

Sous la Direction de
Aline Scouarnec et
Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy

Quels métiers RH demain ?

**Transformation de la fonction
et compétences nouvelles**

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075749-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des auteurs	VII
Préface	XI
Jean-Paul CHARLEZ, président de l'ANDRH	
Remerciements	XIII
Introduction	1
Aline SCOUARNEC, Présidente de l'AGRH et Vice-Présidente de Référence RH Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY, Présidente de Référence RH, Vice-Présidente de l'AGRH	

PARTIE 1

TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Aline SCOUARNEC

1 Les compétences en management et stratégie des équipes RH	7
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS	
2 Les compétences en pilotage et accompagnement des transformations RH	16
Patrick STORHAYE	
3 Les compétences numériques des équipes RH	25
François SILVA et Aline SCOUARNEC	
4 Les compétences en leadership RH	40
Sébastien PAYRE	
5 Le marketing RH change-t-il les compétences RH ?	48
Serge PANCZUK et Sébastien POINT	
6 Les compétences en responsabilité sociale de l'entreprise	55
Pierre CHAUDAT	

7	Les compétences en reporting et création de valeur RH	60
	Laurent CAPPELLETTI et Florence NOGUERA	
8	Les compétences en normalisation	65
	Michel JONQUIÈRES	
9	Les compétences en santé-bien-être au travail	71
	François GEUZE, avec le concours actif d'Anne-Marie de VAIVRE de l'AINF	
10	Les compétences comportementales des équipes RH	88
	Patrick LECONTE	
11	Les « <i>Mad skill</i> » RH	96
	Michel BARABEL et Olivier MEIER	
12	DRH dans le secteur public-contexte, enjeux et spécificités du métier	107
	Franck BRILLET, Émilie SOUFFLET et Isabelle SAUVIAT	
13	Les compétences en négociation	114
	Alice LE FLANCHEC	
14	Les compétences en management interculturel	122
	Michelle DUPORT	

PARTIE 2

QUELQUES MÉTIERS RH EN TRANSFORMATION

Gwenaëlle POILPOT-ROCABOY

15	Le métier de DRH et de RRH	133
	Aline SCOUARNEC et Monique CAMILLERI	
16	Le métier de Responsable RH à temps partagé	148
	Anne JOYEAU et Sébastien LE GALL et Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY	
17	Le métier d'Assistante RH	163
	Aline SCOUARNEC et Mohamed TISSIOUI	
18	Le métier de responsable/chargé de recrutement	174
	Aline SCOUARNEC et Mohamed TISSIOUI	
19	Le métier de responsable rémunération, « Comp & Ben »	183
	François GEUZE, AVEC LE CONCOURS DE FABIOLA CARION, ANNE CROSNIER ET Aurore DINTRAS	

20	Le métier de Responsable SIRH	196
	Anne LOUBÈS	
21	Le métier de responsable des relations sociales	206
	François GEUZE, avec le concours de Caroline CAPLANE, Frédéric DURIEUX et Fabien ZAMORO	
22	Le métier de contrôleur de gestion sociale	218
	François GEUZE, avec le concours de Claire BULTEL, Caroline NICOLAS, Sylvie PIETTE et le partenariat de l'Association professionnelle Ipsoc	
23	Le métier de responsable formation	236
	Bérangère GOSSE	
24	Le métier de chargé de la mobilité et des parcours professionnels	255
	Jocelyne ABRAHAM et Franck BRILLET et Séverine VENTOLINI et Samuel MERCIER	
25	Le métier d'enseignant-chercheur RH	284
	Cécile DEJOUX et Emmanuelle LÉON	
26	Vers de nouveaux métiers RH	296
	Jacques IGALENS	
27	Et si le futur ne tenait qu'à une nouvelle promesse ?	302
	Bernard GALAMBAUD	
	Bibliographie	313

LISTE DES AUTEURS

Les coordinateurs

SCOUARNEC Aline, Professeur agrégé des Universités, Université de Caen Normandie et ESSEC Executive Education, Chercheur au NIMEC EA 969, Présidente de l'AGRH, en charge de l'Observatoire des Métiers de la Fonction RH de Référence RH, Responsable du master RH en apprentissage, IAE Caen.

