

Livre blanc

Tendances RH 2020

les 8 bouleversements à anticiper



Sommaire

4 Édito

5 Tendance #1 *Soft skills & mad skills*:
la guerre des compétences

11 Tendance #2 Entreprise étendue:
le contrat social en question

17 Tendance #3 Marque employeur:
le défi de la cohérence

24 Tendance #4 Entreprise engagée:
l'activiste politique et sociétal

29 Tendance #5 Digitalisation RH:
la place inédite de l'humain

37 Tendance #6 Entreprise apprenante:
le renouveau de la formation

42 Tendance #7 Entreprise inclusive:
l'enjeu sociétal et collectif

48 Tendance #8 Crise du travail:
l'avènement d'une nouvelle société

55 Conclusion: Naissance du RH « phygital »



De la transformation RH à la transformation des organisations

Nous sommes au cœur d'une révolution multiple : des industries, de la société et du travail.

Face à cela, l'entreprise endosse de plus en plus un rôle démocratique, social voire politique impactant son organisation, ses modes de fonctionnement et sa culture. Particulièrement la fonction RH qui doit s'adapter au nouveau puzzle économique et social, tout en portant les changements à venir.

Dans ces moments de turbulences et d'instabilité, la vision RH nous apparaît comme stratégique. C'est elle qui sera capable d'anticiper les mouvements externes et de porter les transformations internes afin de maintenir un collectif performant. Sous réserve d'oser se questionner et se réinventer.

Dans le cadre de cet exercice, nous avons recensé 8 tendances clés que devront appréhender les RH dès 2020 afin d'être moteur des inévitables transformations à venir. Des exemples concrets, des témoignages et des idées pour amorcer le changement, dès maintenant.

L'objectif de cet ouvrage n'est pas d'imposer une doxa de la RH de demain ni une méthodologie sur étagère. Notre philosophie est de semer quelques idées et pistes de réflexion, fruit de nos recherches et interviews afin que chacun puisse bâtir sa propre vision RH en phase avec la culture d'entreprise.

Sébastien Bequart, CEO de Gymlib

Tendance #1

Soft skills & mad skills : **la guerre** **des compétences**

Quand le *soft* prend le pouvoir

Les compétences comportementales ne suffisent plus. 97 % des recruteurs tiennent compte des *soft skills* dans le processus de recrutement¹. Trois facteurs concomitants et inédits expliquent la « vague *soft* » :

« E.N.I » : emplois non identifiés

85 % des métiers de 2030 n'existent pas encore². Plus de compétences transversales, moins de compétences métiers. Alors qu'aujourd'hui, une compétence technique dure deux ans en moyenne (versus trente ans il y a quinze ans), on se rapproche peu à peu des douze mois³.

Un marché du travail VUCA⁴

Fragilisation des contrats de travail, ce qui encourage les mobilités et modifie le rapport à l'emploi. Nous devons renouveler nos compétences de manière à mener 4 à 6 carrières différentes. 44 % des GEN Z⁵ ne savent pas s'ils souhaitent exercer le même métier toute leur vie quand seulement 26 % se projettent dans la même profession.

La digitalisation des organisations

Entre 0 et un tiers des activités pourraient même être remplacées en 2030.

Sur quelles compétences comportementales miser pour accompagner ces mutations ?

l'adaptabilité
l'agilité
l'esprit d'équipe,
la rigueur
l'organisation
l'empathie
l'écoute.

la motivation
la curiosité
l'esprit d'entreprendre
l'ouverture
la gestion du stress
la créativité
l'inventivité

la confiance en soi
l'optimisme

Les mad skills, le pari de l'innovation

Ces compétences rares, originales et atypiques sont déjà associées à plus de 1 000 annonces de recrutement aux États-Unis. Ce sont des ressources disruptives qui boostent l'innovation et challengent l'ordre établi, essentielles pour développer la compétitivité. Également nommés les *corporate hackers*, ou électrons libres dotés d'une vision claire des mutations nécessaires pour l'organisation.

*Prêt à vous lancer dans le corporate hacking ?
En France, les Hackativateurs est une association dont le but est de faire découvrir, promouvoir et encourager cette culture par le partage d'expériences, la mise en réseau et l'intelligence collective.*

Soft, mad & RH: quels impacts ?

Un recrutement plus intuitif

Au-delà des compétences technologiques, les compétences sociales (travail en équipe, intelligence sociale) et situationnelles (autonomie, apprendre à apprendre) sont toujours plus sollicitées⁶. Pour capter ces talents, le recrutement s'adapte. 52 % des DRH accordent autant d'importance, voire davantage, aux *soft skills*⁷.

Recrutement : *vise à insérer de l'entertainment dans le recrutement. Les formats ? Déjeuners, événements sportifs, rencontres insolites, escape games, concours et hackathons où les candidats sont invités à rencontrer les salariés.*



La (vraie) fin du CV ?

Le DRH d'**Airbus Group** cherche à attirer des compétences atypiques, plus aisément identifiables selon lui, « sur des sites de mise en relation professionnelle ».

McDonald's propose un nouveau parcours de recrutement basé sur des vidéos, des jeux cognitifs, des questions ouvertes. Objectif ? Valoriser les individualités, les compétences clés et les parcours personnalisés. Côté ROI ? 400 000 candidatures en sept semaines.

De la formation à l'empowerment personnel

Alors que certaines formations techniques répondent à des besoins business ponctuels, un collaborateur pourra toujours tirer profit

du développement de ses compétences personnelles. Le développement personnel a ainsi envahi la sphère professionnelle. Un pari gagnant pour l'entreprise puisque les *soft skills* augmenteraient la productivité des collaborateurs de 12 % et leur rétention de 10 %.

Mazars a lancé *Talent Booster*, des programmes 100 % *soft skills* certifiants pour tous les salariés. Des parcours originaux, ludiques et décalés permettant d'apprendre et de s'inspirer de manière innovante. Exemples : workshops autour d'une « box » permettant de travailler en équipe autour d'une notion managériale, rencontres avec des start-up, creative mornings, coaching individuel, conférences sur l'ikigai, ateliers d'écriture, etc.

L'émergence de nouveaux parcours

Au sein des organisations à la fois plus complexes et matricielles, de nouveaux rôles de coach ou mentor émergent.

Leur mission ? Accompagner, sans lien hiérarchique, les salariés dans leurs questionnements professionnels, comme chez **Spotify**.

Google est très connu pour son dispositif « *Googler to Googler* » : une communauté de 6 000 volontaires qui dédient une partie de leur temps au partage de leurs compétences, et à l'aide de leurs pairs. Formats ? Des cours, du tutorat, du coaching, etc.

« *Les soft skills ne sont pas opposées aux hard skills, elles viennent les sublimer⁸.* »

Julien Bouret, co-auteur de l'ouvrage *Le Réflexe Soft Skills* (éditions Dunod)

Soft skills & neurosciences : nouvelle alliance RH ?



Jérémie Lamri⁹, entrepreneur,
co-fondateur du Lab RH.
Il dirige actuellement le pôle Recherche
& Innovation chez JobTeaser,
leader européen de l'emploi des jeunes.

Vous parlez des compétences clés du XXI^e siècle, les 4C, quelles sont-elles ?

Jérémie Lamri : C'est à la fin des années 1990 que des entreprises comme **Cisco**, **IBM** et **Microsoft** ont décidé de prendre le sujet à cœur. (...) Toutes s'accordent sur ces 4C : Créativité, Esprit Critique (*Critical Thinking*), Communication, Coopération.

Est-il possible de développer ces 4C ? Si oui, comment faire ?

J. L. : Développer les *soft skills* revient à développer de manière générale les capacités à apprendre, à réfléchir et à interagir. La solution réside dans une multitude d'initiatives répétées dans le temps, et infusées dans tous les aspects du travail : les équipements et outils de travail, le management, les formations, la culture, et même la gouvernance (...).

Les neurosciences peuvent-elles être un outil intéressant pour les RH ?

J. L. : Les neurosciences intéressent fortement

les décideurs RH car elles ont donné naissance à des applications pertinentes pour la gestion des RH (...). En un mois, on oublierait jusqu'à 80 % des nouvelles connaissances acquises (...). Il faut donc créer des expériences d'apprentissage régulières pour mobiliser l'attention et garantir une meilleure mémorisation. Par ailleurs, un contenu de formation qui suscitera l'étonnement, la peur ou la joie chez un apprenant sera assimilé plus efficacement et durablement dans le cerveau.

Les neurosciences : un incontournable pour les RH et les managers ?

J. L. : Tant que la psychologie sociale et cognitive ne sera pas intégrée dans le cœur de la fonction RH, le sujet restera un ensemble de croyances, qui s'avèrent de plus en plus limitantes pour le développement de l'intelligence collective dans les organisations (...).

Tendance #2

Entreprise étendue : le contrat social en question

Les 5 piliers du travail en réseau

Le concept de l'entreprise hiérarchique, verticale et centralisée se fractionne peu à peu vers un système en réseau, plus étendu, agile et flexible.

Les outils de communication digitaux

Ils accélèrent les échanges, brouillent les frontières entre l'externe et l'interne et mettent à plat les silos.

Les plateformes

L'économie collaborative a permis aux entreprises d'avoir accès, en un clic, à une main d'œuvre et à des experts partout dans le monde. Cette externalisation de l'expertise est un levier de croissance et d'innovation. Les leaders du marché ?

- La start-up issue de la *Silicon Valley* Upwork met en relation 12 millions de freelances

avec 5 millions de clients sur sa plateforme. 3 millions d'annonces y sont postées chaque année dans 180 pays.

- En France, le leader Malt revendique 80 000 freelances et près de 40 000 entreprises inscrites sur sa plateforme.

La flexibilité

Elle repense la construction des espaces de travail afin de les mettre au service de l'activité, à l'instar du *flex-office* ou de *l'activity based working* : l'occupant du poste choisit son espace en fonction de la tâche qu'il doit effectuer (collaboration, isolement, création...). Ce concept de bureau mobile privilégie le travail collaboratif. Aujourd'hui, 35 % des salariés ne restent plus fixés à leur poste¹⁰.



Les NWOW (*New ways of working*)

Les modèles hiérarchiques d'organisation du travail sont remis en question.

La verticalité et le contrôle laissent doucement place à l'horizontalité et la confiance.

Le travail à distance

Le télétravail est désormais pratiqué par 29 % des salariés du secteur privé¹¹.

