



ECOLE DE MANAGEMENT



Réunion de l'ANDRH MIDI-PYRENEES

L'EVOLUTION ET LES ENJEUX DE LA FONCTION RH

Mardi 11 octobre 2016

A l'IGS Blagnac

Par Benoît SERRE - DGA RH Groupe MACIF & Vice-Président ANDRH France



Compte rendu rédigé par

BALAY Pauline : pauline.balay@iae-toulouse.fr

DAUSSAC Maelys : maelys.daussac@iae-toulouse.fr

OULEDI Laetitia : laetitia.ouledi@iae-toulouse.fr

PLANTY Margaux : margaux.planty@iae-toulouse.fr

Ce mardi 11 octobre, s'est tenu la réunion mensuelle de l'ANDRH au sein de l'IGS de Blagnac. La salle comble a montré l'intérêt que chacun portait au sujet de la conférence et à l'opportunité d'échanger avec le vice-président de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines France, Benoît SERRE.

Nous avons été accueillis par Bénédicte BLONDEL, présidente de l'ANDRH Midi-Pyrénées qui a également introduit la conférence.

Madame BLONDEL a présenté les nouveaux adhérents de l'association présents dans la salle ainsi que leurs parrains et marraines. Elle a par ailleurs rappelé le calendrier jusqu'au mois de décembre. A savoir :

- Le 24 novembre à l'IAE de Toulouse se tiendra la conférence sur le thème de la veille juridique et animée par Paul-Henri BERNARD, Directeur associé de Capstan.
- Le 8 décembre dans les locaux de Toulouse Business School, une conférence sera tenue par l'ancien trader Yannick ROUDAUT sur la Renaissance. Alors que nous sommes dans une période de transition économique, écologique et culturelle, comment réagir à cela dans les entreprises.

Madame BLONDEL a ensuite donné la parole à Monsieur SERRE afin qu'il partage son

expérience et sa vision sur les prochains ***enjeux et évolutions de la fonction RH.***

En prenant la parole, Monsieur SERRE fait part des salutations de Jean-Paul CHARLEZ, actuel président de l'ANDRH France et rappelle que le 14 décembre prochain aura lieu l'élection du nouveau bureau national de l'ANDRH.



Pendant quelques années, Benoît Serre a fait partie de Leroy Merlin France et s'est ensuite envolé pour Moscou pour devenir DRH du groupe en Russie. Il a été marqué par la grande croissance du groupe puisqu'à son arrivée, ils étaient 500 collaborateurs et ils étaient 8000 à son départ. Au delà de la Russie, Monsieur SERRE s'occupait de l'Ukraine, la Grèce, la Roumanie et la Turquie. Il est revenu en France à la fin de l'année 2011 pour intégrer le groupe MACIF en février 2012. Aujourd'hui, ce groupe compte 12 000 personnes, c'est le premier assureur français avec un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros et 60 milliards d'euros d'encours sur les marchés.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, Benoît SERRE tient à rappeler que les ressources

humaines sont gérées de manière différente selon l'activité des entreprises. Cette réalité aura un impact direct dans l'évolution des ressources humaines ces prochaines années.

Monsieur SERRE a structuré sa présentation en séparant les fonctions actuelles des ressources humaines et les enjeux futurs auxquels seront confrontés les départements des ressources humaines.

DES FONCTIONS ESSENTIELLES AUX FONCTIONS SUPPOSEES

Benoît SERRE a identifié six fonctions essentielles.

- Le recrutement
- Compensation & benefits
- Les relations sociales
- Le développement RH
- La communication interne
- La formation

Pour le grand public, la fonction RH se limite souvent au recrutement et à la paie. Cependant, il ne faut pas sous-estimer l'importance des quatre autres missions principales. Par ailleurs, la paie est considérée comme la fonction la plus importante puisque c'est le premier lien que le salarié a avec son employeur. Un RH se doit donc de connaître l'aspect technique et théorique du métier car ces six fonctions ne disparaîtront pas avec l'évolution de la fonction RH.

Au-delà de ces six fonctions principales identifiées, les ressources humaines sont souvent associées au rôle de manager. En effet, on demanderait aux RH de définir le modèle de management des entreprises, d'évaluer la pertinence du management et de ses acteurs et de créer les conditions d'évolution du management.