POILPOT-ROCABOY Gwénaëlle, Professeur des Universités, IGR-IAE de l'Université de Rennes 1, Chercheur au CREM-UMR CNRS 6122, Présidente de Référence RH, Vice-Présidente de l'AGRH, Co-Responsable du Master RH II Formation Initiale, IGR-IAE de Rennes.

Les auteurs

ABRAHAM Jocelyne, Maître de conférences, Université de Tours, IAE FRANCE TOURS, Directrice du master MSRH et performance durable, Chercheur VALLOREM-EA6296.

BARABEL Michel, Maître de conférences, Université Paris Est, Chercheur à l'IRG EA 2354-CNRS, co-directeur du Master 2 GRH dans les multinationales.

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, Professeur émérite HEC, Secrétaire général de l'AGRH.

BRILLET Franck, Professeur des Universités, Université de Paris 2 Panthéon-Assas – CIFFOP – Sorbonne Universités, Directeur du Master Coaching, chercheur au LARGEPA.

CAMILLERI Monique, Maître de conférences, Université de Poitiers, IAE de Poitiers, CEREGE EA 1722.

CAPPELLETTI Laurent, Professeur titulaire de chaire « Comptabilité et Contrôle de gestion », Le Cnam et Directeur des programmes à l'Iseor.

CHARLEZ Jean-Paul, Président de l'ANDRH.

CHAUDAT Pierre, Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université d'Auvergne, Responsable du Master II GRH et de la Licence Professionnelle Assistant RH.

DEJOUX Cécile, Professeur des Universités, Cnam, Professeur affilié ESCP Europe.

DUPORT Michèle, Ingénieur d'études, Université de Montpellier 3, chercheur à ORHA-CORHIS.

GALAMBAUD Bernard, Professeur émérite, ESCP Europe.

GEUZE François, Maître de conférences associé, Université de Lille.

GOSSE Bérangère, Maître de conférences, Université de Rouen, IAE Rouen, Chercheur au NIMEC, EA 969, responsable du Master RH.

IGALENS Jacques, Professeur Agrégé des Universités, Université de Toulouse Capitole, IAE Toulouse et CRM-CNRS, Président d'honneur de l'AGRH.

JONQUIÈRES Michel, Vice-Président de l'IAS et secrétaire de l'Académie de l'Éthique.

JOYEAU Anne, Maître de conférences, chercheur au CREM, IGR-IAE Université de Rennes, Responsable Master II RH, formation initiale et continue.

LE FLANCHEC Alice, Professeur Agrégé des Universités, Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, Prism, Vice-Présidente de l'AGRH.

LE GALL Sébastien, Maître de Conférences, Chercheur à l'IREA, IMABS-DSEG, Université de Bretagne Sud, Responsable du Master RH à temps partagé.

LECONTE Patrick, Maître de conférences, IAE Brest-UBO, Laboratoire ICI, Co-directeur Master MRH.

LÉON Emmanuelle, Professeur, ESCP Europe.

LOUBÈS Anne, Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université de Montpellier 2, IAE Montpellier, chercheur au MRM (Montpellier Recherche Management).

MEIER Olivier, Maître de conférences, Habilité à Diriger des Recherches, Université Paris Est, Chercheur à l'IRG EA 2354-CNRS.

MERCIER Samuel, Professeur Agrégé des Universités, Université de Bourgogne – IAE Dijon, Centre de Recherche En Gestion des Organisations (CREGO).

NOGUERA Florence, Professeur agrégé des Universités, Université de Montpellier 3, Trésorière de l'AGRH.

PANCZUK Serge, Vice-Président International Human Resources, Edwards Lifesciences.

PAYRE Sébastien, Maître de conférences, Université de Caen Normandie, NIMEC (EA 969).

POINT Sébastien, Professeur des Universités, EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg, HuManiS (EA 7308).