« Désormais, mon bureau est partout. Il est là où je suis. »

Frantz Gault, Directeur Général de LBMG Worklabs

Quid des RH face à l'entreprise étendue



L'entreprise **HUB** rassemble différentes communautés d'acteurs qui diffèrent dans leur relation à l'entreprise. La fonction RH doit donc repenser sa mission en tenant compte de l'ensemble des populations qui contribuent à la performance : salariés¹² sous contrat de travail et main d'œuvre étendue (*extended workforce*) sous contrat commercial. L'enjeu ? Adapter les conditions et les modalités de travail pour répondre à des demandes multiples et inédites.

L'intrapreneuriat encouragé

Google encourage ses salariés à développer des projets personnels, les *side projects*, à hauteur de 20 % de leur temps de travail.

Crédit Agricole, PepsiCo, la biscuiterie **Poult**

ou encore **La Poste** ont suivi cette tendance. 72 % des salariés se disent intéressés et y voient un moyen efficace et stimulant de booster le chiffre d'affaires.

La fin de la clause d'exclusivité

Demain, tous slasheurs ? **Shine** y croit et encourage ce modèle en modifiant tous les contrats des salariés. Les RH ont levé la clause d'exclusivité et inclus un jour par mois dédié au freelancing.

Le télétravail pour tous

Les freelances pollinisent les organisations et les poussent à accélérer leur transformation en calquant leur mode de travail. La pratique

du télétravail n'y échappe pas : en 2018, son augmentation contractuelle atteint 50 % par rapport à 2017.

Le micro-working

Il désigne les courtes sessions de travail dans des lieux non prévus à cet effet. Ainsi, gares, aéroports ou encore hôtels ont été hackés pour y installer des stations de travail. Par exemple, 80 gares en IDF sont équipées d'espaces connectés avec accès Wifi et prises de courant en libre-service.

Des partenariats avec des tiers-lieux sur tout le territoire

En France, il y a près de 1 800 tiers-lieux recensés dont 46 % qui se situent en dehors des métropoles¹³. Nous sommes devenus des migrants de l'intérieur¹⁴ : 35 % des salariés¹⁵ utilisent

ces bureaux satellites mis à disposition par les entreprises. Notamment, le groupe **Saint-Gobain**¹⁶ qui offre des salles de travail partout en France pour ses salariés.

Silca, filiale du Groupe Crédit Agricole, a également profité d'un déménagement pour proposer aux 800 salariés de télétravailler au sein de tiers-lieux près de deux jours par semaine en s'appuyant sur la plateforme Neo-nomade.

L'émergence de nouveaux métiers RH

Pour réussir le pari de l'entreprise étendue, les services RH devront chapeauter la gestion de la main d'œuvre étendue, habituellement gérée par le département Achats ou par les *Business Units* en direct. De nouveaux emplois émergent alors, tels que le *Chief Freelance Officer* ou le *Total Talent Manager*.



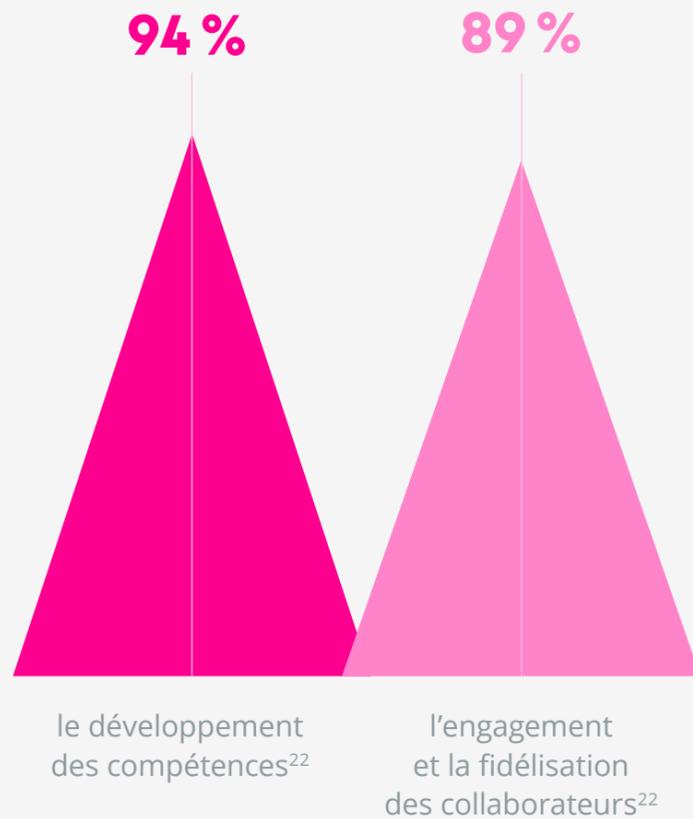
**« Pour les dirigeants et les DRH,
le télétravail est un levier
de la transformation
des modes managériaux. »**

Anne-Sophie Godon, Directrice Veille et Innovation de Malakoff Médéric Humanis¹⁷

Tendance #3

Marque employeur : le défi de la cohérence

Selon les répondants,
les priorités des DRH sont pour :



La marque employeur durable

Trait d'union entre le marketing et les RH, la marque employeur est devenue une priorité pour 69 % des DRH¹⁸. En effet, 61 % des entreprises¹⁹ avec des besoins en recrutement ont du mal à recruter et 6 PME sur 10²⁰ déclarent manquer de talents pour accompagner leur croissance. Face à une pénurie de profils dans certains secteurs, marketer son offre employeur devient un levier incontournable pour se démarquer auprès de candidats de plus en plus volatils et exigeants. Outil de fidélisation puissant en interne, la marque employeur a également pour objectif de retenir

le collaborateur. Or, arborer une jolie vitrine employeur n'est plus suffisant quand 70 % des Millennials²¹ n'envisagent pas de rester dans la même entreprise plus de cinq ans.

La marque employeur doit s'appuyer sur une réflexion de fond autour de l'expérience salarié réellement vécue et non fantasmée : organisation, conditions de travail, environnement, services RH, sens, formation et gestion des talents. Cela demande de s'extraire de la course au buzz communicationnel lancé sur les réseaux sociaux, etc. mais sans effets RH durables.

Le *smart working* pour fidéliser

Nouveau concept RH et organisationnel, le *smart working* vise à rendre l'entreprise plus chaleureuse et les conditions de travail plus flexibles dans le but de développer l'engagement des collaborateurs. Ses fondements ?



Offrir une expérience personnalisée

Essentiel au niveau des formations quand on sait que l'absence de possibilités d'évolution est la première motivation des départs²³. Pertinent aussi pour les services RH à la demande qui mettent fin aux procédures administratives à rallonge.

Orange a lancé une trentaine d'applications

qui adressent toutes les demandes RH, disponibles pour les salariés du groupe. Du badge d'accès en passant par les demandes de congés ou encore l'attestation employeur, et même le télétravail occasionnel.

Améliorer l'expérience quotidienne

Cela passe notamment par la mise à disposition de nouveaux — tels que les chatbots — outils de travail et par des espaces de travail adaptés. Le dernier en vogue : la *huddle room*, petite salle de réunion principalement conçue pour encourager la collaboration et la créativité au sein des équipes.

74%

des Français considèrent la qualité de vie au travail est essentielle à leur efficacité²⁴.



73%

des salariés considèrent le sport est perçu comme une source importante de bien-être²⁵.



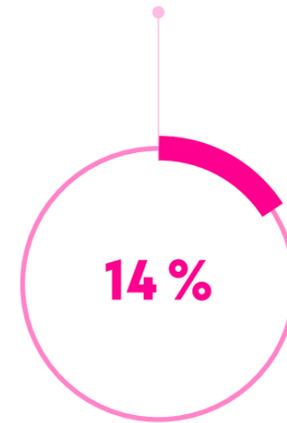
78%

des salariés souhaitent pratiquer le sport en entreprise²⁶.



14%

des dirigeants affirment que leur entreprise propose des activités physiques et sportives (APS) à ses salariés. (40 % dans les grandes entreprises, 13 % pour les PME, 18 % pour ETI, 4 % pour les TPE)²⁷



Gérer ses communautés métiers internes

Pour 49 % des salariés²⁸, la convivialité et la cohésion sont des facteurs essentiels à leur bien-être professionnel. De nouveaux métiers RH émergent, les *Community Ambassadors*, dont le but est de fédérer les communautés internes.

Le cas Deezer : *pour attirer mais surtout fidéliser les talents de la tech sur un marché hyper concurrentiel, Guillaume Grillat, initialement recruteur chez Deezer, a endossé un rôle encore peu connu en France : Tech Community Ambassador. Ses prérogatives ? Animer les populations tech qui sont « des profils avides de connaissances, d'expériences inspirationnelles et curieux d'apprendre en permanence ». Il organise divers formats événementiels en fonction des besoins identifiés au sein des équipes :*



Les workshops

pour faire collaborer les équipes sur une problématique donnée ;



Le format hackathon

interne ou externe pour co-créeer avec des partenaires ;



Les événements ouverts

Deezer ouvre ses portes à des communautés tech extérieures (Agile, *Product Owners*, etc.) pour héberger un *meetup* avec des speakers, experts ou opérationnels ;



Les événements inter-communautés

pour lever les silos entre les métiers au sein de la tech.

Infuser la reconnaissance à tous les étages

Les salariés seraient 50 % plus productifs quand leur hiérarchie se montre reconnaissante²⁹. Or 52 % des salariés pensent que leurs compétences et leur mérite ne sont pas reconnus³⁰. Comment activer une culture de la reconnaissance ? En instaurant des feedbacks réguliers où le manager prend en considération les réalisations de son collaborateur.

La reconnaissance collaborative avec des Kiffs

Cocoworker est une plateforme de reconnaissance collaborative qui permet aux salariés de reconnaître les comportements positifs et les compétences transversales de leurs collègues. Tous les collaborateurs de l'entreprise se voient créditer un nombre de kiffs limité à attribuer en interne.

« Il faut créer des opportunités d'apprentissage en interne et en externe pour sortir les équipes du quotidien et les stimuler. »

Guillaume Grillat, Tech Community Ambassador chez **Deezer**

Quelle marque employeur pour les Tech ?



Mathieu Libessart, Directeur France de Progressive Recruitment, cabinet de placement de profils STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics)

Comment attirer les populations tech aujourd'hui ?

Mathieu Libessart : Le marché du travail a vrillé, il est en faveur des talents. (...) La première chose clé à retenir : il faut leur offrir une certaine qualité de vie au travail. Ensuite, je pense que l'entreprise doit être inspirante grâce à un leader qui incarne une vision et des valeurs fortes. L'enjeu est aussi de surprendre les profils, leur offrir un terrain d'expérimentation : **Air France** a lancé des labs internes par exemple.

Talent Acquisition Specialist, un métier en mutation ?

