE
ENTREPRISE
BUSINESS
ÉCOUTE
VISIONNAIRE
OUVERTE
STRATÉGIQUE



- A : 64% FANTÔMETTE
au service de la Direction Générale
- B : 12% NARCISSE
un homme ou une femme au service de
lui-même
- C : 11% ROBIN DES BOIS
au service des collaborateurs
- D : 13% AUTRE

“

LES RH C'EST SOUVENT
BEAUCOUP D'R
ET UN PEU DE H

”

LAURENT CHOAIN

Sans surprise, les répondants voient à 65% les Ressources Humaines comme une fonction au service de la Direction Générale, au détriment des collaborateurs. Même les répondants issus de la fonction RH s'estiment, pour plus d'une personne sur deux, au service de leur Direction Générale. De leur côté, les collaborateurs ressentent l'éloignement des services RH, à tel point qu'un répondant sur quatre non issu des RH pense que la fonction n'est pas nécessaire en l'état.

“

AUJOURD'HUI EN TOUS CAS,
LA FONCTION RH NE RÉPOND
PAS À MES YEUX À CE QU'ELLE
DEVRAIT ÊTRE.

LES CHANGEMENTS QU'ELLE PEUT
VIVRE SONT POUR MOI LES
BIENVENUS, PARCE QUE, SINON,
ON PEUT S'INTERROGER :
EST-ELLE VRAIMENT
INDISPENSABLE ?

”

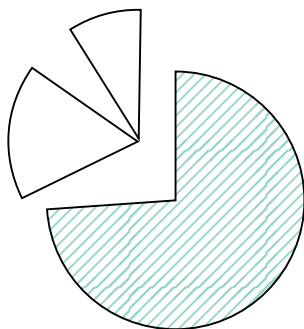
DOMINIQUE BELLOS

3. UN IMPÉRATIF DE RÉINVENTION

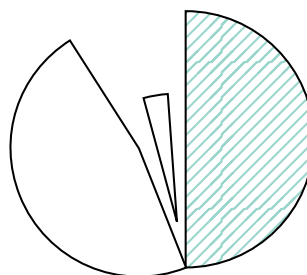
La bonne nouvelle ? Une dynamique de changement semble engagée : en effet 59% des répondants considèrent que la fonction est « en transition », chiffre qui grimpe à 74% pour les répondants issus de la fonction RH. Philippe Nicolini confirme cette préoccupation de réinvention :

LE OU LES RÔLES DE LA FONCTION
RH SONT INDISPENSABLES. IL
S’AGIT DE CRÉER UN ESPACE
“ POUR L’ENGAGEMENT, DE ”
CRÉER L’ENGAGEMENT. TELLE
QU’ELLE EST ORGANISÉE
AUJOURD’HUI, CETTE FONCTION A
MALHEUREUSEMENT DU PLOMB DANS
L’AILE,
DANS L’ÂME !

Aujourd’hui, la fonction RH est:



Répondants issus de la fonction RH



Répondants NON issus de la fonction RH

74%	- EN TRANSITION - un nouveau menu en cours d’écriture	50%
17%	- CONSERVATRICE - les bonnes recettes sont indémodables	47%
9%	- AVANT-GARDISTE - toujours à l’affût des nouvelles saveurs	3%

IL Y A DU MOUVEMENT EN FRANCE. ÇA BOUGE BIEN CHEZ LES DRH. 15% VONT INNOVER, SE PRÉCIPITER, 70% VONT LE FAIRE À LEUR RYTHME, PLUS OU MOINS SYSTÉMATIQUEMENT.

“

ON EST DE PLUS EN PLUS NOMBREUX, ON SE RETROUVE, ON SE REMARQUE, ON APPREND BEAUCOUP LES UNS DES AUTRES

”

LAURENCE VANHÉE

“

IL Y A UN VRAI MOUVEMENT NON SEULEMENT PARMIS LES DRH, MAIS AUSSI CHEZ LES PATRONS, CE QUI EST POUR MOI IMPORTANT

”

La prise de conscience est en cours, tant au sein de la fonction que de la direction générale, évolution qui pourrait bien participer à accélérer la mutation au sein de la fonction RH.

Le mouvement, bien entamé et identifié, est cependant loin d'être complet. Ainsi si les RH reconnaissent en grande majorité le changement en cours au sein de leur profession, l'image des RH reste celle d'une fonction « conservatrice » pour 47 % des répondants de notre panel non issus des RH. La mutation se traduit encore peu en des actions tangibles et sincères, beaucoup autant perçues comme des supports de marque employeur.

Or loin de relever d'un « coup de comm' », penser les RH de demain est indispensable pour accompagner le changement de monde que nous vivons.

CONCLUSION

Alors que le monde change à toute vitesse et que les Ressources Humaines doivent s'adapter, elles sont ralenties par différents décalages : entre ses missions réelles et sa mission essentielle, entre place attitrée et place méritée, entre son paraître et son fond.

La fonction RH est appelée aujourd'hui à sortir de l'ombre, à se réinventer et à prendre la place qu'elle mérite au sein de l'entreprise.

Pour ce faire, plaçons-nous dans une perspective prospectiviste et projetons-nous sérieusement dans l'avenir en repartant d'une feuille blanche. À quoi ressemblera le DRH du futur pour être à la hauteur des enjeux qui l'attendent ? Quels seront les fondamentaux de sa profession, quelles seront les valeurs qu'il défendra, quelle sera sa place au sein du fonctionnement de l'entreprise ?

LE HANDICAP
PRINCIPAL POUR BIEN
FAIRE DEMAIN, C'EST
LA DIFFICULTÉ NON
PAS À COMPRENDRE
MAIS À IMAGINER
CETTE NÉCESSITÉ DE
CHANGEMENT

PHILIPPE NICOLINI

S'IL SAIT DÉCRYPTER
LE MONDE DE
DEMAIN, QUI EST
ENCORE À L'ÉTAT
D'ÉBAUCHE, AVEC
TOUS SES ASPECTS
NON STABILISÉS, IL
DISPOSE D'UN RÔLE
RÉELLEMENT CLÉ

EMMANUELLE BARBARA

LA FONCTION RH
EST UNE DES PLUS
CRITIQUES ET
STRATÉGIQUES

VÉRONIQUE SUBILEAU

LE PATRON DOIT
ÊTRE CONVAINCU
DU CARACTÈRE
STRATÉGIQUE DE LA
FONCTION RH

JÉRÔME NANTY

DEPUIS 20 ANS LE
PROBLÈME DU DRH
C'ÉTAIT : COMMENT
COLLER AU BUSINESS.
AUJOURD'HUI LA
TECHNOLOGIE VA
PLUS VITE QUE LE
BUSINESS.
UNE ANALYSE ?

LAURENT CHOAIN

LES LIGNES BOUGENT
LENTEMENT MAIS
SÛREMENT

PIERRE HURSTEL

IL ME PARAÎT
QUE RIEN NE VA
VÉRITABLEMENT
DISPARAÎTRE DE LA
FONCTION RH, MAIS
TOUT TEND À SE
TRANSFORMER, LA
RÉSISTANCE SEMBLE
VAINE

LAURENCE VANHÉE

JE SUIS OPTIMISTE
QUANT À LA REFONTE
D'UN MODÈLE PLUS
HUMAIN DES RH

OLIVIER LAJOUS

MA MISSION CONSISTE
À ACCOMPAGNER LE
CHANGEMENT, FAIRE
AVANCER LES PROJETS,
ON DOIT ÊTRE UN
MOTEUR ET NON UN
FREIN. LE DRH
CONSERVE PARFOIS
MALHEUREUSEMENT
L'IMAGE UN PEU
POUSSIÉREUSE DU CHEF
DU PERSONNEL

DOROTHÉE VINCENT

IL FAUT REPLACER LES SALARIÉS AU CENTRE DES
MISSIONS RH ET PERMETTRE À LA FONCTION RH DE
CONSACRER LE MOINS DE TEMPS POSSIBLE À REMPLIR
ET RENSEIGNER DES FORMULAIRES ADMINISTRATIFS ET
AUTRES REPORTINGS... ON FRÔLE PARFOIS L'ABSURDE, NE
SACHANT PLUS TOUJOURS POURQUOI ON LES REMPLIT

DOMINIQUE BELLOS





2

LE RETOUR AUX FONDAMENTAUX

Si nous repartions d'une feuille blanche, quelle serait alors la mission, la raison d'être de la fonction RH ? Quelle serait la posture inhérente à cette mission dans l'entreprise ? Et enfin qui serait la personne capable de relever cette mission ?

Dans cette nécessité de repenser la fonction, se profile la volonté d'un retour aux sources, d'un retour aux fondamentaux de ce qui constitue l'essence de la fonction RH.

1. UNE MISSION RÉAFFIRMÉE : L'HUMAIN REPREND SES DROITS

Si la fonction RH devait n'avoir qu'une mission, en un mot :

SALARIÉS
HOMMES
COLLABORATEURS
TRAVAIL
ENTREPRISE
ACCOMPAGNEMENT
COMPÉTENCES
DÉVELOPPEMENT

Les réponses montrent l'importance triviale de (re)mettre l'Humain au centre des Ressources Humaines. Les principaux mots utilisés pour résumer la mission première RH sont « collaborateurs », « Humain », « Hommes », « salariés »... qui doivent être « accompagnés », « développés ». Après avoir longtemps revêtu une définition économique, où l'Humain était perçu comme un simple moyen mis à la disposition de l'entreprise, la fonction Ressources Humaines doit retrouver le sens fondamental de son attribution, où le terme de Ressources

désigne bien une capacité, une énergie à faire fructifier. Il s'agit de parvenir à « détecter la valeur de chacun et faire en sorte qu'elle soit à la fois valorisée et source de valeur ».

Remettre les Hommes au cœur de la fonction donc. Facile à dire... mais comment traduire concrètement cette injonction ? À nos yeux, la réponse est limpide et pourtant si complexe, ne serait-ce qu'à formaliser dans nos entreprises françaises : assumer de faire de l'amour le moteur du DRH.