Or il est très important de ne pas confondre ces deux missions. Les ressources humaines ont certes un rôle à jouer auprès des managers, mais ce n'est pas leur fonction. En effet, les RH doivent fournir aux managers les moyens nécessaires pour mettre en place la stratégie, ce n'est pas à elles de la mettre en place au niveau opérationnel ni auprès des collaborateurs.

Le management est donc un pouvoir que les gens donnent aux RH mais qu'ils n'ont pas en réalité et fait oublier les six missions précédentes.

Enfin, la mission fondamentale du DRH est de conseiller le Directeur Général. Néanmoins, le DRH est souvent considéré comme la personne rendant impossible les nouveaux projets. La raison est qu'il est investi trop tard dans le processus de décision et ne peut donc pas apporter son expertise sur les dimensions humaines, temporelles et légales que qu'impliqueront ces projets.

Au contraire, son rôle est d'apporter une forme de sérénité, de prévenir des risques et d'accompagner le changement. On sait qu'il faut du temps pour l'amorcer, le DRH doit ainsi

participer dès le départ aux décisions pour bien conseiller. Il doit travailler en collaboration avec tous les autres départements de l'entreprise (comptabilité, marketing, juridique,...) pour faire en sorte que la stratégie de l'entreprise puisse être mise en place en temps et en heure.

Par ailleurs, toujours dans un objectif de conseil dans la prise de décision, le DRH se doit de maîtriser l'environnement juridique dans lequel l'entreprise évolue. Celui-ci est soumis à des changements permanents (DSN, CPF, prélèvements à la source, loi El Khomri...) et sert de variable d'ajustement au gouvernement. Il est donc fondamental que le DRH soit en mesure d'expliquer ces nouvelles mesures et leurs impacts à la direction générale.

Enfin, le DRH a une fonction confluente puisque tous les sujets finissent par remonter à lui. Il est donc primordial qu'il soit impliqué rapidement dans la prise de décision et qu'il prenne position sur ces sujets.

Au cours du processus de décision, le DRH intervient dans la phase d'identification des moyens nécessaires à la mise en œuvre des projets. Afin de prendre la meilleure décision possible, trois critères essentiels doivent être réunis. Celle-ci doit être :

- **Socialement acceptable** par les collaborateurs. Les partenaires sociaux ne sont pas le baromètre le plus précis du climat social, d'où l'intérêt d'être proche des salariés afin de connaître leur ressenti.

- **Managérialement diffusable** : la communication est ici essentielle auprès des managers afin qu'ils puissent mettre en œuvre la décision sur le terrain.
- **Economiquement rentable** : il faut s'assurer de la rentabilité du projet à long-terme, et non pas se focaliser uniquement sur le court/moyen-terme.

C'est donc avec une politique RH structurée que l'on peut assurer la paix sociale dans l'entreprise.

Rémunération, compensation & benefits, relations sociales, développement RH, communication, formation et conseil du Directeur Général sont donc les missions d'aujourd'hui et doivent être ajustées pour faire face aux enjeux de demain.

LES ENJEUX FUTURS

Selon Benoît SERRE, deux grands enjeux futurs pour la fonction RH sont à prévoir : la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le numérique.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a débuté avec sœur Nicole Reille qui a mis en place le premier fond d'investissement d'éthique pour l'Eglise.

L'Etat s'est saisi du « E » de RSE, que l'on peut aussi associer à « environnement ». Néanmoins, personne ne s'est encore emparé du « S », ceci est donc devenu un nouvel enjeu pour les RH.

Il y a donc différents aspects à la RSE.

Tout d'abord c'est une **réalité**. De plus en plus, les candidats y font référence et sont sensibles à l'engagement des entreprises dans leur RSE. Ainsi, Benoît SERRE nous a fait part de son expérience dans la mise en place d'une RSE à Moscou au sein de Leroy Merlin. Il a ainsi voulu sensibiliser ses collaborateurs à la préservation des forêts ou de l'eau potable. Néanmoins, il s'est rendu compte que ces sujets étaient bien loin de leurs préoccupations puisqu'ils possédaient une forêt de deux fois la taille de la France et qu'il avait la plus grande réserve d'eau naturelle au monde avec le lac Baïkal. Par ailleurs, ils n'ont pas encore tous accès à l'électricité ni à l'eau à chaude chaque jour. Ils ont donc réfléchi ensemble à ce qui pouvait être fait au niveau local et ont décidé de rénover les écoles des enfants des collaborateurs avec les matériaux Leroy Merlin. L'importance pour la RSE est donc de l'adapter au contexte local.