SAUVIAT Isabelle, Maître de Conférences, Université de Limoges, Chercheur CREOP EA4332.

SILVA François, Professeur, Habilité à Diriger des Recherches, Kedge Business School et chercheur au laboratoire DICEN du Cnam-Paris.

SOUFFLET Émilie, Maître de conférences, Maison des Sciences de Gestion – Université Paris 2 Panthéon Assas – CIFFOP – Chercheur au LAR-GEPA EA3386.

STORHAYE Patrick, Président de Flexity, Professeur associé au Cnam.

TISSIOUI Mohamed, Maître de conférences, Université de Caen Normandie, Chercheur au NIMEC EA 969.

VENTOLINI Séverine, Maître de conférences, Université de Bourgogne – IAE Dijon, Centre de Recherche En Gestion des Organisations (CREGO), Responsable Master 1 GRH.

PRÉFACE

Jean-Paul CHARLEZ, président de l'ANDRH¹

Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines. Elle joue un rôle majeur dans le débat RH en suscitant les échanges, en favorisant la coopération de l'ensemble des acteurs : des praticiens, aux chercheurs, aux décideurs.

Cet ouvrage collectif *Quels métiers RH demain ? Transformation de la fonction et compétences nouvelles* a donc toute sa place dans la collection de l'ANDRH chez Dunod, car il s'inscrit pleinement dans son ADN : « penser et alimenter le débat sur la fonction RH d'aujourd'hui et de demain », en mobilisant et en faisant connaître les résultats des travaux de recherche, en suscitant l'échange entre les chercheurs et les praticiens.

En 2014, notre association s'était déjà interrogée sur *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?*, et l'ouvrage qui rassemblait les réflexions de nombreux chercheurs et praticiens avait alimenté notre Université annuelle (Lyon). Ce nouvel *opus*, fait écho au thème de notre Université 2016 : « RH : Le Temps des ruptures ? Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques ? » (Reims). Il s'agit d'aller au-delà des modes et du « buzz médiatique », d'identifier les tendances de fonds, les signaux faibles, l'impact de ces évolutions sur les compétences, pour trouver les repères qui permettent de construire solidement l'avenir.

L'accélération des changements, rend encore plus nécessaire une analyse prospective rigoureuse et renouvelée de la fonction RH. Il s'agit donc ici de s'interroger très précisément sur les métiers RH de demain, sur les compétences nouvelles qu'ils pourront exiger, pour anticiper la transformation de nos pratiques et l'évolution nécessaire des formations RH pour y répondre.

1. Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres rassemblés dans 80 groupes locaux en France métropolitaine et dans les départements et territoires d'Outre-Mer, elle est la plus grande communauté de professionnels de la fonction RH en France. www.andrh.fr

Je me réjouis que cet ouvrage illustre aussi la qualité des relations que l'ANDRH entretient avec l'AGRH et Référence RH pour promouvoir une vision exigeante de l'enseignement de la GRH et un dialogue continu entre la recherche et la communauté des professionnels RH. Que chacun des contributeurs soit ici remercié.

Je souhaite aussi remercier, tout spécialement Aline Scouarnec et Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy d'avoir œuvré pour que ces réflexions soient rendues accessibles à un large public.

C'est donc avec un grand plaisir que je vous invite, vous praticiens RH, vous enseignants-chercheurs, vous étudiants, à découvrir les textes qui vont suivre, et en faire un objet de débats, lors de notre Université, au sein de nos groupes locaux, sur les réseaux sociaux (@andrh_officiel, #revuePersonnel), dans vos organisations.

« La prospective a pour objet d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles » (Michel Godet).

Le futur de la fonction RH est entre nos mains, il faut s'atteler à l'écrire collectivement au présent, dans toutes ses dimensions !

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a vu le jour dans le cadre des rencontres annuelles de Référence RH. Un grand merci à l'ensemble des fidèles du réseau Référence RH qui ont soutenu depuis quelques années déjà ce projet.