Aimer les aimer

Être dévoué à faire grandir les autres

“ AIMER LES GENS ET LES
CONSIDÉRER COMME DES
TALENTS ET NON COMME DE
SIMPLES RESSOURCES

”

“

C'EST UN JARDINIER : IL
CONNAÎT LES PLANTES ET SAIT
LES FAIRE GRANDIR. ”

Il n'y a pas d'ajustement possible : les DRH interrogés estiment que la pierre angulaire de la fonction doit être l'amour, celui des femmes et des hommes qui composent l'entreprise. Cet impératif, perçu comme condition sine qua non du métier, détient, d'après Olivier Lajous, une véritable « dimension vocationnelle ». « Il lui faut être humaniste, mais pas naïf, c'est une *people's person* comme disent les Anglais » précise Dominique Bellos. Aimer les Hommes signifie les aimer pleinement dans leur complexité, « aimer les gens et leurs problèmes » (Jérôme Nanty) et garder intacte, au fil du temps et des rencontres, cette capacité d'émerveillement qui fera toute la beauté du job.

Un grand cœur donc, mais un cœur orienté à l'instar de toutes les autres fonctions qui dirigent leur générosité vers le client. Mais le client ici est interne et le dévouement doit être complet. N'ayons pas - ou plus - peur des mots.

La marche à franchir reste de savoir se faire aimer en retour. Les préjugés dont souffrent les RH sont nombreux. En effet, l'analyse des correspondances multiples révèle que les répondants qui ne font pas partie de la fonction RH perçoivent les Ressources Humaines comme :

- conservatrices
- et davantage au service de la Direction Générale que des collaborateurs.

Aimer les Hommes et, de fait, avoir à cœur de les voir grandir : il s'agit ici de la mission maîtresse du DRH que de faire évoluer les Hommes et l'Entreprise. Le DRH fait ainsi figure d'authentique « agent de changement », il doit être en capacité d'aider l'organisation à se transformer et à opérer les transitions auxquelles elle a à faire face.

Il est ainsi moteur du changement sans pour autant se positionner comme initiateur de celui-ci. Son rôle est d'en créer les conditions adéquates et nécessaires. En effet le DRH ne doit pas faire le changement, mais le faciliter et le permettre : il crée des cadres pour favoriser l'émergence de nouvelles idées, mais ce n'est pas à lui de les générer.

Il est le garant de la richesse du terreau interne dans lequel les potentiels pourront croître et s'épanouir. Il garantit « d'avoir les bonnes personnes dans les bonnes places, dans les meilleures conditions possibles, pour donner le meilleur de soi, afin de servir l'objectif stratégique de l'entreprise ».

Diffuser la bienveillance

En résumé, afin d'endosser une telle fonction et toutes les responsabilités qui en découlent, la/le DRH doit être animé(e) d'un désir sincère de bienveillance envers ses collaborateurs, un désir venant de sa personne et de sa personnalité et non de ses fonctions. Tel une allégorie de la bienveillance, il se doit d'incarner l'Humain et de rendre contagieuse sa bienveillance dans sa propre équipe, et in fine dans toute l'entreprise. Bien évidemment, bienveillance ne rime pas pour autant avec complaisance : la/le DRH doit savoir communiquer les décisions complexes et difficiles et savoir dire non. Cette exigence implique de placer les collaborateurs dans une relation de réciprocité dont les fondements demeurent la sincérité et la confiance, confiance sans laquelle aucune transformation ne sera possible.

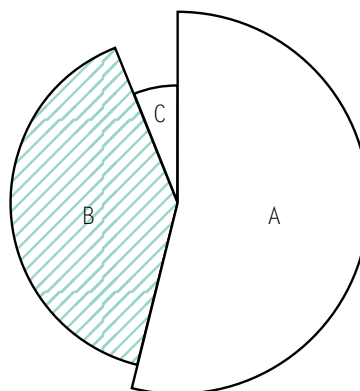
“ ON A BESOIN D'UN PEU DE VÉRITÉ. ÊTRE UN BON DRH CONSISTE À DIRE LES CHOSES, FAIRE LES CHOSES RÉELLEMENT, AVEC UNE CONFIANCE DONNÉE A PRIORI. LE DRH SERT À INSTAURER, CETTE DENRÉE RARE, QUE L'ON APPELLE LA CONFIANCE ”

EMMANUELLE BARBARA

Tirons le fil jusqu'au bout. Si la/le DRH a pour leitmotiv l'Humain et est au service des collaborateurs... Ces derniers ne deviennent-ils pas les plus à même de l'évaluer ? Et pourquoi pas demain de le recruter ? L'idée n'est pas si farfelue aux yeux de nos répondants : 94% des interrogés seraient ouverts à ce que la/le DRH soit systématiquement évalué(e) par les collaborateurs de l'entreprise et 75% à l'idée de l'élire à cette fonction.

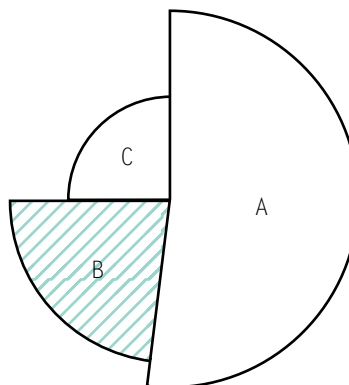
Bienvenue chez TripAdvisorRH :
demain la/le DRH sera systématiquement
...

ÉVALUÉ(E)
par les collaborateurs de l'entreprise



A : 54% POURQUOI PAS
B : 40% GÉNIAL
C : 6% N'IMPORTE QUOI

ÉLU(E)
par les collaborateurs de l'entreprise



A : 52% POURQUOI PAS
B : 23% GÉNIAL
C : 25% N'IMPORTE QUOI

2. UNE PLACE À LA HAUTEUR DE LA MISSION IMPARTIE

Une fonction ultra stratégique, en charge du premier actif de l'entreprise

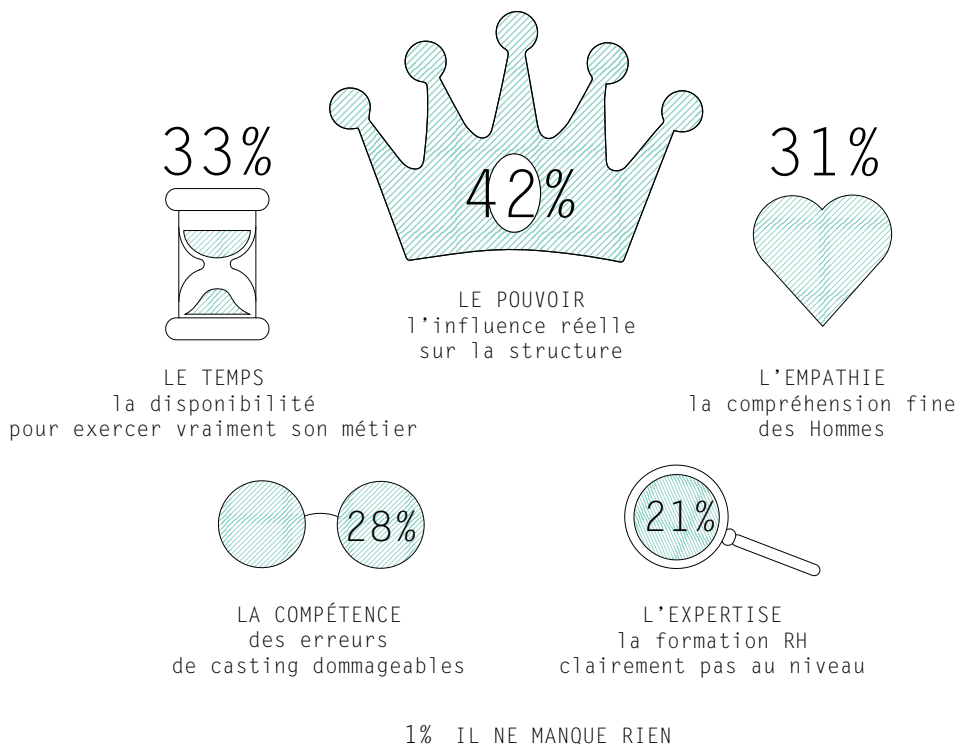
Ré-assumer que les Hommes et les Femmes sont LE cœur de la fonction RH, c'est assumer que cette fonction est en charge de la première richesse de l'entreprise et qu'elle est absolument stratégique.

A la question posée sur les freins inhérents à la fonction RH aujourd'hui, les répondants ont mis en exergue le manque de pouvoir des DRH pour 42% d'entre eux. Bien que l'importance du DRH dans la prise de décision semble être croissante ; celle-ci n'est pas encore une évidence. Siéger au comité exécutif peut demeurer un luxe.

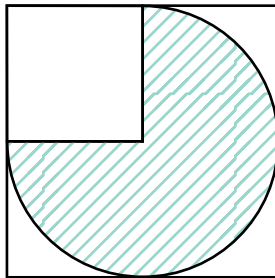
Ce chiffre est suivi à 33% du manque de temps pour pouvoir exercer sa vraie mission : un manque de pouvoir et de temps, qui in fine se transformerait en un manque d'empathie de la fonction, selon 31% des répondants.

Face à la diversité des missions qui lui sont rattachées et à leur hiérarchisation, le caractère clef de la gestion des « âmes humaines » peine à s'imposer dans les imaginaires et représentations associés à la fonction.

A vos yeux, que manque-t-il cruellement à la fonction aujourd'hui ?
(3 réponses maximum)



Porteur et garant de la vision interne



Le DRH doit plutôt être...

- 75% • CONTRIBUTEUR de la vision stratégique
- 25% • DÉPLOYEUR de la vision stratégique

75% des répondants estiment que le DRH doit contribuer à la vision stratégique de l'entreprise et ne doit pas se contenter de la déployer. Traducteur de la vision externe en une vision interne, il bâtit ainsi sa légitimité en tant qu'acteur clef de l'Entreprise au même titre que le CEO. DRH et Directeur Général doivent avancer main dans la main, travailler en binôme afin de continuellement aligner l'externe à l'interne et inversement.