M. L : Je ne crois plus au recrutement en mode *push*... Le métier a changé : il faut bâtir une relation avec les candidats. Cela demande de nouvelles compétences qui s'apparentent plus à du community management qu'à du *sourcing one shot* (...). Plus le digital prend de l'ampleur, plus la place de l'humain devient cardinale dans les métiers RH.

Quelles sont les innovations qui fonctionnent en termes de recrutement tech ?

M. L : L'escape game est assez en vogue. C'est intéressant pour déceler la capacité des individus à interagir en équipe. Les battle dev, ces compétitions de programmation en ligne. Pour les dev, cela peut être un élément déclencheur pour changer de poste. Pour les recruteurs, c'est une manière subtile d'aller repérer les bons profils sans entrer dans une démarche offensive. Les meet-up thématiques : on y parle technique mais attention, on ne vend rien. C'est clé car les dev n'ont pas l'impression de venir pour se faire chasser mais pour s'enrichir. GitHub est une plateforme dédiée pour les dev qui est centrée sur l'aspect social du développement. L'objectif est de se faire accepter dans les forums de discussion tech, ce qui implique une très bonne connaissance du métier.

Tendance #4

Entreprise engagée : l'activiste politique et sociétal

Ces entreprises qui s'affirment

Dans un contexte où l'État-providence se désengage, les entreprises prennent le relais : elles endossent de nouveaux rôles à la fois sociétaux et politiques. 73 % des Français pensent que les entreprises ont le pouvoir de transformer la société. Un phénomène à corréluer à leur défiance envers les partis politiques : seuls 9 % des citoyens leur font confiance³¹. Alors que les PME (78 %) et les grandes entreprises privées (36 %) sont, selon eux, dignes de confiance³².

Le rôle étendu et contributif de l'entreprise se matérialise aujourd'hui par des initiatives fortes, visibles et revendiquées :

- **Non au Black Friday** pour Émery Jacquillat, PDG de **La Camif**. Le but est d'en finir

avec la « grand-messe de la surconsommation (...) à l'origine des désastres écologiques et sociaux³³ ». Le site est donc fermé pendant une journée. Dans la même veine, en septembre 2018, **Danone France** a instauré le *Green Friday* : une journée au cours de laquelle l'intégralité du chiffre d'affaires a été reversé au service d'initiatives favorisant le déploiement de nouveaux modèles agricoles.

- Pour ses 30 ans, **Nike** a lancé une campagne de communication symbolique mais controversée en choisissant Colin Kaepernick comme égérie. L'ancien athlète a protesté contre le racisme et les brutalités policières à l'encontre de la communauté noire aux États-Unis. Un acte réprouvé par Donald Trump.



Fonctions RH : pivot de la politique RSE

Pour attirer et fidéliser les talents, l'offre RH doit être repensée afin de faire écho aux nouvelles exigences salariales. Particulièrement celles des jeunes actifs : 71 % souhaitent travailler pour une entreprise qui partage leurs valeurs³⁴. Comment se traduisent les initiatives RH et sociales ?

Politiques de rémunération alliant RSE et performance

Hermès a annoncé que 10 % de la rémunération variable de son CEO se verrait désormais rattachée à l'atteinte d'objectifs RSE. Chez **Danone**, depuis 2009, un tiers des bonus des managers est lié à l'impact sociétal. « Si les 15 000 managers de Danone ont le CO² en ligne de mire pour leur bonus, ils sont obligés de l'intégrer³⁵ », affirme le CEO Emmanuel Faber.

Des initiatives RH, vecteur d'innovations sociales

En cohérence avec sa politique produit centrée sur le bien être, **L'Oréal** a été à l'initiative de la charte de la Parentalité en 2008 qui incite les entreprises à proposer un environnement mieux adapté aux salariés parents.

Un partage plus juste des richesses

Les salaires des grands patrons ont augmenté de 45 % entre 2009 et 2016³⁶, soit deux fois plus rapidement que la moyenne des salaires dans leur entreprise. Certains dirigeants, à l'instar d'E. Faber, renoncent à leur package : il a décliné sa retraite chapeau d'un montant de 28 millions d'euros.



Une organisation plus participative et collaborative

Depuis du Grand Débat National, les tensions autour de la répartition du pouvoir en entreprise sont vives. Or seuls 25 % sont satisfaits de l'attention portée à leur opinion³⁷. **Decathlon** a choisi d'associer tout son écosystème (salariés, clients, fournisseurs...) pour écrire collectivement leur projection à dix ans.



90%

des salariés estiment qu'ils devraient participer à l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

« Dans la plupart
des organisations,
l'innovation se produit
malgré le système
et non grâce à lui. »

Gary Hamel, professeur associé de management à la **London Business School**

La place des RH dans l'entreprise engagée



Amiral Olivier Lajous, conférencier et consultant en conduite du changement des organisations (ancien conseiller du Ministre de l'Outre-mer et ex Président de BPI group)

D'après vous, l'entreprise doit-elle nécessairement être plus engagée aujourd'hui ?

Olivier Lajous : Plus que jamais, l'entreprise doit être un lieu d'épanouissement des talents humains, de création de produits et services de qualité, respectueux des humains et de l'environnement (...). Cela passe par des pratiques managériales associant l'ensemble des collaborateurs à la marche de l'entreprise. Le rôle premier de l'entreprise est de participer au progrès social (...).

En quoi ce positionnement RSE bouleverse-t-il le(s) rôle(s) des RH ?

O. L. : (...) Les RH se retrouvent invités à repenser leur positionnement au sein de l'entreprise. D'une posture d'expertise du droit du travail, ils doivent se positionner comme acteurs de la stratégie de responsabilisation sociétale et environnementale de l'entreprise. La marque employeur est plus que jamais un élément clé de l'attractivité d'une entreprise.

Quelles entreprises sont en avance en termes de RSE ? Quid de leur fonction RH ?

O. L. : L'étude annuelle du *Reputation Institute France* de 2018 classe **Decathlon, Lego, Sony, Rolex, Michelin** et **Chanel** aux 6 premières places des entreprises préférées des Français. Le DRH de **Michelin**, Jean-Michel Guillon, a été sacré meilleur DRH 2018 par le *Figaro Cadremploi*. Il a, au cours des trois dernières années, mis en œuvre un nouveau modèle de responsabilisation des équipes basé sur la décentralisation des décisions à l'échelon local.

Quelles sont les grandes transformations que devront opérer les RH ?

O. L. : J'en distingue 3 que je qualifie de systémiques :

- Le modèle de gouvernance qui doit permettre la participation active de tous les collaborateurs ;
- L'égalité professionnelle qui doit se traduire par des politiques claires et volontaristes ;
- La maîtrise de la digitalisation via les capacités de l'IA et des robots.

Tendance #5

Digitalisation RH : la place inédite de l'humain

Le numérique : des mutations inédites

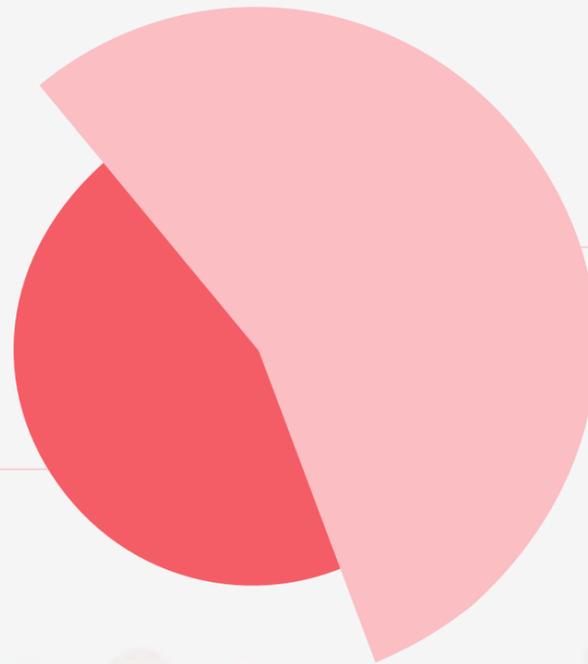
Destruction de

1,5 million d'emplois

d'ici 2025 dans la zone euro³⁸

45 %

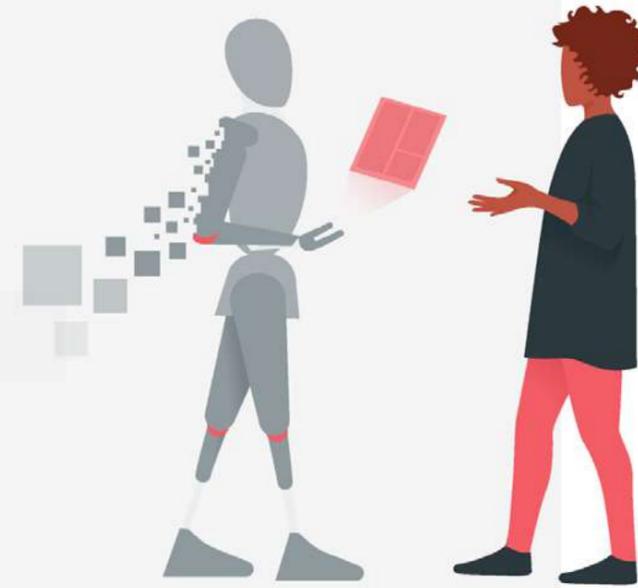
des métiers, au niveau mondial,
encore auraient disparu d'ici 2025³⁹.



60 %

des emplois dans le numérique
n'existent pas encore⁴⁰.

Si la digitalisation, l'intelligence artificielle (IA) et la robotisation suppriment indéniablement des postes aux tâches répétitives et verticalisées, elles permettent également de réinventer des métiers à plus forte valeur ajoutée. Les nouvelles technologies devraient créer plus de 21 millions d'emplois⁴¹.