Ce travail est en particulier le fruit de l'application de la méthodologie de prospective des métiers développée par Luc Boyer et Aline Scouarnec depuis 16 ans et qui a été enseignée, puis appliquée par des promotions de master RH dans différentes formations en France. Que l'ensemble des étudiants de ces masters soient ici remerciés de leur contribution ainsi que les collègues responsables pédagogiques de ces formations. L'ANDRH a bien voulu soutenir cette initiative, qu'elle se trouve ici remerciée de son implication et des échanges constructifs qui se mettent en place au niveau associatif : ANDRH-AGRH et Référence RH.

Cet ouvrage est le fruit d'un questionnement : dans un contexte d'incertitude croissante et de grands changements, quelle sera la place et le contenu des métiers RH demain au sein des organisations ?

Cette question a amené plus de 200 étudiants de Masters RH membres du réseau Référence RH et leurs responsables pédagogiques à questionner plus de 500 praticiens RH de leurs territoires sur leurs métiers. Chaque année, depuis 2007, ils ont mobilisé la méthodologie de prospective des métiers développée par Luc Boyer et Aline Scouarnec depuis 16 ans, pour recueillir la perception de près de 500 praticiens sur le contenu, l'évolution, les compétences nécessaires pour exercer leurs métiers RH. Les constats mis en avant sont que si le besoin de technicité reste réel dans les métiers RH pour « bien » recruter, former, évaluer, faire progresser, dialoguer, rémunérer etc., les modes de gestion d'hier ne sont plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain. Le besoin d'approches co-construites et de coopération entre acteurs, de prise en compte d'attentes nouvelles des collaborateurs, d'adaptation des modalités de travail à l'évolution numérique etc. appelle de nouvelles compétences RH et transforme les métiers RH. Le rôle des directeurs de Masters membres de Référence RH est alors de faire évoluer les formations dans ce sens sous le regard averti et l'implication de l'ANDRH et de ses antennes territoriales.

Ce livre est le résultat de la coopération de trois associations actrices du développement RH : l'ANDRH : l'association des praticiens RH, Référence RH, le réseau des formations RH d'excellence et l'AGRH, l'association des enseignants-chercheurs francophones en RH. Que l'ensemble des étudiants, les collègues responsables pédagogiques des masters RH concernés, les praticiens mobilisés au sein des territoires, le Président et la Secrétaire générale de l'ANDRH soient ici remerciés de leur implication. Nous tenons également à remercier l'ensemble des contributeurs de cet ouvrage pour la vision qu'ils ont bien voulu donner aux métiers ou compétences de demain en RH : **Jean-Paul Charlez, Aline Scouarnec, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Charles-Henri Besseyre des Horts, Patrick Storhayé, François Silva, Sébastien Payre, Serge Panczuk, Sébastien Point, Pierre Chaudat, Laurent Cappelletti, Florence Noguera, Michel Jonquières, François Geuze, Patrick Leconte, Michel Barabel, Olivier Meier, Franck Brillet, Emilie Soufflet, Isabelle Sauviat, Alice Le Flanchec, Michèle Duport, Monique Camilleri, Anne Joyeau, Sébastien Le Gall, Mohamed Tissioui, Anne Loubès, Bérangère Gosse, Jocelyne Abraham, Séverine Ventolini, Samuel Mercier, Cécile Dejoux, Emmanuelle Léon, Jacques Igalens, Bernard Galambaud.**

Un remerciement particulier aux promotions de :

Caen (Master RH en apprentissage)

Rennes (Master RH)

Tours (Master RH)

Dijon (Master RH)

Poitiers (Master RH)

Rouen (Master RH)

Lille (Master RH)

Montpellier (Master RH)

INTRODUCTION

Aline SCOUARNEC,
Présidente de l'AGRH et Vice-Présidente de Référence RH

Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY,
Présidente de Référence RH,
Vice-Présidente de l'AGRH

Créé en 2000, le réseau Référence RH est constitué des principales formations françaises de 3^e cycle d'Universités et de Grandes écoles en Gestion des Ressources Humaines. Près de 40 masters et mastères spécialisés, 300 enseignants-chercheurs, 1 000 praticiens RH intervenants, 1 500 étudiants par an et un collectif de 16 000 diplômés contribuent aujourd'hui à la réussite de ce réseau. Au service des professionnels de la fonction RH, le réseau a notamment pour objectifs de garantir et de promouvoir la qualité de ces formations et d'exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des fonctions RH et d'adapter ainsi au mieux les enseignements qui y préparent.