“ C'EST UN POSTE QUI DE PLUS EN PLUS NÉCESSITE UNE VRAIE 'PRESQUE INTIMITÉ' ENTRE CEO ET DRH ”

JÉROME NANTY

Selon Laurence Vanhée, Le DRH est désormais « à la droite du patron ». Et Jérôme Nanty de conclure : « Le DRH c'est la Direction Générale ».

Si le PDG est le gardien de la vision externe, vision business et marché, le DRH quant à lui apparaît comme le gardien de la vision interne. L'un va inventer demain dans le marché d'aujourd'hui, quand l'autre devra inventer demain avec les Hommes d'aujourd'hui.

Le DRH a en charge l'alignement des deux visions et doit traduire les orientations stratégiques en une véritable culture managériale, afin que celles-ci soient intégrées et appropriées par les collaborateurs. C'est ici que le lien entre DRH et managers est primordial :

“ SI LA CULTURE MANAGÉRIALE N'EST PAS BONNE, JE NE PEUX PAS CORRECTEMENT PILOTER LES RELATIONS SOCIALES, LE JOB DU DRH EST DE DÉVELOPPER LA CULTURE MANAGÉRIALE. LA QUESTION DES RESSOURCES HUMAINES TOUCHE TOUT MANAGER, LE DRH DOIT ACCOMPAGNER LES MANAGERS À DEVENIR D'ENCORE MEILLEURS MANAGERS ”

DOROTHÉE VINCENT

Être garant de la vision interne nécessite des qualités d'anticipation : le DRH se doit d'être ouvert et au fait des mutations que connaît le monde, pour mieux appréhender et traduire ces mutations en interne.

“ IL FAUT QUE CE SOIT UN DRH DANS ET EN DEHORS DE SA FORTERESSE, CAR LA FRONTIÈRE ENTRE L'ENTREPRISE ET L'EXTÉRIEUR EST DÉSORMAIS PLUS POREUSE. IL DOIT COMPRENDRE ET DÉCRYPTER TOUJOURS LE CONTEXTE SOCIAL, SOCIÉTAL ”
EMMANUELLE BARBARA

L'enjeu est ici de ne pas se faire dépasser par les mutations.

Et Olivier Lajous relève :

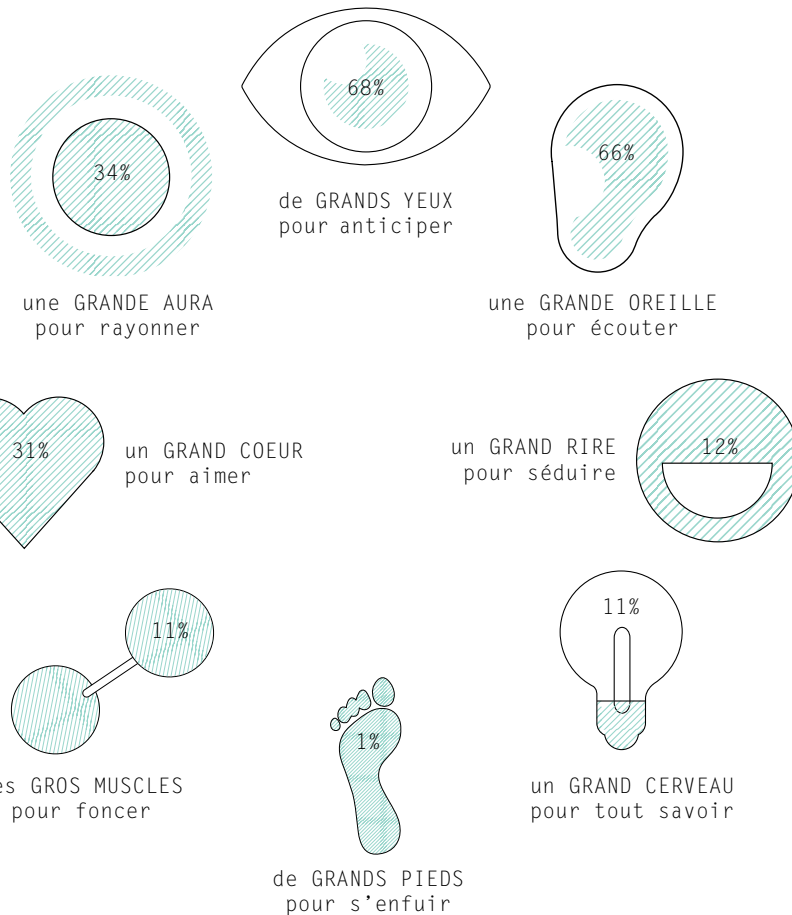
“ LE VRAI PROBLÈME EST LA DIFFÉRENCE ENTRE LA VITESSE DE LA MUTATION SOCIALE ET CELLE OPÉRÉE À L'INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE ”

Une des solutions à cette différence de temporalité pourrait peut-être se trouver dans une constante interaction entre le DRH et son écosystème.

Philippe Nicolini le résume ainsi :

“ L'IMPORTANT C'EST L'OUVERTURE AU MONDE, LA CURIOSITÉ ET LA CAPACITÉ D'APPRÉHENDER LE MONDE QUI NOUS ENTOURE, ET À AVOIR UN CHAMP DE VISION PLUS LARGE QUE LA MOYENNE ”

Quels sont les ingrédients magiques du DRH new age
qui suscitera demain respect et admiration ?
(3 réponses maximum)



Et en effet aux yeux de nos répondants, les plus grands atouts du DRH de demain seront ses capacités d'anticipation pour 68% et d'écoute pour 66%... avant son aura (34%) et sa générosité (31%). Anticiper les mutations et bientôt les difficultés. Il y a en effet un enjeu de contre-pouvoir gigantesque à la porte de la mission du DRH. Ouvrir les yeux pour bien anticiper et se battre pour ses Hommes dans un monde où il y aura sûrement de plus en plus d'ambivalence entre vision externe business et les

changements internes. Car l'obsolescence massive des compétences est aux portes de l'Entreprise. Quand il va s'agir de faire un choix entre embarquer une partie des Hommes vers de nouveaux métiers, et former la totalité pour ne laisser personne de coté, le DRH devra être au RDV et choisir son camp. Logique économique et responsabilité sociétale n'ont jamais fait bon ménage. Il sera face à des choix de société forts dans les années à venir : sera-t-il demain le contre-pouvoir, gardien du bien commun ?

3. UN PROFIL : À FONCTION D'EXCEPTION, PERSONNALITÉ D'EXCEPTION

Après avoir décrypté les impératifs de sa mission, son positionnement exigeant, la façon dont il accompagne les femmes et les hommes et porte la vision en interne, il convient de se pencher sur la personne même du DRH. Cette fonction qui revêt une dimension extraordinaire de par la

pluralité et l'hétérogénéité de ses attributions n'exige-t-elle pas d'être habitée par une personne extraordinaire ? Focus sur ce DRH qui doit avoir ce « quelque chose en plus » qui fait de lui une personnalité d'exception.

Un art et un artiste

Le métier de DRH est perçu comme un art, dans le sens où être DRH nécessite un talent particulier, une habileté que peu possèdent.

Un art qui inévitablement est l'apanage d'un artiste. C'est en effet un profil particulier, une personnalité hors norme qui parvient à faire le lien et à articuler la complexité de l'entreprise.

Une personnalité exceptionnelle et une alchimie exceptionnelle également. En effet, c'est la rencontre entre un parcours, une personnalité et une entreprise qui se fait ou... pas. Cette alchimie est spécifique à la fonction qui doit s'épouser et pour laquelle le DRH ne peut se contenter de suivre une feuille de route donnée. Le DRH ne prend pas une fonction, il l'habite et l'incarne.

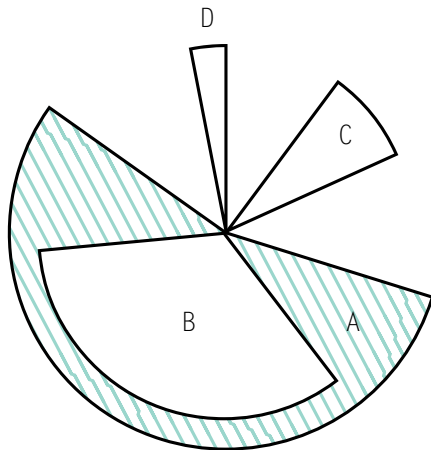
“

LE DRH DOIT SAVOIR LÂCHER PRISE ET ÊTRE CAPABLE DE SENTIR LE POULS HUMAIN DE L'ENTREPRISE. DE CE FAIT, N'EST PAS RH QUI VEUT. ÊTRE DRH NE SE DÉCRÈTE PAS À TRAVERS UN DIPLÔME. CELA DEMANDE DU TALENT. C'EST AVANT TOUT UN ÉTAT D'ESPRIT, UNE POSTURE, C'EST POURQUOI UN TRÈS BON MANAGER PEUT ÊTRE PARFOIS MEILLEUR QUE LE PLUS DIPLÔMÉ DES DRH

”

DOMINIQUE BELLOS

Pour être DRH,
la formation nécessaire est :

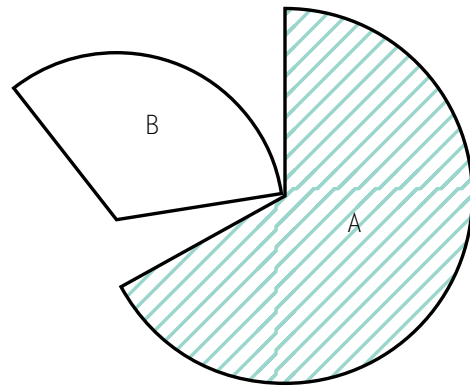


- A : 57% EMPIRIQUE
elle s'apprend sur le terrain
- B : 34% INNÉE
elle ne s'apprend pas, elle se ressent
- C : 8% ACADÉMIQUE
elle s'apprend sur les bancs
- D : 3% AUTRE

Se pose donc la question de l'apprentissage de cet art. Il apparaît que le parcours du DRH constitue un élément primordial dans sa formation. Les DRH interrogés insistent particulièrement sur l'intérêt d'un apprentissage ouvert, qui ne se limite pas au cadre des Ressources Humaines, ainsi que sur l'importance de l'expérience de terrain. Pour 57% des répondants, la meilleure formation aux Ressources Humaines est empirique quand seuls 8% plébiscitent la formation académique.