Les collaborateurs souhaitent trouver dans leur entreprise le même niveau de digitalisation que celui expérimenté en tant que consommateur. Pour cela, les RH doivent désormais s'inscrire dans une approche *employee-centric* :

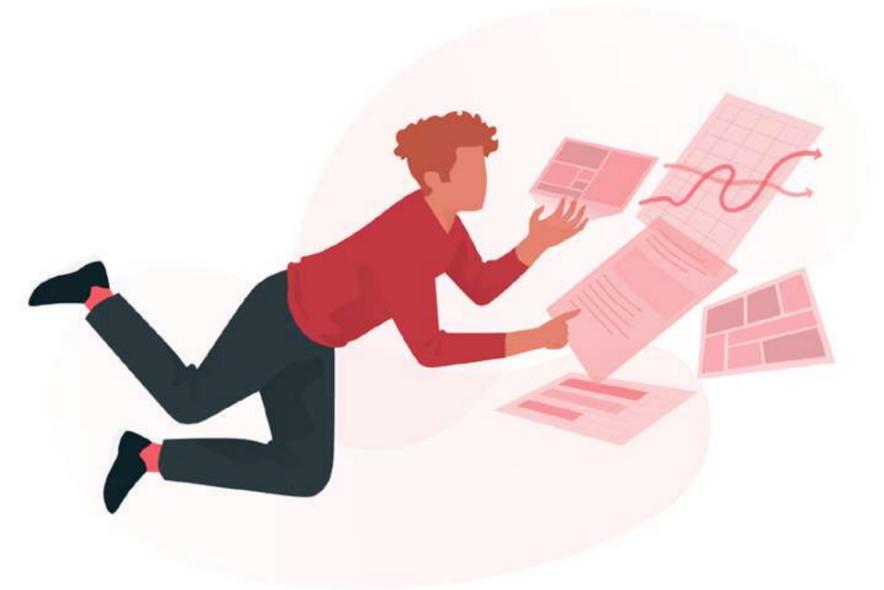
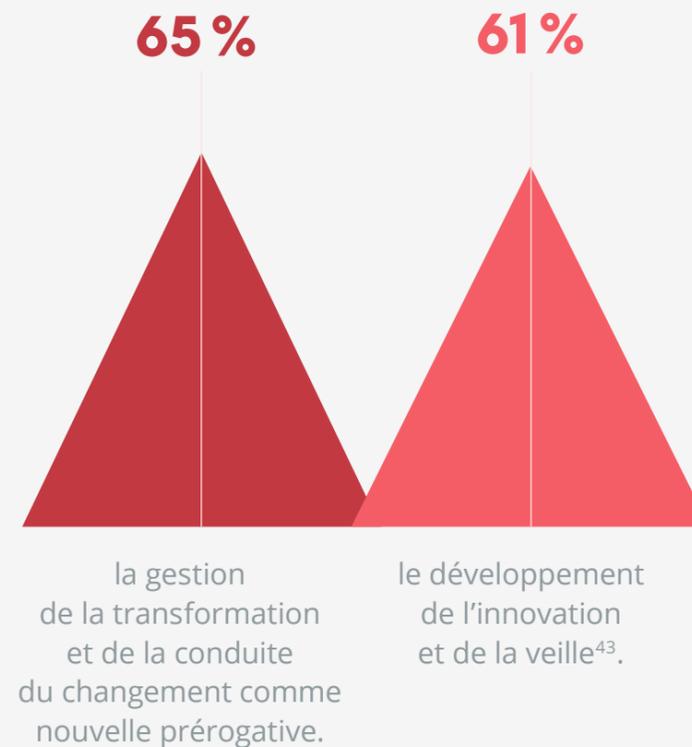


des décideurs RH⁴² souhaitent développer l'expérience collaborateur en s'appuyant sur le digital.

De nouveaux métiers émergent autour de la collecte de données pour améliorer la gestion des talents et optimiser le *sourcing*, tels que le Data Analyst RH.

L'entreprise doit impérativement développer la fluidité entre ses métiers et, pour cela, casser les silos existants. La position transverse des équipes RH leur octroie un réel avantage pour accompagner et piloter les transformations internes.

Des RH citent :



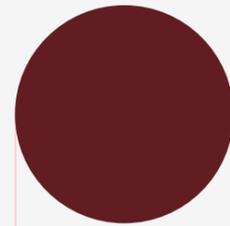
La difficile révolution culturelle RH

Pour se transformer, les RH doivent lever 5 barrières⁴⁴ :

- expérientielles : devenir plus stratégique ;
- culturelles : s'approprier le rôle de change management ;
- structurelles : moins en silos et centralisée ;
- « processuelles » : plus de partage de compétences ;
- technologiques : sortir de la logique SIRH.

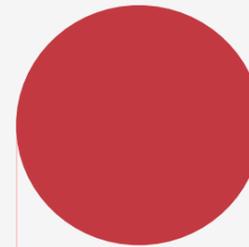
Même si « soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise » est une priorité pour 82 % des DRH, les freins persistent. Aujourd'hui, le premier obstacle demeure la résistance culturelle au digital citée par une entreprise sur deux. Elle atteint même 60 % dans les TPE et PME⁴⁵.

Pourtant, les récentes innovations de la « HRtech » semblent accélérer l'adoption digitale de la fonction RH :



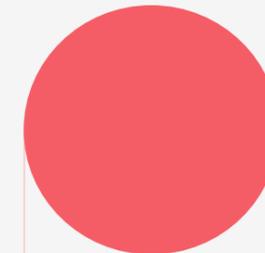
47%

voient dans le digital RH une occasion de se focaliser sur des missions à plus forte valeur ajoutée



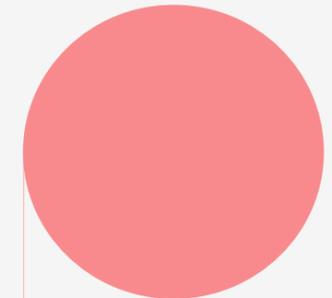
53%

y voient un moyen de gagner en fiabilité



54%

y voient une source d'innovation et de déploiement de nouvelles pratiques RH



62%

y voient une source estimant que la performance de la fonction RH est améliorée grâce aux outils digitaux RH.

Ces start-up qui disruptent les RH



Recrutement prédictif

Assessfirst



Mobilité interne

CV Catcher



Digitalisation des process

Lumio



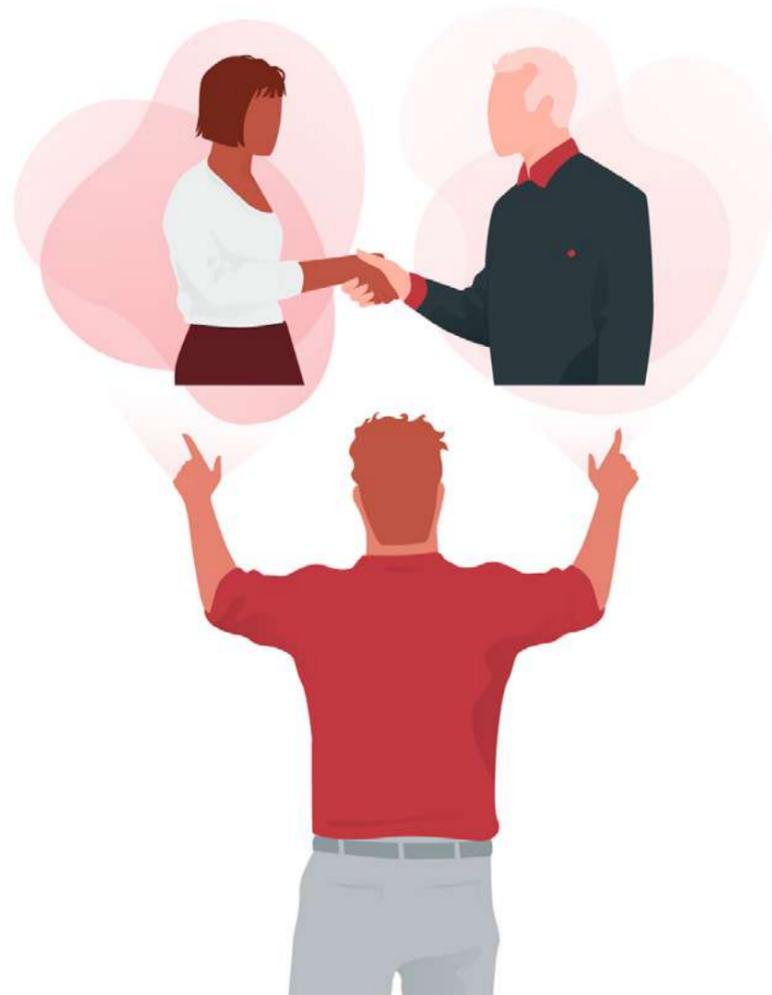
Anticipation du turnover

IBM AI



Formation digitale et adaptative

360Learning



Le recrutement prédictif

Assessfirst propose une solution RH qui permet de prédire la capacité des personnes à réussir et à s'épanouir à un poste quels que soient les métiers ou les secteurs. Pour que cela s'adapte à toutes les configurations, chaque organisation peut créer son modèle. Les algorithmes évaluent également l'affinité professionnelle entre un candidat et son futur manager et l'équipe en place.

Tinder pour la mobilité

Le digital est un accélérateur de mobilités internes grâce à des plateformes qui facilitent la mise en lumière des compétences et des motivations professionnelles des salariés. Une aubaine quand on sait que :

- 55 % des cadres de moins de trente ans déclarent être en attente de mobilité dans les trois ans ;
- il existe un manque de vision claire du processus de mobilité interne pour 67 % d'entre eux ;

- 40% des cadres ont mis une note de 1 sur 5 à leur accompagnement RH au sujet de la mobilité interne⁴⁶.

CV Catcher permet aux collaborateurs de découvrir facilement les offres correspondant à leurs métiers, compétences et localités. Une fois leur CV uploadé sur la plateforme de mobilité interne, l'algorithme leur transmet immédiatement les différentes opportunités disponibles au sein de l'entreprise.

Un e-robot comme GRH

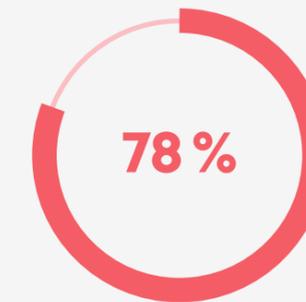
Aujourd'hui, les Ressources Humaines virtuelles peuvent absorber une grande partie de la gestion administrative⁴⁷. **Lumio** est le nouvel assistant RH conversationnel qui gère toutes les tâches administratives : recrutement, discipline, sécurité, absences, congés, accidents et maladies, développement et évaluation, évolution et départ.

Formation digitale et adaptative

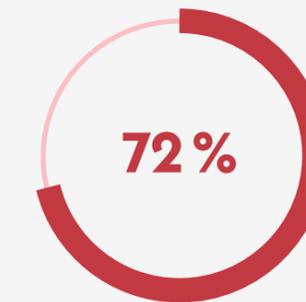
Le *digital learning* offre pléthore de formats d'apprentissage et en facilite l'accès grâce au mobile learning, podcasts, MOOCs... Le collaborateur devient plus autonome et acteur de son développement. **360Learning** est une plateforme multi-device de *digital learning collaborative* qui s'appuie sur les données des salariés pour leur proposer des parcours de formation individuels. De plus, l'outil intègre des canaux d'apprentissage collaboratifs tel que le forum, la gamification et le *peer-to-peer* pour engager les apprenants et les formateurs.