De plus, les collaborateurs attendent davantage de leur entreprise en termes d'engagement. Elle donne donc une nouvelle dimension à la relation salarié-entreprise.

Ensuite, minimiser l'importance de la RSE est un **risque** pour les entreprises. En effet, la

population attend de leur part qu'elles s'investissent dans les problématiques actuelles, tant environnementales que sociétales. Du fait de la facilité de l'accès à l'information, une entreprise peut être rapidement décrédibilisée. Par exemple, si demain une personne découvrait que Décathlon faisait construire ses vélos par des enfants (hypothèse pour la démonstration) et que cette information soit diffusée sur internet, c'est toute sa marque employeur qui en pâtirait.

Par ailleurs, c'est une **opportunité** pour les entreprises de changer leur mode de gouvernance. En effet, les critères de jugement sont en train de changer grâce aux différents moyens d'informations et leur impact plus ou moins rapides sur l'entreprise. La politique RSE d'une entreprise impactera donc la vision que les parties prenantes auront d'elle.

La RSE permet également d'accompagner la modernisation des rapports humains. Pour faire cela, l'entreprise intègre les collaborateurs pour échanger sur de nouveaux enjeux : l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, la mise en place de la politique de diversité (handicap, égalité hommes-femmes,...). Ils auront ainsi un rôle à jouer dans la préparation de l'avenir des hommes et des femmes d'aujourd'hui.

L'entreprise doit donc avoir pour ambition de faire correspondre clairement le développement de l'individu et la performance de l'entreprise. En développant la performance

collective, elle garantit ainsi l'employabilité individuelle.

Il est donc nécessaire de donner une raison aux gens de s'engager socialement avec l'entreprise.

Par ailleurs, à l'heure du numérique et de la facilité de l'accès à l'information, la fonction RH est de plus en plus impactée par le développement numérique.

Le numérique

Il correspond sans doute au plus grand défi RH des dix prochaines années. En effet, ses impacts sont imprévisibles et multiples et peuvent toucher des secteurs que l'on pensait à la base stables. Nous pouvons prendre l'exemple du marché des taxis qui s'est effondré en quelques mois avec l'apparition d'UBER ; ou encore Airbnb qui est aujourd'hui le « premier hôtel » au monde alors qu'il ne possède aucun établissement.

Par ailleurs, il y aura dans quelques années une nouvelle façon d'organiser le travail entre les personnes qui pourront travailler de chez elles alors que d'autres devront être présents physiquement.

Le plus grand impact de ce développement reste la réorganisation des entreprises. Plusieurs aspects sont ici concernés.

Il s'agit tout d'abord de la dématérialisation du travail. En effet, le télétravail est de plus en

plus utilisé dans les entreprises. Par exemple, un cas rare d'une entreprise qui a fait de la présence physique une exception : les salariés doivent être tous être présents les mardis et jeudis, mais le reste du temps ils décident d'être présents ou non.

De ce fait, les relations avec les équipes et les managers sont aussi bousculées. En effet si le manager est absent, on pourra ne pas s'en rendre compte puisqu'il pourra gérer son quotidien de chez lui. De plus, si la proximité managériale demeure un objectif, le management à distance devient la réalité ou une possibilité permanente et incontrôlée. Il devient donc difficile pour le manager d'avoir un lien constant et physique avec ses salariés et cela risque de perturber l'autorité managériale.

Par ailleurs, cette révolution numérique remet totalement en cause les modèles hiérarchiques et de compétences.

Concernant la hiérarchie, on peut observer un changement des relations entre les salariés et les managers. Ainsi, certains groupes de projets se forment à l'initiative des collaborateurs grâce à la mise en réseau sans que les managers aient donné leur aval. Ceci interroge la réalité du principe de subordination alors que celui-ci est un élément essentiel du contrat de travail.

S'agissant des compétences, deux sujets sont ici importants. Premièrement, les collaborateurs sont de plus en plus demandeurs d'un développement de carrière horizontal et

non pas seulement vertical. Deuxièmement, pour développer leurs compétences, de moins en moins de salariés sont intéressés par la formation en entreprise. En effet, ils sont aujourd'hui 90% à déclarer qu'ils apprennent plus par eux-mêmes grâce à internet.

Par ailleurs, il faut accepter l'idée que les salariés ne sont plus dédiés à 100% à leur tâche quotidienne. Ils ont besoin de s'investir sur des projets annexes venant d'eux ou de leur direction.