Mais cet apprentissage de terrain est couplé à des savoir-être innés. Pour 34% des répondants, le métier de DRH ne s'apprend pas, il se ressent. Un talent inné qui doit être cultivé.

Son poste précédent était



- A : 67% UN POSTE OPÉRATIONNEL
une expertise et une légitimité construites à partir des autres métiers de l'entreprise
- B : 33% UN POSTE AU SEIN DES RH
une expertise et une légitimité enrichies et consolidées au fil des années dans le métier RH

Ces chiffres questionnent la formation au métier des Ressources Humaines en tant que telle mais aussi le parcours de carrière des RH. 67% estiment que le DRH doit venir d'un poste opérationnel et non du séraïl RH. La bonne nouvelle ? Les parcours sont déjà aujourd'hui de plus en plus brassés : les personnes qui naissent RH et mourraient RH dans l'entreprise sont de moins en moins nombreuses.

Se pose enfin la question de la détection de ces profils exceptionnels qui peuvent tenir tous les bords de l'entreprise. Quel recrutement ? Faut-il imaginer un MBA DRH ? Comment faire pour que ce DRH de rêve soit contagieux, qu'il partage sa bienveillance et fasse de nous tous des mini DRH en herbe ?

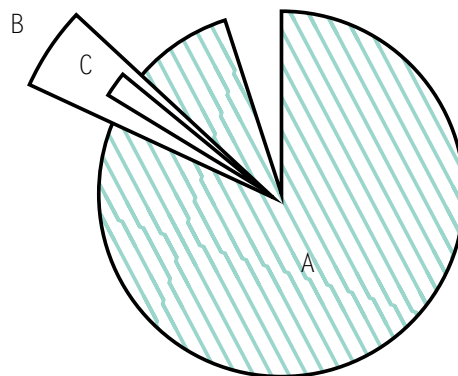
Un chef d'orchestre

Le fond, nous l'avons compris... Mais la forme ? Victor Hugo disait : « la forme, c'est le fond qui remonte à la surface ». Quelle doit donc être la posture du DRH ? Doit-il être le chef d'orchestre qui anime les différentes expertises RH, ou un soliste, expert des RH, expert des experts ? Le chiffre est sans appel : pour 95% des répondants, le DRH n'est pas expert mais s'entoure d'experts. En bon chef d'orchestre, il a l'oreille musicale pour faire jouer à l'orchestre la symphonie qui lui est présentée tout en laissant place à sa propre inspiration. Il doit connaître parfaitement chacun des musiciens pour leur donner du sens

et déterminer leur juste place. Il faut donc être passionné par les Hommes et être activement à leur écoute pour les accompagner si l'on veut accompagner les changements qui s'opèrent au quotidien dans l'entreprise.

En tant que chef d'orchestre, le DRH est celui qui arbitre, celui qui sait organiser et faire travailler ensemble des expertises. Il doit être en capacité de lâcher prise, de faire confiance aux experts qui l'entourent pour se concentrer pleinement sur la vision.

Il doit plutôt être...



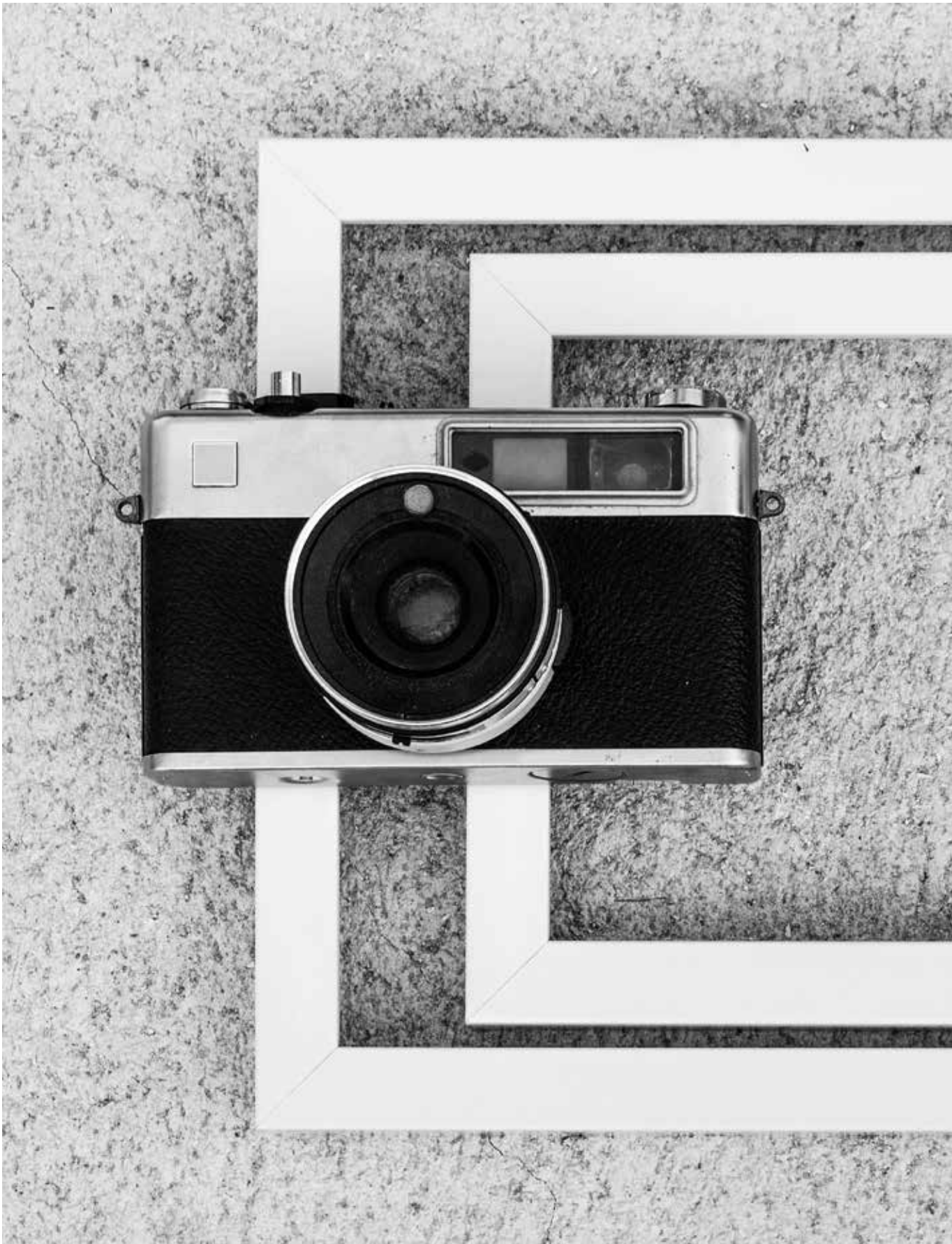
- A : 95% UN CHEF D'ORCHESTRE
il anime les différentes expertises RH
- B : 3% UN SOLISTE
il est THE expert des RH
- C : 2% AUTRE



CONCLUSION

Amour, vision, art... des mots qu'on accole assez peu à la sphère RH et qui pourtant y ont toute leur place. Il manque un mot : l'alignement. La/le DRH doit incarner cet amour, cette vision et cet art. Il doit être droit dans ses bottes, crédible et sincèrement à l'écoute.

“ QUELQUE PART, SOIT VOUS
ÊTES UN MODÈLE, SOIT
VOUS N'ÊTES PAS CRÉDIBLE.
C'EST UNE QUESTION
PERSONNELLE, IL FAUT
ÊTRE IRRÉPROCHABLE. C'EST
UNE FONCTION EXIGEANTE,
IL N'Y A PAS DE PETITS
ARRANGEMENTS, C'EST
IMPOSSIBLE, VRAIMENT. IL
FAUT FAIRE SON PROPRE
MARKETING,
EN ÉTANT CE QUE L'ON EST
DOROTHÉE VINCENT ”





3

PORTRAIT ROBOT DES DRH DE DEMAIN

Nous avons demandé aux répondants de se projeter dans l'avenir pour mettre en lumière les plus grands défis de la fonction RH. Trois enjeux de taille ont ainsi émergé : l'engagement des collaborateurs, la transformation digitale et enfin la diversité, des métiers, des compétences, des profils, des talents.

Projetons-nous à notre tour au cœur de ces trois items pour en décrypter les incidences sur la fonction RH et dessiner en filigrane le portrait d'un DRH en mesure d'adresser demain ces enjeux vitaux pour les organisations.

Le plus grand défi RH de demain à vos yeux, c'est....



1. LA DIVERSITÉ SOUS TOUTES SES FORMES : LE GARDIEN DES COMPÉTENCES

Le défi de l'obsolescence des compétences

La diversité va passer d'un enjeu moral et éthique à un enjeu business. De problématiques de genre / handicap / génération / origine ethnique (...) à des problématiques de compétences / profils / capacité d'adaptation et de mutation. En effet, dans un monde où 50% des compétences actuelles seront obsolètes d'ici deux ans, où 60% des métiers qui recruteront en 2030 n'existent pas encore... il va falloir se remettre en cause.

S'ouvrir, brasser, expérimenter.

S'OUVRIR à des métiers qui n'ont pas encore leur place en entreprise, s'ouvrir à des profils atypiques qui auront davantage la capacité d'apprendre et de se réinventer que de dérouler une expertise certifiée, s'ouvrir sur l'incertain, sur l'avenir.