La fidélisation par la *data prevention*

L'IA, grâce à un modèle prédictif, est capable d'alerter managers et RH de la probable démission d'un salarié grâce à l'analyse de signaux faibles qu'elle détecte. C'est **IBM AI** qui a développé cette intelligence capable de détecter à 95 % si un salarié restera à son poste. C'est un modèle algorithmique qui prévoit les risques de démission et propose, en conséquence, des actions managériales pour renforcer l'engagement. IBM affirme avoir économisé près de 300 millions de dollars sur ses coûts de rétention.



des RH ont choisi leur métier pour sa dimension humaine.



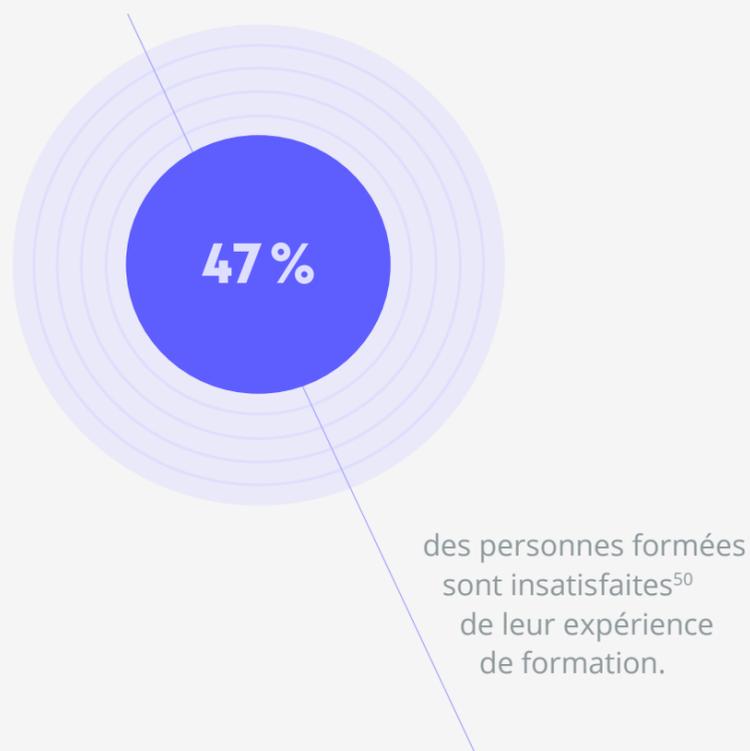
des RH se sentent frustrés de ne pas pouvoir réaliser cette mission⁴⁸.

**« Nous aurons demain, grâce à l'IA,
la possibilité de cibler beaucoup
plus facilement les candidats
potentiels. »**

Jean-Michel Guillon, DRH de **Michelin**

Tendance #6

Entreprise apprenante : le renouveau de la formation



Vers une société apprenante

La loi « Avenir professionnel » initiée en 2018, annonce du Président de consacrer 15 milliards du Plan d'investissement à la formation professionnelle : la formation est au cœur des enjeux RH. Développer l'employabilité des salariés face aux mutations inédites du marché de l'emploi devient critique : 35 % des compétences⁴⁹ seront obsolètes d'ici 2020.

L'apprentissage doit donc se réinventer : En 2030, la formation continue devrait représenter 10 % du temps de travail des actifs⁵¹, soit plus du double d'aujourd'hui. Il n'y a plus d'experts ou de formateurs. Nous devenons tous des apprenants qui devons apprendre à apprendre.

De la formation à l'apprentissage continu

Le XIX^e siècle est celui de la bataille des compétences. Les entreprises les plus performantes ont su engager un changement majeur dans leur gestion des connaissances⁵² :

- 73 % des salariés mettent à jour leurs connaissances tous les six mois ;
- 44 % d'entre eux de manière continue.

Les jeunes générations, les nouveaux modes de travail collaboratifs et l'accès illimité à l'information (Internet, réseaux sociaux) encouragent les services RH à renouveler les modes d'apprentissage : décloisonnés, à la demande, en continu, multi-formats, collaboratifs...

Comment initier une culture apprenante ?



95 %⁵³ des entreprises perçoivent la formation comme un investissement pour le développement de leur entreprise. 15 % la considèrent encore comme une charge légale. Pour rester compétitives et s'adapter au marché, les entreprises doivent s'appuyer sur les compétences internes et les développer en permanence.

Le collaborative learning

- 70 % de nos compétences résultent de notre activité professionnelle à la fois individuelle et collective ;
- 20 % proviennent d'interactions sociales avec nos collègues et seulement 10 % sont issues de situations académiques classiques ;
- 71 % des Millennials⁵⁴ veulent davantage d'expériences d'apprentissage partagées.

Un apprentissage continu, sur le lieu de travail et avec les autres sera le plus efficace.

Reverse mentoring : pour tirer parti des compétences digitales des générations Y et Z et mettre à jour celles des plus seniors, de nombreuses entreprises ont lancé un système de mentorat inversé. D'autres ont inscrit dans leurs contrats de travail l'obligation de créer des contenus de formation afin de partager les compétences internes.

L'inspiration au cœur de la culture d'entreprise

La dépense globale de formation continue en France atteint 32 milliards d'euros, soit 1,5 % du PIB⁵⁵. Or seulement 36 % des actifs participent à des formations chaque année⁵⁶.

Rituels internes : *instaurer des rendez-vous internes dédiés au partage de connaissances tels que les petits déjeuners thématiques ou la venue de personnes externes (experts, start-up, artistes) pour ouvrir les salariés à des pratiques différentes.*

Le digital learning

En moyenne, un salarié ne pourrait consacrer que vingt-quatre minutes par semaine à la formation⁵⁷. Il faut donc adapter les formats d'apprentissage en proposant des contenus plus facilement accessibles, individualisés et courts. D'où la tendance du *microlearning*, type podcasts, vidéos, webséries, jeux...

Plateformes digitales : *via les réseaux sociaux ou encore des communautés en ligne, il est désormais possible de se former quand on veut, où on veut et sur n'importe quel support grâce à des modules e-learning ou des MOOCs⁵⁸.*

L'apprentissage hors les murs

La formation ne s'arrête plus aux frontières du bureau. Apprendre se fait par le biais d'opportunités et d'expériences telles que l'excubation, l'incubation, l'intrapreneuriat, le mécénat de compétences ou en fablabs. Les salariés se confrontent à de nouvelles façons de travailler au contact d'autres cultures : artistes, entrepreneurs, hackers... « *Aujourd'hui plus de 75 % des Top Employers en France disposent de portails permettant aux salariés de piloter leur propre développement professionnel, avec un libre accès à une très large palette de ressources, internes comme externes.*⁵⁹ »

Learning expedition : *un groupe de salariés est extrait de son quotidien pour découvrir des collectifs singuliers, des modèles disruptifs et totalement différents de son secteur d'activité. Le but est de s'imprégner de pratiques novatrices afin de les adapter au sein de leur organisation.*



Chief Learning Officer : formateur 3.0

Le formateur doit devenir un *Chief Learning Officer* dont la vocation est de bâtir une structure d'acquisition et de partage de la connaissance, sans la lourdeur administrative habituelle.

Ses missions :

s'appuyer sur un LMS
(*learning management system*) performant

avoir une posture
de business driver

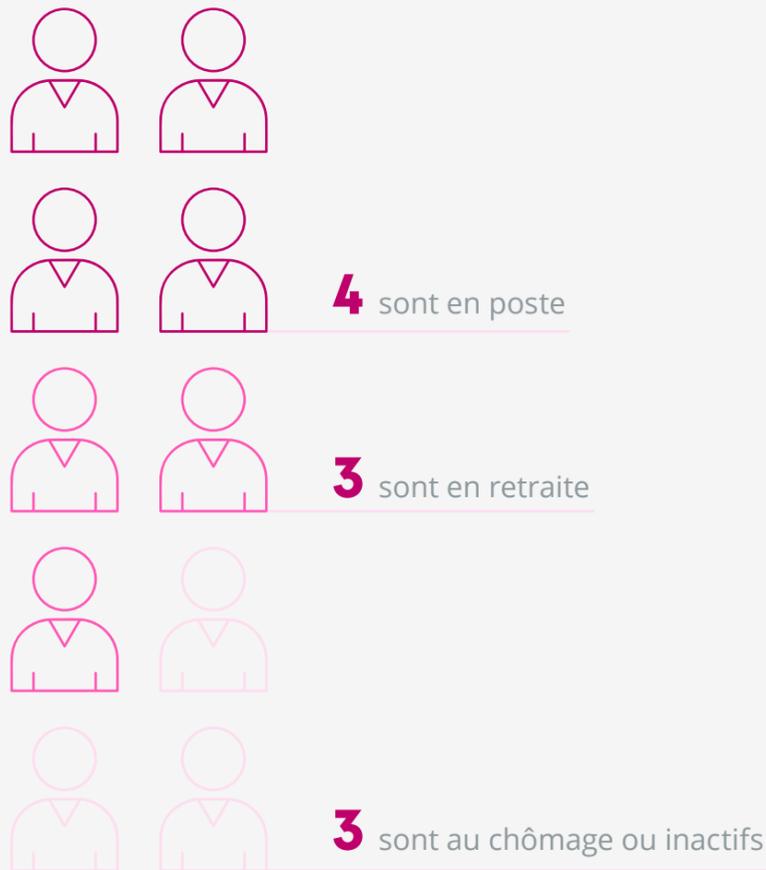
réaliser de la veille permanente
sur les nouveaux moyens
d'apprentissage et la pédagogie



Tendance #7

Entreprise inclusive : l'enjeu sociétal et collectif

Sur 10 Français de 60 ans :



La fin de la « corporate perfection »

« Structure jeune et dynamique » a longtemps été un leitmotiv au sein des annonces d'emploi pour attirer les talents et donner une image innovante. Un double risque pour l'entreprise : tendre vers du jeunisme discriminatoire et passer à côté de compétences rares.

La population active vieillit

La part des personnes de soixante ans et plus croît d'année en année tandis que la part des moins de vingt ans diminue. Le taux d'emploi des personnes entre cinquante-cinq et soixante-cinq ans atteint 52 % aujourd'hui versus 30 % en 2000⁶⁰. La réforme des retraites en cours qui incite à travailler jusqu'à soixante-quatre ans va accentuer cette tendance.

Prolonger les carrières suppose d'agir de manière préventive sur les conditions de travail pour permettre une plus grande flexibilité quant à l'âge de départ à la retraite. Lors d'une perte d'emploi, les perspectives de reprise d'emploi diminuent fortement avec l'âge.