Pour ce faire, le réseau Référence RH a, d'une part, mis en place une certification qualité à deux niveaux permettant l'entrée dans le réseau et la garantie d'un niveau d'excellence de la formation. Dans un contexte d'offre de formation de plus en plus foisonnant et obscur, cette certification, attribuée par une commission d'accréditation indépendante, évalue la qualité des formations Masters professionnels et Mastères Spécialisés, offerts à la formation initiale, continue ou en apprentissage, dans le champ de la gestion des ressources humaines.

Le réseau a, d'autre part, créé un observatoire des métiers de la fonction RH afin d'analyser les évolutions des métiers, d'anticiper les besoins de compétences nouvelles et d'adapter les enseignements au sein des formations. Les réflexions communes de Référence-RH, de l'AGRH, l'APEC et

de l'ANDRH¹ ont fait émerger le constat d'une forte complexification de la fonction RH et des nouveaux enjeux auxquels elle doit faire face : Quelles sont les nouvelles missions de la fonction RH ? ; Comment les professionnels RH doivent-ils se former ? ; Quelles seront leurs problématiques demain en entreprise ?

L'Observatoire des Métiers de la Fonction Ressources Humaines vise, depuis 2008, à répondre à ces questions. Chaque année, les Masters et Mastères spécialisés membres du réseau Référence-RH font de la veille prospective sur les métiers RH en collaboration avec les praticiens de la fonction RH de leur territoire. Ils recueillent ainsi des informations sur les grandes tendances, les ruptures ou les signaux faibles des métiers RH. Tous les métiers de la fonction RH ont été abordés car si les diplômés du réseau ont vocation à devenir des responsables RH, ils commencent souvent par des postes de chargés de mission RH, de chargés de recrutement, de formation, de relations sociales, de rémunération, assistants RH etc. avant d'évoluer très rapidement sur des postes à plus fortes responsabilités. Une vingtaine de métiers ont ainsi été analysés, des fiches métiers dynamiques et exhaustives ont été élaborées et certaines sont disponibles sur le site Internet du réseau Référence-RH (www.reference-rh.org).

Ce livre vise à mettre en avant et à poursuivre la réflexion engagée dans le cadre de l'observatoire, sur la prospective des métiers de la fonction RH.

Au travers de toutes les réflexions engagées, nous donnons une nouvelle perspective aux métiers de la fonction RH. Au-delà de sa dimension technique, indispensable mais assurément non suffisante, les enjeux de ces métiers sont de voir loin, de voir large, d'analyser en profondeur, de prendre des risques et de penser à la personne (Gaston Berger, 1964), la mettre au cœur de l'organisation, comprendre son environnement de travail, son rapport au travail, ses relations aux autres et à l'organisation, son rapport aux changements de nature variée (digital, international, structurel, social, etc.). Ce contexte de mutations nombreuses fait naître le besoin de nouvelles compétences qui bouleversent les métiers de la fonction RH (1^{ère} partie) et rend nécessaire l'émergence de nouveaux métiers (2^e partie).

1. Une convention de partenariat entre Référence RH, l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines) et l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines) a été signée lors du XXIV^e congrès de l'AGRH qui a eu lieu à Paris du 20 au 22 novembre 2013. Cette convention s'inscrit dans une volonté de favoriser les rencontres croisées entre chercheurs et praticiens RH et de partager leurs travaux respectifs afin de construire des démarches communes pour améliorer la professionnalisation des métiers RH comme leurs formations.