BRASSER, car demain innovation et diversité seront nécessairement liées ; la création de valeur ajoutée, la fulgurance reposant sur le croisement des disciplines, des regards entre cultures et régions du monde, des savoirs entre générations.

EXPÉRIMENTER, puisque rien ne vaudra plus jamais pour jamais et que le changement de paradigme profond que traversent nos organisations consiste bien dans la transition d'un état stable à un état instable. Il s'agira donc d'accepter l'erreur, l'échec, l'approximation, le tâtonnage généralisé pour trouver des

solutions pérennes à court ou moyen termes, dans un monde qui file à fond la caisse.

Le contexte est ainsi esquissé : le futur verra s'accélérer l'obsolescence des compétences et la remise en cause profonde de l'enseignement supérieur en tant que gardien certificateur du socle des compétences. La formation en entreprise devient primordiale. Dans les années à venir, ne sera-t-il pas le rôle (et la responsabilité) de l'entreprise que de devenir une école, capable de mettre à jour continuellement ses collaborateurs, de les updater, des les upgrader voire de les diplômé ? Et le DRH ne sera-t-il pas le patron de cette école dont les cours ne se répèteront jamais ? Nul ne peut lire dans une boule de cristal mais le sens de l'histoire semble bien prendre ce chemin.

Quoi qu'il en soit, ce nouveau monde annonce l'inéluctable transition du statut (diplôme) à la compétence (savoir), puis de la compétence au potentiel (capacité). Cette transition majeure et lourde remet en cause la définition même de « talent ».

Nous définissons aujourd'hui communément le talent comme une disposition donnée, une capacité physique ou intellectuelle, naturelle ou acquise, pour réussir en société et dans une activité donnée. Cette conception recouvre une dimension très statutaire du talent, considéré

comme donnée, innée ou acquise une fois pour toute via l'apprentissage de connaissances, et dont le diplôme certifie leur acquisition définitive.

Ce à quoi nous assistons n'est rien d'autre que la mort assurée et programmée du « talent » à vie, identifié et décrété via le sceau d'une école.

Aujourd'hui et au contraire, le talent devient caméléon, reconnu à sa faculté de mutation, d'apprentissage tout au long de la vie. Talent un jour mais pas talent toujours : le meilleur développeur du monde qui se repose sur sa maîtrise d'une technologie donnée ne peut survivre professionnellement qu'une

année et demi. Demain nous serons tous des développeurs. Demain les cartes du jeu seront rebattues, car cette faculté à apprendre, comprendre, se réinventer, rebondir constituera le nouvel or noir des entreprises. Mais où sont les réserves de caméléons ? Comment les former ? Comment les attirer, les retenir ?

Le DRH sera au coeur de cette mission, garant qu'il est et devra rester du recrutement, de la réalisation et de la pérennisation de ces potentiels dans l'entreprise. A l'aune de cette nouvelle donne, tout est à repenser : marque employeur, recrutement, intégration et gestion des carrières. Vaste chantier.

Le défi de la disparition et de la mutation des métiers

La nouvelle de l'auteur Walter M. Miller (*Le darfsteller*) pourrait bien être prémonitoire. Elle est en tout cas symptomatique de la crainte grandissante qui saisit aujourd'hui les DRH et autres observateurs de l'évolution du marché de l'emploi. Le métier d'acteur, supposé être spécifiquement humain, nécessitant une âme d'artiste, une empathie réelle, devient l'apanage des robots. Une fiction ? Peut-être plus pour longtemps. Car les chiffres sont là, inéluctables, interpellants : plus de 47% des métiers actuels en Europe sont menacés d'automatisation grâce ou à cause des nouvelles technologies (étude Bruegel). Au sein du marché de l'emploi français, 42% des métiers présentent une probabilité d'automatisation forte, et donc à moyen terme de disparition, du fait de la numérisation de l'économie (Cabinet Roland Berger / étude de l'Université d'Oxford de 2013). Et tout cela pourrait représenter une destruction de près de 3 millions d'emplois en France à horizon 2025.

C'est ici un véritable défi sociétal que les DRH devront affronter, et qu'ils doivent d'ores et déjà anticiper aujourd'hui. Nous sommes à la porte d'un monde peuplé de robots - la Fédération internationale de robotique en dénombre plus de 12 millions - monde dans lequel cohabiteront des métiers où l'Homme dépasse encore la machine et les autres emplois pour lesquels l'Homme sera au service des machines.

Quels seront les métiers impactés ? Contrairement aux idées reçues, il ne s'agira pas uniquement des métiers manuels et du secteur industriel, même s'ils seront particulièrement concernés. Manutentionnaires, ouvriers d'usine ou du BTP, conducteurs, agents techniques, employés administratifs, agents de voyage, télé-opérateurs, réceptionnistes, employés de maison, employés du commerce, infirmiers, traducteurs. Et les fabuleux progrès de l'intelligence artificielle devraient contribuer à allonger la liste.

Subsisteront probablement les métiers hyper spécialisés, hyper transverses, hyper créatifs, ou hyper subtils. Une récente étude d'Oxford identifiait comme « difficilement automatisables » les domaines suivants :

- La perception et la manipulation (dextérité, contorsion du corps)
- L'Intelligence créative (originalité, arts)
- L'Intelligence sociale (instinct, négociation, persuasion, empathie et souci d'aider les autres)

Nous assisterons sans aucun doute dans les années à venir à une forte transition du marché de l'emploi. Mais rien n'est jamais noir ou blanc. L'automatisation va transformer en profondeur la nature du travail et engendrer la création de nombreux nouveaux métiers.

Le DRH aura sur ses épaules une partie de cette responsabilité, lourde, immense : anticiper les transformations, cartographier les compétences nécessaires demain, faire muter les Hommes et les métiers, et faire surtout en sorte que cette

transformation profonde et irréversible ne laisse personne de côté. Il s'agit ici de véritables choix de société, et de questionnements quasi philosophiques qui viendront percuter l'Entreprise : a-t-elle la responsabilité d'embarquer dans le nouveau monde les Hommes d'hier, ou sa responsabilité est-elle cantonnée à la viabilité (survie ?) économique de son business model ? Ce monde que nous sommes en train de dessiner laissera-t-il de côté tous ceux qui n'ont pas su ou pu muter ?

Après la fracture Nord / Sud, ne sommes-nous pas aux prémices d'une nouvelle ségrégation 3.0 ? Et quel rôle dans cette histoire pour les hommes et femmes qui ont décidé de consacrer leur destin au Capital Humain ? Des réponses que nous ne pouvons apporter, mais résolument ces questions méritent d'être posées.

“ LE DIGITAL EST UNE LOUPE HUMAINE QUI AMPLIFIE LES COMPÉTENCES. C'EST LA DISPARITION DE LA TECHNOLOGIE, IL NE VA PAS DÉSHUMANISER LES GENS, MAIS CRÉER DU SUR-HUMAIN ”

PIERRE HURSTEL

“ LES RESSOURCES IMPORTANTES À GÉRER DANS L'ENTREPRISE DE DEMAIN SERONT... EN DEHORS DE L'ENTREPRISE ”

LAURENT CHOAIN

2. LA TRANSFORMATION DIGITALE : LE GARDIEN DU LIEN

Sans surprise, le digital est perçu comme un des grands enjeux d'aujourd'hui et de demain pour les directions des Ressources Humaines. Nous enfonçons ici une porte ouverte... Cet enjeu est double : il s'impose à la fonction RH d'une part, laquelle, comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, voit son métier profondément percuté par le numérique : les outils évoluent, l'instantanéité règne, le bottom-up s'invite à la table des grands sujets, la notation systématique pointe le bout de son nez, les applications se multiplient et les candidats d'hier ne sont résolument plus les candidats d'aujourd'hui.

De plus, outre la nécessaire réinvention du métier, la fonction RH doit également

embrasser, conduire, temporiser voire parfois mener la transformation de toute l'organisation. Le DRH est à la manœuvre de ces changements de paradigme titanesques que nous vivons : de la puissance à l'agilité ; des avantages compétitifs permanents à l'ubérisation progressive de tous les marchés ; de la réussite dans la vie à la réussite de sa vie ; des structures fermées aux structures ouvertes ; du top down au bottom up ; du fordisme à l'entreprise libérée... A tous les étages les transformations nécessaires interpellent. Cette mutation profonde des Hommes, de la culture et de la structure des organisations vient questionner la fonction, la mission et le périmètre du DRH new age.

Le digital engendre de nouvelles attentes

Les digital natives côtoient les digital adopters, de jeunes slashers côtoient des collaborateurs ayant réalisé toute leur carrière dans une même entreprise. Pour la première fois, le DRH aura la charge de gérer la présence de cinq générations cohabitant simultanément dans l'entreprise. Cinq générations qui ne sont pas là pour les mêmes raisons, qui n'ont pas passé le même deal - contrat moral - avec l'entreprise, qui ne répondent pas aux mêmes stimuli de motivation. Et il faudra bien que quelqu'un fasse le lien, voire fasse le grand écart entre la large palette de

ces attentes envers l'entreprise. De la sécurité de l'emploi à l'employabilité, de l'employabilité à la diversité des trajectoires de carrières, de la diversité à la multitude, de la loyauté de principe à celle qui se gagne, des ambiances studieuses au gaming, de l'unité de temps et d'espace à l'explosion spatio-temporelle... qui va donc faire la synthèse de ces contraires et de ces différences ? Qui sera le gardien de la cohésion dans cet impératif de sur-mesure ? De la proximité dans l'éclatement géographique ?

Le digital engendre de nouveaux modèles

Qui dit digital, dit nouveaux usages de travail. Et les transformations en cours et à venir sont loin d'être anecdotiques.