La maladie, facteur d'exclusion

La maladie fait partie des aléas de la vie d'un actif :

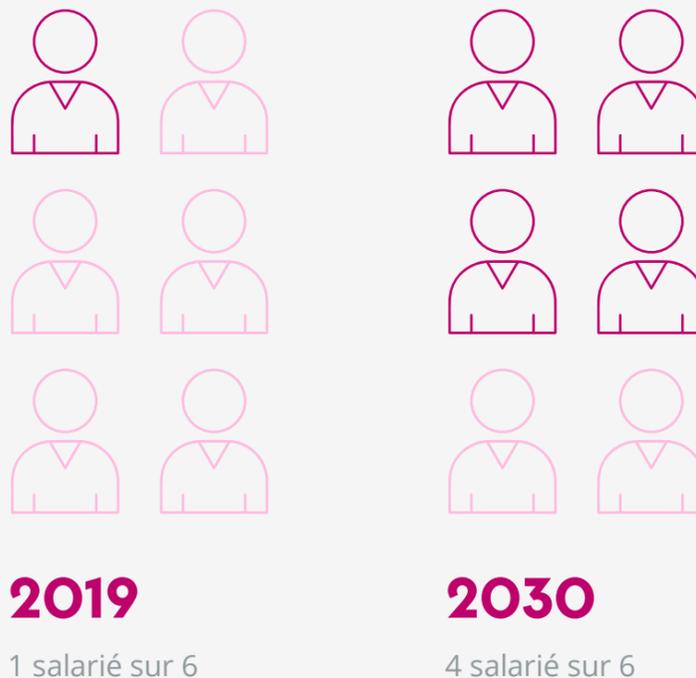
- 10 millions de personnes souffrent d'affection de longue durée dont 4 millions sont des actifs de vingt-cinq à soixante-cinq ans ;
- sur 1 000 nouveaux cas de cancers diagnostiqués chaque jour, 400 concernent des personnes en activité professionnelle.

Selon **Cancer@Work**⁶¹, la survenue d'un cancer multiplie actuellement par trois la probabilité de se retrouver au chômage pour le salarié. La question du maintien dans l'emploi est clé. « *Un salarié qui continue de travailler ne le fait pas uniquement pour des raisons financières, il le fait aussi car travail est une dimension forte de son identité* » d'après Zoé Rollin, co-auteur de l'ouvrage Sociologie du cancer.

Les aidants, un enjeu social

On dénombre aujourd'hui près de 11 millions de Français accompagnant un proche en situation de dépendance due à l'âge, la maladie ou le handicap⁶². La moitié de ces personnes sont salariées. Ce n'est pas sans obstacle qu'elles cumulent vie professionnelle et vie privée. C'est pourquoi certains aidants sont parfois contraints de mettre de côté leurs activités professionnelles. Un congé indemnisé sera applicable en 2020 pour mieux accompagner les aidants. L'entreprise sera un relais phare pour faciliter le quotidien de ces actifs.

La part des salariés mettant leur activité professionnelle de côté au profit de personnes malades ou handicapées.



Une RH proche des réalités salariales

Lorsque qu'on parle de QVT, cela doit aller au-delà de la prévention santé et du bien-être. Au niveau stratégique, la Direction, avec l'impulsion des RH, doit initier des actions en faveur de la diversité et de l'inclusion. Côté politiques RH, il s'agit d'abandonner l'âgisme, de repenser le recrutement, la gestion des compétences mais aussi d'offrir plus de flexibilité pour garder et attirer des compétences rares : résilience, ténacité, empathie, écoute...

Adaptation du temps de travail et flexibilité pour les aidant

La Poste a conclu un accord portant sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des postiers aidants. Parmi les mesures, la création d'un fonds de solidarité qui permet de donner des congés supplémentaires aux postiers qui aident un proche.

Ils pourront obtenir jusqu'à vingt-cinq jours par an. Le fonds est alimenté par l'entreprise, à hauteur de mille jours par an. En outre, l'accord prévoit :

- la mise en place de trois jours d'autorisation d'absence par an ;
- la possibilité de télétravailler à hauteur de vingt-cinq jours par an ;
- des facilités dans l'organisation du temps de travail ainsi qu'un accompagnement personnalisé pour l'évolution professionnelle.

Conciliation maladie et emploi

Les personnes touchées par un cancer restent vulnérables jusqu'à deux ans après leur reprise. Ces profils vont malheureusement être plus nombreux.

Sanofi a lancé « Cancer & Travail : Agir ensemble » qui accompagne les salariés touchés par le cancer.



Sur chaque site français, des espaces confidentiels animés par la santé au travail, le service social et les RH ont été mis en place.

Pfizer a consulté certains de ses salariés touchés par la maladie afin d'évaluer leur expérience du retour à l'emploi suite à un arrêt maladie de longue durée. L'objectif : proposer un retour au travail plus fluide et former leur manager à cette nouvelle situation. Un guide a été produit pour les managers, contenant des conseils sur les actions à mener en lien avec le service de santé au travail. De plus, les collaborateurs peuvent bénéficier d'horaires adaptés, de postes de travail reconfigurés, mais aussi de salles de sieste, de cours de sophrologie, ou encore d'une cellule d'écoute psychologique.

Des mesures *age friendly*

Dans son nouvel essai, *Les Quincados*, le sociologue Serge Guérin décrypte le rôle clé des seniors au sein de l'entreprise intergénérationnelle.

Assystem mise sur le mentoring : depuis dix ans, l'entreprise a créé la « Filière d'expertise » où les seniors valorisent leurs compétences en transmettant leur savoir-faire auprès de l'ensemble des salariés.

Les équipes RH de **BNP Paribas** font, depuis 2015, un point de carrière régulier avec l'ensemble des plus de quarante-cinq ans. Le but ? Leur permettre de se projeter en exprimant leurs souhaits de mobilité, puis les soutenir dans leur montée en compétences grâce à un budget formation.

Le site **RetirementJobs.com** a publié un classement des 500 plus grandes entreprises américaines en fonction du pourcentage de seniors compté dans leurs effectifs. Un label *age friendly* a même été lancé. **Principal Financia** l'a reçu : cette entreprise d'assurance a instauré un programme intitulé « Happy Returns » afin de permettre aux jeunes retraités de revenir travailler au sein du groupe (sans interruption de retraite).



RH : acteurs de l'entreprise inclusive



Anne-Sophie Tuszynski, entrepreneur et fondatrice de Cancer@Work

Les entreprises sont encore méfiantes face à la maladie. Pourquoi ?

Anne-Sophie Tuszynski : Parce que parler du cancer est tabou, parce que la maladie n'existe pas dans le monde du travail, les entreprises se privent de profils très précieux et très recherchés. Elles sont dans une logique économique.

Paradoxalement, elles ont aussi une conscience de plus en plus aigüe de l'importance du capital humain, de la diversité et des *soft skills*.

Pour réconcilier ces deux injonctions contradictoires, **Cancer@Work** a déployé deux campagnes de sensibilisation :

- « *Fighting cancer* » transforme l'expérience de vie du cancer en compétence LinkedIn et en fait un atout professionnel pour les personnes, comme pour les entreprises.
- « *The Unstoppable Resume* » : notre plateforme digitale éponyme rapproche les personnes malades et les recruteurs en hackant les logiciels de sélection des candidatures et valorise l'expérience de la maladie comme compétence professionnelle, en toute transparence.

Certaines entreprises sont très engagées sur ce sujet, avez-vous des exemples ?

A-S. T. : Chez l'un de nos membres, une entreprise de 1 000 salariés dans l'industrie du médicament, nous avons mis en place une cellule « cancer, maladie et travail ». Son rôle est de cartographier les besoins de la personne malade ou aidant mais aussi ceux de l'équipe et du manager. Une feuille de route est ainsi co-construite et suivie dans la durée.

Quel est le rôle des RH dans l'inclusion des personnes malades ou aidantes ?

A-S. T. : (...) C'est un travail pluridisciplinaire avec les salariés, les managers, les partenaires sociaux, la médecine du travail... Quant aux RH, ils jouent un rôle clé sur deux points. Au niveau macro : au sein de l'équipe projet, ils doivent faciliter le passage d'une gestion au cas par cas à une véritable politique de l'inclusion de la maladie au travail. Au niveau micro : dans l'accompagnement des équipes confrontées à la maladie pour répondre aux questions du quotidien, accompagner le retour au travail.

Tendance #8

Crise du travail : l'avènement d'une nouvelle société

Le travail fait sa crise ?

Démotivation, absentéisme, perte de sens, présentéisme... Les maux du travail sont nombreux et dénotent une crise profonde alors que nous y consacrons beaucoup moins de temps : 14 % du temps de vie éveillé est consacré au travail aujourd'hui, contre 40 % en 1936⁶³. Le principal changement ? L'importance et le sens que nous lui donnons. D'autres facteurs sont à mentionner.

L'essoufflement du contrat fordiste

Depuis les années 1950, le travail est valorisé comme moyen d'émancipation financière jusqu'à devenir un marqueur social primordial. Or le taux de chômage, la précarité et la baisse du niveau de vie ont rompu l'accord fordiste tacite « subordination-sécurité ».

L'émergence des « jobs à la con »

18 % des Français ont le sentiment d'occuper un *bullshit job*⁶⁴, emploi inutile et dénué de sens.

La dichotomie identité-travail

Avant, l'identité se confondait avec le travail. Aujourd'hui, nos identités sont devenues multiples : nous sommes toujours boulanger ou banquier, mais aussi membre d'association, professeur de yoga, entrepreneur, artiste... Le nombre croissant de slasheurs souligne cette tendance : plus de 2 millions en France.

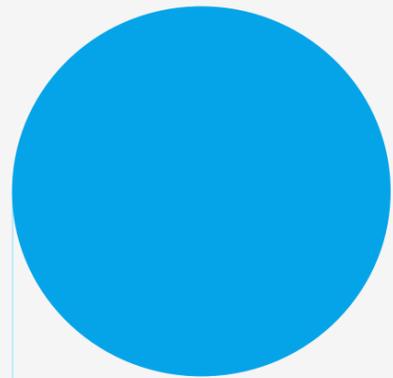
Une jeunesse qui boude sa carrière

Le travail n'est plus central. Ce qui compte pour les jeunes, c'est la cohérence entre les différents



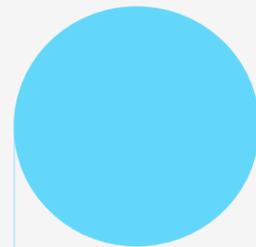
aspects de leur vie. Ils veulent du sens, un équilibre vie pro - vie perso, préférant parfois même l'insécurité.