Enfin, concernant la communication, elle est interne et externe. En effet, auparavant, lorsqu'un candidat arrivait à l'entretien, le recruteur connaissait tout de lui mais lui ne connaissait rien du recruteur. Aujourd'hui, le candidat connaît aussi tout le parcours du recruteur grâce aux réseaux tels que LinkedIn.

En interne, il faut aujourd'hui compter sur les salariés eux-mêmes ; en effet, ils ont les moyens de communiquer entre eux. Benoît SERRE a ainsi pris l'exemple de Leroy Merlin qui a voulu développer une chaîne de vidéos en interne. Cette chaîne n'a pas du tout marché, ils se sont rendus compte que les salariés utilisaient déjà une autre chaîne où ils pouvaient poster leurs vidéos anonymement. Le Directeur Général a donc décidé d'abandonner son idée et de laisser les salariés communiquer ensemble.

« C'est donc la fonction RH qui est garante de ce changement, nous

sommes fortement impactés et nous devons en prendre part. »

Pour conclure sur la fonction RH, Monsieur SERRE a partagé une anecdote représentative de tous ces enjeux RH.

Alors qu'il se rendait à l'aéroport de Nice en UBER, il s'est rendu compte que le chauffeur connaissait la ville aussi bien que lui, c'est-à-dire pas du tout. Celui-ci lui a expliqué qu'il était en réalité de Strasbourg mais qu'il était en vacances en famille chez sa belle-mère. Trouvant les vacances un peu longues, il a décidé de reprendre du service.

Benoît SERRE s'est donc rendu compte, que le contrat du travail avait été « explosé ». En effet, congés payés, clause de mobilité, temps de travail modèle de rémunération,... tout cela n'était donc pas respecté. Ainsi, avec ce simple trajet, ses points de repère de DRH se sont trouvés fortement perturbés. La fonction RH est la première touchée par cette réalité, et c'est au DRH de faire prendre conscience de cette explosion des points de repère sociaux, organisationnels et managériaux. C'est en ce sens que la fonction RH a de grands enjeux devant elle, et le DRH doit désormais intégrer toutes les notions évoquées au cours de la conférence pour y faire face.

Après cette conclusion, Bénédicte BLONDEL le remercie pour son intervention et donne la parole à l'audience.

QUESTIONS

La communication interne appartient-elle au service des Ressources Humaines ?

La communication interne a une vision stratégique auprès des salariés, elle doit donc venir des RH. Cependant, ce n'est pas forcément à eux d'en produire le support.

Le numérique va-t-il faire disparaître la fonction RH ?

La fonction RH va muter, mais ne disparaîtra pas car cela signifierait la disparition préalable de l'emploi salarial. Tant qu'il y a des salariés, il y aura des RH.

Avez-vous des conseils à donner à partir de votre expérience russe que l'on peut mettre en place en France ?

Pas vraiment, car le concept en Russie n'est pas applicable en France. Dans la mesure où il s'agit d'un pays émergent, ils ont eu une évolution en 5 ans équivalente à ce que les pays occidentaux ont eu en 15 ans. Ainsi, ils étaient déjà en plein dans la génération Y alors que ce concept n'était pas encore arrivé en France. Il a aussi vu que la politique par la preuve était nécessaire. Enfin, en passant de 500 à 8000 salariés, ils ont connu une hyper transformation qui a été facilitée par le fait que la législation russe était très souple. Cela l'a aidé à prendre du recul pour son retour en France.

Quelles sont les compétences clés à développer pour les RH ?

- Maîtriser les six fonctions de bases
- Etre capable de décrire les métiers

- Connaître le core business
- Avoir une capacité de prospective : lire son environnement et anticiper les effets qu'il aura sur les entreprises et les salariés.

Il y a une évolution majeure du numérique. Comment une entreprise où les salariés doivent être présents physiquement peut-elle plus attractive qu'une entreprise où l'on peut faire du télétravail ?

Il y aura toujours des métiers postés : tout le monde ne sera pas hyper connecté, le numérique ne va pas tuer les relations sociales.

Il faut faire accepter aux gens que leur métier va disparaître un jour : il faut développer leurs compétences avant que leur métier ne devienne inutile. Il faut donc développer leur employabilité.

Cette conférence s'est terminée à la suite de cette question. Les échanges ont continué lors d'un dîner dans un restaurant de Blagnac.