FLEXIBILITÉ VERSUS SÉCURITÉ

Nous observons depuis plusieurs années déjà l'assouplissement et la diversification de nos rythmes et lieux de travail. Les lieux de vie, de travail, de transport, de loisirs, sont devenus poreux (#nomadisme, #co-working). L'équilibre vie pro/vie perso n'a plus de sens si on le considère sous l'angle d'une frontière imperméable, difficilement réaliste et globalement plus souhaitée. Les lits et les plages deviennent des annexes de bureau. L'enjeu n'est donc plus de séparer les deux sphères, mais bien de savoir s'arrêter, de se doter de rites et rituels personnels, de se protéger. Demain le RDH sera-t-il le gardien tout à la fois des droits à la flexibilité sécurisée, à la confiance a priori et à la déconnexion ?

HORIZONTAL VERSUS VERTICAL

Nous vivons actuellement le passage de l'entreprise pyramidale à l'entreprise en réseau, entreprise plateforme. Après avoir cherché à réduire le nombre d'interactions entre les hommes à travers des modèles hiérarchiques dits « classiques » visant à assurer la réplique des best practices, nous imaginons aujourd'hui des modèles organisationnels en galaxie ou pissenlit visant à favoriser les échanges, les interactions, la cross fertilisation. L'entreprise, à l'image du digital, devient éco-systémique. Demain, outre son organisation remaniée, elle agrègera dans son écosystème ceux des parties prenantes : clients, sous traitants, collaborateurs, clients.

CONFIANCE VERSUS CONTRÔLE

S'il y avait une transformation managériale majeure induite par le digital ce serait probablement celle-ci : le passage d'un système du contrôle a priori, qui a constitué la base des pratiques actuelles (et du droit du travail français...) à un système basé sur la confiance, confiance donnée a priori et contrôlée a posteriori. Tout concourt à cette transition : l'obsolescence des compétences qui impose de faire confiance à des « petits jeunes » dont vous ne contrôlez pas l'expertise, le défi de l'innovation permanente qui impose de faire confiance aux collaborateurs quels qu'ils soient pour imaginer demain, la complexité du monde et du marché qui impose aux leaders de lâcher prise et de faire confiance au Capital Humain pour conduire les transformations nécessaires à la survie de l'entreprise... Qui sera demain le gardien de cette confiance remise au cœur du modèle social de l'entreprise ? C'est ici encore le DRH et son équipe qui auront la charge de rendre possible et de favoriser ces nouveaux usages et pratiques : des façons de vivre et de travailler ensemble où le lien devient clé. Car si le contrôle organisationnel et hiérarchique est intuitif, anthropologiquement presque naturel (cf recherches de Pascal Picq), les liens de confiance et de respect sont bien plus complexes et fragiles à bâtir et pérenniser.

SUBORDINATION VS COLLABORATION

Hier encore, les choses se passaient ainsi : les entreprises offraient aux collaborateurs un emploi, et donc la sécurité matérielle et psychologique de se projeter sur le long terme, de construire leur vie à côté de l'entreprise, grâce à

l'entreprise. Aujourd'hui cette sécurité physiologique et matérielle ne peut non seulement plus être garantie, mais elle n'est en outre plus souhaitée par nombre de digital natives. Lesquels, en parallèle, ont bien conscience d'avoir autant à apporter à l'entreprise que l'entreprise a à leur donner. Subrepticement, un rapport de collaboration se substitue au rapport de subordination dans le face à face Homme / Entreprise. Nous assistons à une véritable horizontalisation des rapports de forces, qui trouvera très probablement son apogée dans l'explosion du free-lançat. Car, à ce moment là, à la collaboration se substituera la coopération, l'individu devenant son propre centre d'emploi. Et ceci est loin d'être de la science fiction : aux Etats-Unis, les 53 millions de travailleurs free-lance représentent désormais 34 % de la force de travail (2014). Et la tendance est à la hausse. Dans les 25 prochaines années, elle va même « nettement s'accélérer ». La part belle sera donc faite aux entrepreneurs, aux contractuels, et au travail entre particuliers. La tendance se confirme en France, où le nombre de free-lances a augmenté de 85% ces 10 dernières années.

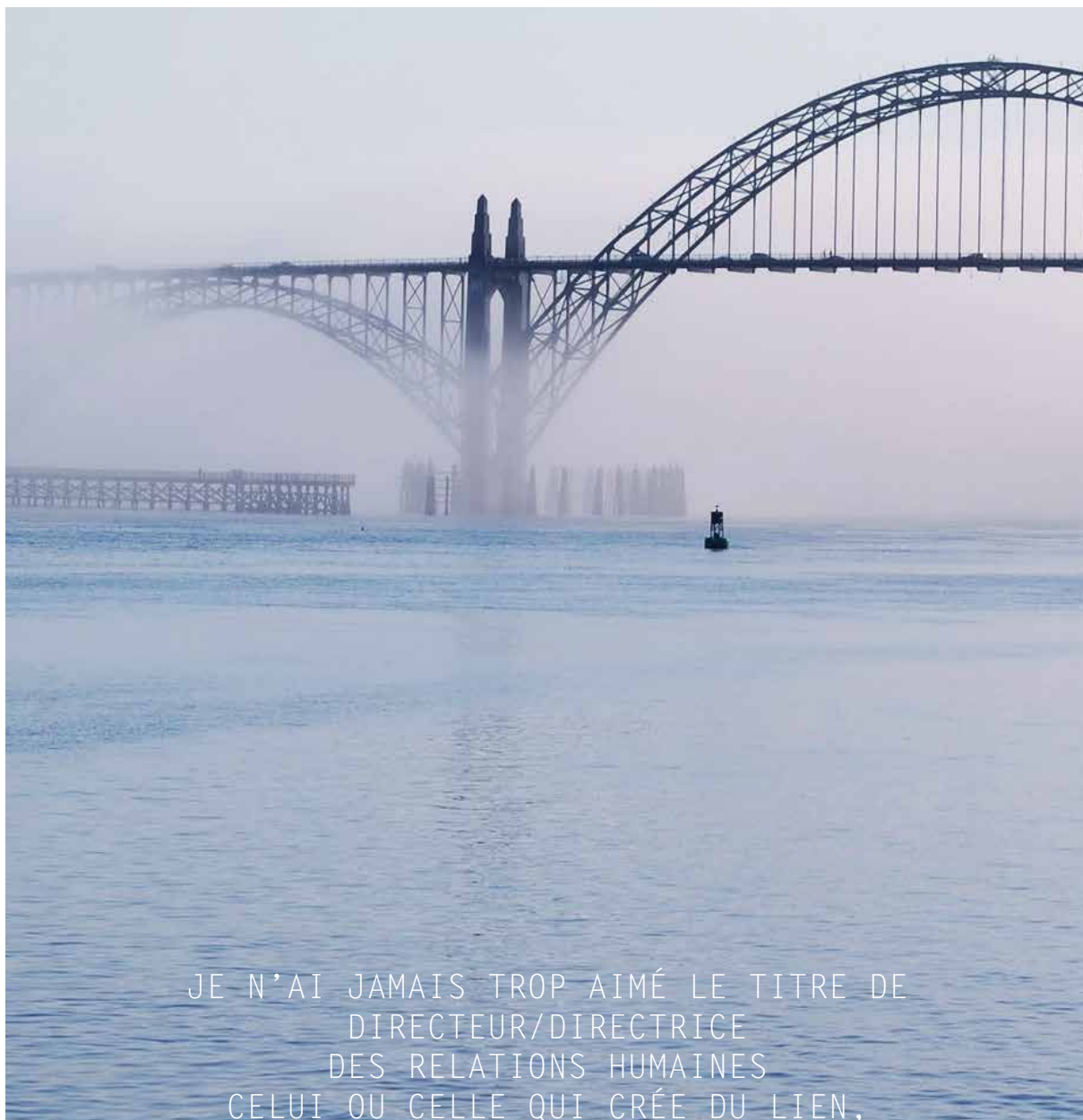
COLLECTIF VS COLLABORATIF

Beaucoup regrettent en entreprise la fin du collectif : fini le temps où, réunis autour de la machine à café, nous refaisons la monde et l'Entreprise. Bienvenue dans l'ère des selfie selfish, de la me me me generation, du règne du « je » et de l'égoïsme le plus complet. Les choses sont elles si simples ? Bien sur que non. Au collectif (1+1=2) s'est substitué le collaboratif (1+1=3), sous l'effet du digital qui a rendu l'individu plus puissant que jamais, tout en le connectant avec ses pairs du monde entier dans le même espace temps. Le « je » est devenu fort, libéré, magnifié, quand le « nous » s'est tout à la fois amplifié dans son périmètre et appauvri dans son intensité. Or les entreprises restent des lieux du « nous », des lieux de liens. Quel est donc le plus petit dénominateur commun réunissant ces individualités ? Qui est capable de réunir ces « je » dans un « nous » qui fasse sens ? Qui demain sera le gardien du lien, dans une entreprise atomisée, mouvante, peuplée d'individus entrepreneurs de leurs vies ?

Le digital provoque-t-il un retour aux sources ?

Le digital a fait des nous des mutants, évoluant dans différents espaces temps, reliés à l'entreprise par des liens de plus en plus ténus. Précarité + flexibilité + individualisme = déloyauté ? Serions-nous des générations sans foi ni loi, nous laissant porter au gré du vent ? Rien n'est moins sûr. Cette transformation des comportements, des aspirations, des usages a pour corollaire une recherche de « quelque chose d'autre », de vrai, de sincère, d'émotionnel voire d'affectif dans la relation à l'entreprise. C'est certes pour un temps, certes à distance, certes différent d'avant, mais cela doit

être porteur de sens (cf partie 3) et résolument intense. Derrière toutes ces transitions se cache une tendance lourde à la ré-humanisation des organisations, à la réhabilitation des émotions et de l'affectif. Être reconnu, c'est être aimé. Dans la vie pro comme dans la vie perso ... L'entreprise perd en adhérence mais gagne en importance, palliant peut-être ainsi la faillite de l'état et de l'école à endosser ce rôle de refuge... Quelle étrangeté que cette génération d'individualistes aspirant à des entreprises maternantes. Et quel défi pour les RH que d'en faire la synthèse.