La valeur travail pourrait bien être remplacée par d'autres formes d'engagement en faveur de la société. L'entreprise est face à un défi majeur : comment réenchanter le travail, lui donner plus d'utilité et redevenir un vecteur social positif ?



3 000 h

c'est le temps passé en moyenne par français au travail en 1830.



1 610 h

en moyenne de temps travaillé annuellement en France⁶⁵.

5 idées RH pour réenchanter le travail



Semaine de quatre jours
Travailler moins mais mieux



Congés illimités
Liberté



Choix du salaire
Transparence & équité



100% télétravail
Équilibre vie perso - vie pro



Mécénat de compétences
Quête d'utilité



La semaine de quatre jours : travailler moins et mieux

Ce débat n'est autre qu'une revendication économique et politique issue des années 1990. Ce dispositif consiste à travailler quatre jours par semaine au lieu des cinq jours pour le même salaire. 56 % des salariés européens seraient favorables à la semaine de quatre jours d'après une étude menée par The Workforce View in Europe 2019. Chez **Yprema**, PME spécialisée dans le développement durable, 80 % des salariés effectuent leurs trente-cinq heures sur quatre jours, et ce depuis plus de vingt ans.

Cette initiative a permis :

- une hausse de 10 % des embauches dans la société
- le développement de l'employabilité : chaque salarié devient polyvalent pour combler les « absences » et est donc formé sur deux postes
- 23,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2018.

Les congés illimités : un vent de liberté

En 2018, la part des offres d'emploi mettant en avant cet avantage a augmenté de 60 % en l'espace de douze mois⁶⁶. Les employeurs français, notamment les start-up (57 %), proposent cet avantage afin d'attirer les candidats difficiles à recruter : développeurs, commerciaux et ingénieurs.

Indeed est précurseur sur le sujet : le premier moteur de recherche d'emploi au monde a mis en place les congés payés illimités dès janvier 2016.

Le salaire choisi : transparence et équité

Certaines structures font abstraction du tabou des salaires en donnant la possibilité, à chaque salarié, de fixer sa rémunération. Le but ? Mettre fin aux négociations individuelles opaques et à l'écart des salaires hommes-femmes. La start-up RH **Lucca** l'a fait, avec des conditions : être en poste depuis au moins trois ans et obtenir la validation de l'ensemble des salariés.

« Outre le fait de faire travailler nos installations plus longtemps (représentant un mois de temps de production de gagné par an), les bénéfices pour les salariés sont réels. »

Claude Prigent, PDG d'Yperma,
en parlant de leur expérience économique concrète sur la semaine de quatre jours.

100 % télétravail :

le Graal de l'équilibre vie perso - vie pro

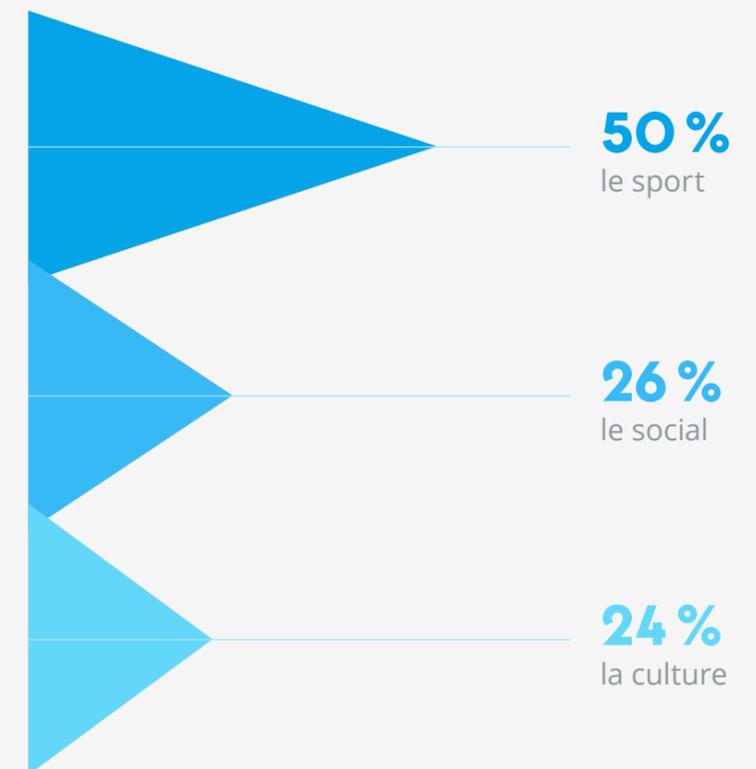
Les entreprises converties au 100 % télétravail ou full remote sont peu nombreuses mais le modèle se développe. D'abord choisi pour des raisons économiques au vu des coûts de l'immobilier, le 100 % télétravail est aussi porté par la vague digitale : les réunions peuvent se faire à distance par visio, la communication est continue grâce aux messageries instantanées (Slack) et l'avancée d'un projet est transparente grâce aux outils collaboratifs (Trello, Asana). **Whodunit**, agence de création de sites Internet, s'est installée en Ardèche alors que ses 15 salariés, sont basés à Nantes, Metz, Paris ou encore Lyon. Rappelons aussi que **WordPress** a fermé son siège à San Francisco en 2017, basculant ses 550 salariés en *remote*.

Mécénat de compétences : la quête d'utilité

Le *pro bono* ou mécénat de compétences consiste à mettre gratuitement ses compétences professionnelles au service de l'intérêt général. Initiée par les avocats, cette pratique tend aujourd'hui à gagner d'autres secteurs en quête de talents. En 2016, 14 % des entreprises ont mis en place un programme de mécénat⁶⁷.

Accenture s'est engagée à développer les compétences de 700 000 personnes dans le monde afin de les aider à s'insérer plus facilement sur le marché du travail. La fondation du cabinet a lancé un programme avec environ 6 000 jours hommes de mécénat de compétences disponibles par an. Au total, ce sont plus de 500 personnes soit 10 % des effectifs d'Accenture France dédiés à cette initiative.

Les domaines où les entreprises investissent le plus pour les programmes de mécénat sont :



Où va le travail au XXI^e siècle ?



*François-Xavier de Vaujany*⁶⁸,
Professeur à l'université Paris-Dauphine

Pourquoi le travail est-il malade aujourd'hui ?

François-Xavier de Vaujany : (...) Il me semble que nous attendons trop du travail : avant il y avait le travail mais plein de choses à côté, l'équilibre était plus simple. Aujourd'hui, le privé, le public, tout converge. Les environnements de travail se gamifient, on est au travail « comme à la maison ». Inversement, à la maison, grâce au portable notamment, le travail est omniprésent (...). Donc si on est malheureux dans son entreprise, on est malheureux dans tous les autres pans de sa vie (...). Le consommateur est ainsi de plus en plus un travailleur dissimulé (...)

La pluriactivité ou le slashing : une piste pour réenchanter le travail ?

F-X d. V : La vraie tendance de fond, ce n'est pas le freelancing mais le CDD. On tend vers un travail plus précaire, incertain, flexible. Pour beaucoup,

l'option de la pluriactivité est une réponse à la précarité et à la quête de sens (...). Mais pour que cela fonctionne à long terme, il faut que les acteurs publics et gouvernementaux traitent ces sujets en profondeur : au regard de la crise de sens actuelle, il faudrait se poser la question des modalités d'emploi. Or, il manque une vision du travail pour notre société.

Croyez-vous à la fin du travail ?

F-X d. V : Certainement pas. Il faut distinguer la fin du travail et la fin de l'emploi : il existe clairement une raréfaction des emplois dans certaines économies. Or vu l'enrichissement de la notion de travail dans nos vies, ce dernier n'a jamais été aussi omniprésent ! L'enjeu est de recréer du collectif dans nos organisations à l'heure des plateformes grâce à des personnes qui jouent le rôle de community manager. C'est le rôle des RH et du management de proximité (...).

2020 :

**prêt pour le RH
« phygital » ?**

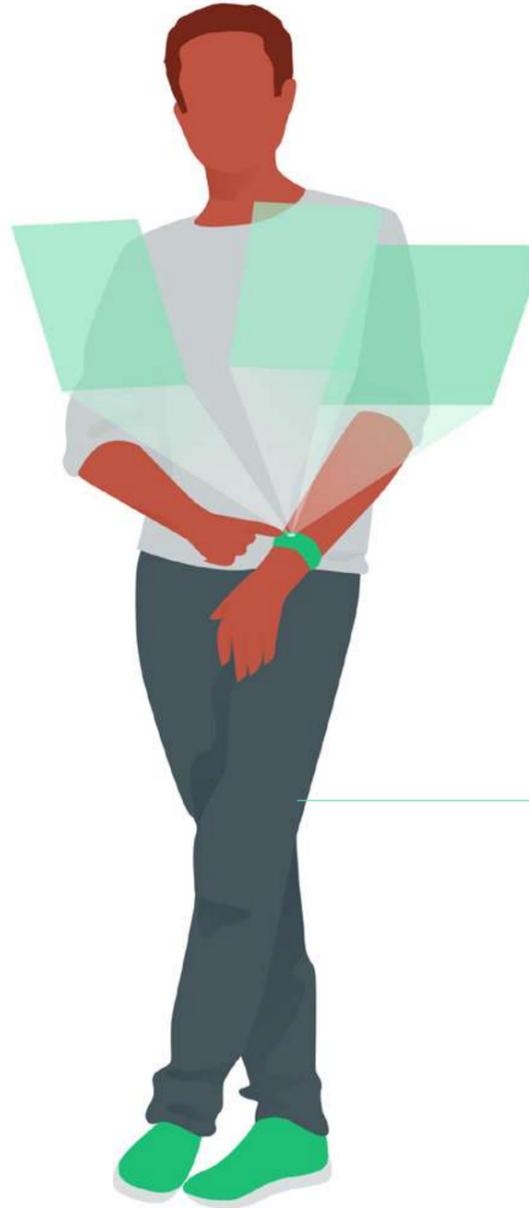
Transformateur :

ouvert sur le monde et prospectif, il anticipe les grandes transformations extérieures afin de préparer l'organisation aux mutations à venir. Spécialiste de la veille, il saura mener une stratégie de changement adaptée pour atténuer les secousses provoquées par les transitions à venir.