JE N'AI JAMAIS TROP AIMÉ LE TITRE DE
DIRECTEUR/DIRECTRICE
DES RELATIONS HUMAINES
CELUI OU CELLE QUI CRÉE DU LIEN,

“

FAVORISANT AINSI LA TRANSVERSALITÉ ET
L'INTELLIGENCE COLLECTIVE TELLEMENT
CLÉ DANS NOTRE MONDE DIGITAL ET DE
PLUS EN PLUS COMPLEXE

”

VÉRONIQUE SUBILEAU

Le DRH 3.0 : pas un super héros

Face à cet enjeu de digitalisation des structures et des cultures, enjeu transversal qui recoupe toutes les dimensions de l'organisation et induit une réinvention de l'Entreprise dans son acception traditionnelle, une chose est certaine : le DRH n'est pas un super héros, il n'est pas omniscient, il peut pas tout faire et ne doit pas être noyé dans des sujets hors de son périmètre. De plus en plus d'organisations l'ont compris et tendent à distinguer la conduite de la transformation de l'accompagnement de l'entreprise dans cette transformation,

en nommant des Responsables de la Transformation à côté de leurs homologues DRH. Le binôme ainsi formé appréhende ensemble, sous la houlette du CEO, les tenants et les aboutissants de cette sacrosainte transformation. Le périmètre du DRH est ici clairement défini : garde-fou, contre-pouvoir et activateur du levier surpuissant qu'est le Capital Humain, il se tient au service de l'Homme au cœur de la transformation quand le directeur de la transfo' est au service de l'entreprise.

DHR DE DEMAIN SERA UN DRH
CONNECTÉ,
CONNECTÉ AU MONDE

PHILIPPE NICOLINI

LE JOB DU DRH C'EST DE
FAIRE QUELQUE CHOSE
D'INTELLIGENT ET
D'INSPIRANT DES *BIG DATA*

LAURENT CHOAIN

IL Y A VINGT-CINQ ANS, UN
ÉCART GÉNÉRATIONNEL ASSEZ
FAIBLE NE REMETTAIT PAS EN
CAUSE L'HOMOGENÉITÉ, LA
COHÉRENCE DE L'ENTREPRISE.
AUJOURD'HUI, LA NOUVELLE
GÉNÉRATION, C'EST DE LA
DYNAMITE. L'ENTREPRISE
RÉUNIT DES GENS QUE
PARFOIS TOUT OPPOSE,
C'EST UN ÉNORME SUJET.
LA FONCTION RH DOIT ÊTRE
CAPABLE DE CONCILIER, DE
FAIRE EXISTER DES MONDES
TRÈS DIFFÉRENTS ENSEMBLE

JÉRÔME NANTY

LE DRH SERA LE LIANT.
DANS UN CONTEXTE
D'INDIVIDUALISME CROISSANT
ET DE CDDISATION, LE DRH
NE SERA PAS QUE LE GARDIEN
DES COMPÉTENCES QU'IL IRA
PIOCHER ICI ET LÀ, MAIS
LE GARDIEN DE LA RELATION
ENTRE DES GENS QUI
S'UNIRONT ÉPISODIQUEMENT
AUTOUR D'UN PROJET COMMUN

OLIVIER LAJOURS

3. L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS : LE GARDIEN DU SENS

Agréger des « je » dans un nous qui fasse sens... Si le DRH était demain gardien de quelque chose, ce serait inéluctablement du sens. Un sens porté par le DRH et qui doit passer par de la bienveillance, de la congruence et de la consistance.

Gardien de la bienveillance : agent d'influence

Sans surprise, le challenge numéro 1 demain tel qu'il est perçu par nos 1 300 répondants sera celui de l'engagement. Des collaborateurs par milliers, ne comprenant pas le sens de leur action ni le sens de l'entreprise dans la société, ne ressentant pas une communauté de destin avec ceux qui sont à côté et au-dessus d'eux, se désengagent fortement. Ils débranchent la prise et attendent que le temps passe. Ou se cassent.

L'enquête américaine de Officevibe est à cet égard éloquent : 88% des employés n'auraient aucune passion pour leur métier. Le désengagement des salariés coûterait 500 milliards de dollars par an à l'économie américaine. L'étude Gallup (2011-2012) nous révèle que c'est loin d'être une spécificité américaine : au niveau mondial, 87% des salariés témoignent ne pas se sentir engagés dans leur entreprise. 2 salariés seraient complètement désengagés pour 1 engagé. Et une personne sur 10 seulement s'affirme enthousiaste au travail. La France quant à elle est profondément atteinte par ce mal lancinant, se positionnant à la 18ème place sur 19 pays européens sondés : 91% des français ne se sentent pas engagés. Cette crise de l'engagement remet en cause les modes de fonctionnement et les raisons d'être des organisations, poussant ces dernières à se réinventer.

La première clé de ré-enchantement du travail sera sûrement celle de la bienveillance : aujourd'hui je rentre dans une entreprise pour y être bien. Des années de management par le stress, post

révolution industrielle (Daniel Cohen), ont érodé le pacte de confiance. La relation sacrificielle est morte, l'entreprise ne pouvant plus promettre ou permettre ce qu'elle a pu offrir par le passé aux générations précédentes. Et en effet, le contexte de précarisation du marché de l'emploi n'a rien arrangé. N'ayant plus grand chose à perdre (85% des embauches en CDD en France), les collaborateurs se sont désengagés. Massivement. Professionnellement évidemment, mais affectivement surtout. La bienveillance panse ces plaies, elle donne du sens. Elle peut être définie comme « une affection qui vous porte à désirer le bonheur de votre prochain », ou encore « la qualité d'une volonté qui vise le bien et le bonheur d'autrui ». Il existe un verbe parfait en anglais pour désigner cela : to care. Prendre soin de. Quand l'étude Gallup ne pose qu'une question en entreprise, c'est celle-ci : « who cares about you » : Qui prend soin de moi dans cette entreprise ? La bienveillance fait le lit de la confiance, elle crée une sécurité psychologique, un sentiment de confiance en l'autre et dans les autres générateur de respect mutuel, qui fait qu'une équipe « ne fera pas honte, ne rejettera pas ou ne punira pas quelqu'un qui s'exprime ». Réhabiliter la bienveillance stimule l'audace individuelle et collective, l'audace engendre l'innovation, l'innovation la performance. Par l'engagement retrouvé. Une étude récente (Word Happiness Report) a estimé à près de 10% la perte de productivité des gens malheureux au travail. A contrario, les entreprises

qui sont classées dans les « 100 best companies to work for in America » ont un taux de rendement supérieur aux autres. Oui, c'est une grande nouvelle : la bienveillance (ré)engage. Et tout ceci sonne comme un retour aux sources et au bon sens qui présage d'une future et inéluctable (ré)humanisation des organisations.

Le DRH sera plus que jamais demain le gardien et la preuve vivante de la bienveillance, source de bien-être et donc d'engagement. Et les choses sont loin d'être aisées. Si déployer une culture de la bienveillance est un travail de

longue haleine, limiter les dommages collatéraux d'un surplus d'engagement fera également partie de cette fiche de poste remaniée. Aujourd'hui, notamment dans certaines startups porteuses de sens et de solidarité, il est de moins en moins rare de trouver des collaborateurs cramés par leur engagement, épuisés de n'avoir su s'arrêter, se protéger, préserver des jardins personnels tant le projet d'entreprise les portait. Il s'agira donc, pour ce RH gardien du capital humain, d'identifier et de soigner les bored-out (je m'ennuie et je m'engage pas) comme les burn-out (je m'engage trop et m'épuise).

Gardien de la congruence : alignement du modèle

Le sens n'est pas l'apanage de la génération Y, il est probablement la condition sine qua none de l'engagement en entreprise de toutes les générations. Mais une différence d'époque se fait jour : la pétition de principe ne convainc plus. Voire est contreproductive, rendant le message louche et l'engagement réel de l'entreprise douteux. « Sauvez la planète », « soigner l'humanité », « rendre nos clients libres ». Ce sens, pierre angulaire de l'engagement des jeunes comme des moins jeunes dans un monde en pleine crise de sens, n'est désormais viable, pérenne et efficient que s'il est congruent, c'est à dire aligné, déployé dans les faits à tous les niveaux de l'entreprise. Pas d'amour sans preuve d'amour, pas de sens sans preuve concrète au quotidien qui vienne encapsuler ce sens, lui donner vie, le rendre tangible et no bullshit.

Comme l'indique Philippe Nicolini,

“

IL FAUT CRÉER DES PONTS
ENTRE LES DIFFÉRENTES
PARTIES, DES CAISSES DE
RÉSONANCE POUR ALIMENTER
LE SENS

”

• Déploiement et alignement du sens en interne

La vision stratégique de l'entreprise doit être cohérente avec la mission interne, mission interne ou promesse collaborateur qui embarque les collaborateurs dans une aventure collective. Cette mission interne porteuse de sens doit quant à elle être déclinée dans un modèle social qui la mette en musique. Le modèle social est le corpus de normes explicites et implicites qui structure la colonne vertébrale des entreprises. Modèles de management, de leadership, modèle RH, modèle de gouvernance : le sens de l'entreprise se décline et se déploie à tous ces échelons. BlablaCar l'a bien compris, ayant retranscrit dans les moindres recoins de son fonctionnement interne les valeurs structurantes qui lient et relient les Hommes, dedans comme dehors.

Les principales courroies de transmission de ce sens qui irrigue l'entreprise sont les managers.