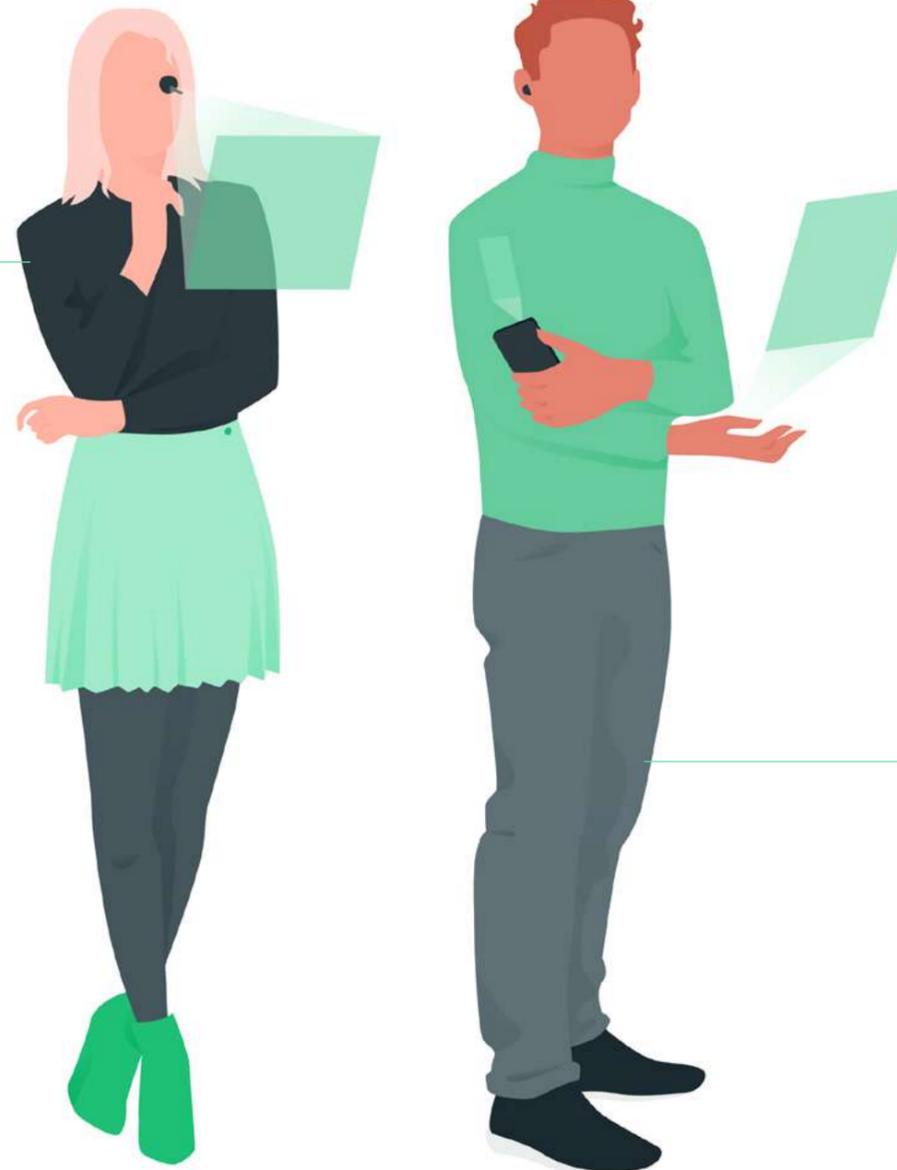
Influenceur :

orchestre les transformations de l'entreprise, en réinventant sa politique RH. Il aura pour mission de mettre en place une véritable stratégie d'influence marketing par un management et un pilotage de l'image interne et externe de son entreprise, entre autres via les réseaux sociaux.



Augmenté:

une partie des processus RH sera digitalisée afin qu'il puisse se concentrer sur des actions à plus haute valeur humaine ajoutée. Seule une collaboration juste et équilibrée entre RH et intelligence artificielle pourra générer une croissance durable.



Coach:

au service des métiers et en soutien aux managers. Profil hybride entre les rôles d'expert, de coach et de facilitateur pour accompagner les enjeux business et mettre en place des dispositifs managériaux innovants (feedback, mentoring...). Le coaching est cité comme compétence clé par 62 % des RH⁴⁵.

Vous souhaitez améliorer la qualité de vie au travail en 2020 ?

Gymlib accompagne les salariés dans leurs activités sport & bien-être afin d'améliorer les conditions de travail de chaque entreprise.

[Découvrir Gymlib](#)

Retrouvez nous sur les réseaux



Annexes

Tendance #1 Soft skills & mad skills : la guerre des compétences

- 1 Étude Monster.fr sur l'importance des soft-skills, 2018
- 2 Étude Dell et l'Institut pour le Futur, « *Emerging technologies' impact on society & work in 2030* », 2017
- 3 Institut pour le Futur, Philippe Burger, Associé responsable, Deloitte Human Capital, 2017
- 4 VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
- 5 Étude Mazars et Opinion Way « *Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?* », 2019
- 6 Étude du COE (Conseil en orientation pour l'emploi), septembre 2017
- 7 Enquête Robert Half, 2016
- 8 Extrait de l'interview du JDN, décembre 2016
- 9 Auteur du livre « *Les Compétences du XXI^e siècle* »

Tendance #2 Entreprise étendue : le contrat social en question

- 10 Baromètre Paris Workplace, l'IFOP et la Société foncière lyonnaise, 2018
- 11 Étude IFOP réalisée pour Le comptoir de la nouvelle entreprise Malakoff Médéric Humanis, 2019
- 12 Étude Deloitte & Cadremploi sur l'intrapreneuriat, 2017
- 13 Fondation Travailler Autrement
- 14 Article du Monde : *Le nouveau salarié, un « Touareg du tertiaire » en perpétuelle transhumance*, propos du philosophe Bruno Latour, 2019
- 15 Expérimentation « *Quel Bureau Demain* » 2015
- 16 Extrait article sur le télétravail Zevillage, février 2019
- 17 Article Jobsferic « *Le Talent Acquisition, la tendance forte de 2019 !* », 2019

Tendance #3 Marque employeur : le défi de la cohérence

- 18 Enquête LinkedIn « *Les tendances du recrutement* », 2017
- 19 Baromètre OpinionWay pour CCI France/La Tribune/LCI, 2017
- 20 Enquête BPI, « *Attirer les talents dans les PME et ETI* », 2017
- 21 Étude Deloitte « *Millennial Survey* », 2018
- 22 Baromètre des DRH, cabinet de conseil Gras Savoye Willis Towers Watson, 2019
- 23 Étude LinkedIn « *Why & How People Change Jobs* », 2015
- 24 Enquête Interface avec Toluna, 2019
- 25 Étude Opinionway/Gymlib « *Les salariés et le sport en entreprise* », 2018
- 26 Infographie Décathlon Pro « *État des lieux du sport en entreprise* », 2017
- 27 Baromètre OpinionWay pour le Think and Do

Tank « *Vitalité, Sport & Entreprise* », 2018

28 Étude Malakoff Mederic « *Qualité de vie au travail* », 2017

29 Article Bloom at Work « *Reconnaissance au travail : le secret de l'engagement ?* », 2018

30 Observatoire Entreprise et Santé
ViaVoice-Harmonie Mutuelle, 2018

Tendance #4 Entreprise engagée : l'activiste politique et sociétal

31 Centre d'étude de la vie politique (Cevipof),
« *Baromètre de la confiance politique* », 2019

32 Chiffres communiqués par Martial Foucault,
Directeur du CEVIPOF et invité à la table ronde
« *Formation des élus et dialogue social* »
à SciencesPo, 17 janvier 2019

33 Communiqué de presse La Camif, 2018

34 Enquête Yougov et Monster, « *La génération Y et le monde du travail* », 2018

35 Interview, L'ADN, « *Emmanuel Faber, CEO de Danone : Sans les grandes marques, le monde aura beaucoup plus de mal à se transformer* », avril 2019

36 Article France Info, « *Le salaire des grands patrons* », 2016

37 Baromètre BVA-Bluenove
« *L'intelligence collective massive : où en sont les entreprises ?* », 2018

Tendance #5 Digitalisation RH : la place inédite de l'humain

38 Article HR Voice, « *Intelligence artificielle et emplois : menace ou opportunité ?* », 2018

39 Enquête, Frey et Osborne, « *The Future of employment : how susceptible are jobs to computerisation ?* », 2013

40 Étude Bruegel sur l'avenir de l'emploi face à l'IA, 2014

41 Étude Cognizant Technology Solutions Corp., 2017

42 Ebook, MARKESS by exægis, « *7 défis RH à relever avec le digital d'ici 2020* », 2019

43 Étude « *La fonction RH de demain ?* »,
Le Comptoir de la nouvelle entreprise, 2018

44 Nick Horney, 2016

45 Étude Sopra HR Software et L'Usine Digitale,
« *La digitalisation de la fonction RH* », 2019

46 Étude APEC, la mobilité professionnelle des cadres, 2018

47 Enquête Édition Tissot « *le digital sauvera-t-il le soldat RH ?* », 2018

48 Sondage Éditions Tissot, « *DRH, la perception de leur métier, leurs aspirations et leur moral* », 2018

Tendance #6 Entreprise apprenante : le renouveau de la formation

49 Article Manpower, Empathie, « *créativité... :*

les compétences de demain sont vos qualités humaines », 2018

- 50 Enquête Skillup, « *Formation : quelles sont les attentes des salariés ?* », 2018
- 51 OCDE
- 52 Enquête Deloitte « *Coming of Age Digitally* », 2018
- 53 Enquête Centre Inffo, 2016
- 54 Recherches Bersin Deloitte & LinkedIn, 2018
- 55 Article Le Figaro, « *Formation professionnelle : 32 milliards par an... si mal exploités* », 2016
- 56 Enquête FFP (Fédération de la Formation Professionnelle), 2018
- 57 Recherches Bersin Deloitte & LinkedIn, 2018
- 58 Massive Open Online Course
- 59 Top Employer Institute « *Les grandes tendances RH 2018* », janvier 2018

Tendance #7 Entreprise inclusive : l'enjeu sociétal et collectif

- 60 Infographie Gymlib, « *Seniors & travail : contraintes de rester ou pressés de partir ?* », 2019
- 61 Réseau d'entreprises qui milite pour une meilleure intégration de la maladie dans l'entreprise
- 62 Enquête OCIRP, « *Les chiffres-clés sur les aidants en France* », 2019

Tendance #8 Crise du travail : l'avènement d'une nouvelle société

- 63 Fondation Jean Jaurès, « *Penser pour agir* », Jean Viard, Avril 2019
- 64 Enquête Kantar TNS pour Randstad, « *Le sens au travail* » 2019
- 65 Article Hellowork « *Retour vers le future of work* », 2019
- 66 Étude Joblift, Europe, 2018