“ LA FONCTION RH, DEMAIN
SI ON FAIT NOTRE BOULOT,
DISPARAITRA, SI ET
SEULEMENT SI LA CULTURE
MANAGÉRIALE EST AU TOP. IL
FAUDRAIT AVOIR TELLEMENT
BIEN FAIT LE TRAVAIL
ET TELLEMENT AMENÉ LES
MANAGERS À ÊTRE BONS QU'ON
SE REND INUTILES ”

• Déploiement et alignement du sens en externe

Le sens doit être décliné en dedans comme en dehors de l'entreprise, et recouvrir la même réalité / définition pour tous. C'est ce que nous appelons aujourd'hui la symétrie des attentions entre collaborateurs et clients. Vous ne pouvez décemment plus promettre à vos clients ce que vous ne seriez pas capable de tenir en interne pour vos collaborateurs. Et inversement. L'entreprise est désormais poreuse, ouverte, transparente. Les collaborateurs, dans leurs vies réelles et virtuelles, sont devenus de véritables médias à part entière et constituent les principaux ambassadeurs ou détracteurs de l'entreprise, les « preuves vivantes » que vous dites la vérité et que par conséquent les clients peuvent vous faire confiance. Dans un monde régi par l'impératif de transparence, la symétrie des attentions constituera vraisemblablement un véritable défi pour nombre d'entreprises « non alignées ».

Le DRH d'aujourd'hui et de demain sera le gardien de cette congruence interne et externe. Dépositaire du sens dans l'entreprise, du sens de la mission, il aura la charge de le déployer et de le préserver.

Gardien de l'âme de l'entreprise

Le sens est une des réponses apportées à la question pourquoi : pourquoi je m'engage, pourquoi je me donne, pourquoi j'y crois. Un pourquoi supérieur à la conception strictement économique des entreprises, qui pourraient se cantonner à n'être que des « objets économiquement viables », si elles n'avaient pas, aujourd'hui plus que jamais, besoin de cette denrée rare qu'est l'engagement des collaborateurs. Chacun donne à ce sens une définition qui lui est propre. Certains parlent du « supplément d'âme » des organisations. Comme des personnes, dotées de personnalités, les entreprises donneraient envie à d'autres de faire un petit bout de chemin à leur côté, ou pas. Cette tendance s'inscrit dans un phénomène de société plus profond. La croissance pour la croissance, les

rêves de progrès matérialistes hérités de la révolution industrielle : cela apparaît de plus en plus compliqué à atteindre. Nous serions ainsi, doucement mais sûrement, en transition entre une société matérielle voire matérialiste et une société immatérielle, au sein de laquelle le progrès devra nécessairement prendre une nouvelle définition (Daniel Cohen). Les entreprises n'échappent pas à ce phénomène, et les collaborateurs leur recherchent de plus en plus ce supplément d'âme qui fera la différence, qui vaudra la peine, qui suscitera l'engagement. Des valeurs, une histoire, un caractère, un rêve collectif : tout cela contribue à doter les entreprises de personnalités. Demain, qui seront les gardiens et les garants de cette âme qui animera les entreprises ?)

“ LES GENS CHERCHENT DU SENS, POUR CELA LE DRH NE DOIT PAS ÊTRE DÉINCARNÉ. NOUS SOMMES DANS UN BESOIN IRRÉPRESSIBLE DE PRÉSENT QUI FAIT SENS, AMPLIFIÉ PAR LE DIGITAL QUI N'EST QUE PRÉSENT ”

PIERRE HURSTEL

“ IL EST NÉCESSAIRE D'AVOIR UNE FIGURE ASPIRATIONNELLE, PERMETTANT LA CREATION DE L'ADHÉSION DES COLLABORATEURS ET DE LEUR ENGAGEMENT AUTOUR D'UNE MISSION ”

OLIVIER LAJOUS



CONCLUSION

Qui sera-t-il donc, ce DRH de demain ? Rock star ? Super coach ? Super héros ? Quoi qu'il en soit et quelle que soit la dominante il sera sans aucun doute le gardien pluriforme de tous les richesses de l'entreprise, humaines et immatérielles (compétences, lien, sens...). Le DRH devra jongler entre un registre collectif pour fédérer et embarquer et un registre individuel pour accompagner et engager personnellement. Du relief, de la profondeur, de l'épaisseur... l'Homme devra être à l'image de sa fiche de poste : exceptionnel.

CONCLUSION

S'il ne fallait retenir qu'une chose, ce serait la suivante : le DRH de demain n'a que peu à voir avec ce que l'on recouvre aujourd'hui sous le vocable «Directeur des Ressources Humaines». Les grands défis sociétaux à venir seront les siens. L'engagement, or noir des organisations, devra se gagner, se conserver, s'alimenter. Ce magicien de l'Humain sera ainsi aux manettes de la refonte du modèle énergétique de l'entreprise. Il devra jongler entre les Je et le Nous, entre les générations, entre les compétences obsolètes qui résistent et celles qui n'existent pas encore mais qui assureront le futur des Hommes et de l'entreprise, entre les excités du changement et les terrorisés, entre une Direction Générale qui identifiera des océans bleus et un Capital Humain qu'il faudra embarquer, entre les syndicalistes d'hier et les néo pirates de demain... Il devra jongler entre deux mondes, un premier monde qui doit s'adapter alors même que le second est en cours d'écriture. Il sera un pont entre les deux, un trait d'union, un catalyseur, un facilitateur.

Tel le phoenix, plus magique que mythologique, le DRH doit disparaître dans son ancienne configuration pour renaître de ses cendres sous une nouvelle forme. L'habit ne fait certes pas le moine, mais il devra être à la mesure de la mission et de l'homme qui l'habitera : magnifié, important, crucial...

Enorme. Le DRH de demain sera exceptionnel ou ne sera pas. Car les enjeux et défis sont exceptionnels. Loin de nous l'idée de charger la barque, faisant reposer une bien trop lourde responsabilité sur les épaules des DRH. Mais le constat est là. la mission est fondamentale. Et c'est bien à une prise de conscience que nous appelons là de nos vœux. À mission exceptionnelle,

Homme exceptionnel, moyens exceptionnels, attention exceptionnelle. Prenez soin de ceux qui feront demain le futur de votre Capital Humain, donc de votre capital tout court.

Nous avons posé la question aux participants : quel nom pour cette fonction revisitée ? Dans nombre de vos propositions, le terme Humain est débarrassé de tout complément. A l'Humain, certains préfèrent la notion de Talents (un manager, un développeur ou un agrégateur des talents) ou de Bonheur. Et si le terme RH doit être gardé, c'est moins pour Ressources Humaines que pour Rendre Heureux. Beaucoup d'autres mots cités réfèrent à un beau métier : alchimiste, tuteur, architecte, bienfaiteur...

Si la fonction est sublimée, elle doit être et sera également augmentée ! Tirant le fil du DRH gardien de la congruence et des potentialités de chacun, nous sommes probablement à l'aube de « splits » importants de la fonction :

- entre le DRH gardien du nous et du sens au sein de l'entreprise, au service de l'entreprise ; et le coach RH « agent de joueur », au service des Hommes, qui suivra un portefeuille d'individus dans leurs choix de carrière, d'expériences en expertises, de pays en entreprises
- entre les fonctions RH ubérisables, qui seront désintermédiées et digitalisées les unes après les autres dans les prochaines années (recrutement, paie...) et l'essence même de la fonction RH qui deviendra plus que jamais l'apanage d'êtres Humains aux grands coeurs, grandes oreilles, grands yeux...

Le robot des RHs n'est pas pour demain. L'alchimiste de l'Humain reste un magicien.

SAP SuccessFactors

SuccessFactors, une société SAP, est le leader des logiciels RH en mode SaaS permettant aux ressources humaines de supporter la stratégie de l'entreprise à travers une suite SIRH complète, intuitive et pouvant être déployées à partir de n'importe quel processus RH pour optimiser votre capital humain. SAP SuccessFactors bénéficie d'un écosystème partenaires mondial, de l'expérience et de l'engagement de SAP. Avec près de 40 millions d'utilisateurs dans le monde, nous nous efforçons de satisfaire nos clients en leur offrant des solutions innovantes, du contenu et des analyses, une expertise des processus et les meilleures pratiques tirées de l'expérience acquise auprès de notre large base de clients. Aujourd'hui, SAP SuccessFactors compte plus de 4800 clients dans plus de 180 pays qui utilisent notre suite d'applications dans 41 langues.

Notre vision : œuvrer pour un monde meilleur et améliorer le quotidien

Notre mission : aider nos clients à fonctionner de manière optimale.

Pour mener notre mission à bien, nous aidons nos clients à dompter la complexité grâce à des solutions simples et faciles à utiliser, basées sur l'innovation et sur le cloud.

En tant que leader du marché des logiciels d'entreprise, SAP (NYSE : SAP) aide les sociétés de toutes tailles et de tous secteurs à innover à travers la simplification. Du back-office au conseil d'administration, de l'entrepôt au site Web commercial, on premise ou dans le cloud, de l'ordinateur de bureau au terminal mobile, SAP permet aux individus et aux entreprises de travailler ensemble plus efficacement et d'exploiter leur connaissance du marché pour avoir une longueur d'avance sur la concurrence. Les applications et les services SAP permettent à ses clients d'opérer de façon rentable, de s'adapter continuellement et d'avoir une croissance durable.

SAP est le premier fournisseur Cloud et leader en matière de solutions de gestion du capital humain.

The Boson Project

The Boson Project est une entreprise engagée, reposant sur un socle de convictions très fortes : le monde change à toute vitesse, dans un tourbillon digital et globalisé ; l'entreprise « traditionnelle » est percutée de plein fouet par ces transformations majeures et devra nécessairement muter dans les années à venir, dans ce qu'elle est et dans ce à quoi elle sert ; et enfin il n'y a de transformations internes pérennes et viables sans mise en mouvement et engagement des hommes et des

femmes qui composent l'entreprise. Notre mission est donc la suivante : mettre le capital humain au cœur des processus de transformation des organisations. Notre caractéristique : utiliser la jeunesse, les fameuses générations Y et Z, comme bâtons de dynamite initiaux, car nous sommes convaincus que ces nouveaux collaborateurs qui se cognent mondialement la tête aux structures traditionnelles sont intrinsèquement porteurs d'un nouveau modèle de société, de management, de leadership.

Pour plus d'informations :

Marcia PAGLIA
marcia.paglia@sap.com

Francoise NOVE-JOSSERAND
francoise.nove-josserand@sap.com

Daphné Bédinadé
daphne@thebosonproject.com

Marianne Urmès
marianne@thebosonproject.com