

# Bref +

Le dossier du mois

*Crise sociale, usages numériques, conflits générationnels, mondialisation... la fonction RH est confrontée à de nombreuses mutations qui rejaillissent sur ses pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques RH des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Un point sur l'évolution des pratiques.*

## Ressources Humaines : vers de nouvelles pratiques

On considère rarement les Ressources Humaines comme un vecteur de compétitivité et de performance dans les entreprises. Dans le contexte actuel, on aurait même plutôt tendance à envisager cette fonction sous le spectre de l'optimisation. Mais, alors que la société subit de multiples transformations sociales et technologiques, les fonctions RH ont, plus que jamais, leur rôle à jouer pour préserver la compétitivité de leurs structures. Encore faut-il qu'elles-mêmes aient intégré ces évolutions. La question se pose donc de savoir quelles seront les pratiques RH qui permettront aux entreprises de rester attractives et performantes. Deux axes majeurs semblent se dessiner : les usages numériques, les réseaux sociaux faisant figure de prémisses, et l'aspect sociétal, impacté par la "génération Y" et les crises successives.

### Bientôt, la géolocalisation

Le numérique, qui révolutionne nos vies, est ainsi en passe de modifier sensiblement chaque pan des RH, à l'envers l'apparition de nouveaux outils. C'est dans le domaine du recrutement que le changement est pour l'instant le plus visible. Les spécialistes de l'approche directe ont très vite compris l'intérêt des réseaux sociaux pour cibler de nouveaux talents, si bien qu'aujourd'hui, le métier de social manager RH est largement répandu. D'ailleurs, la capacité à exploiter ces réseaux est un prérequis indispensable pour les candidats désirant intégrer un cabinet

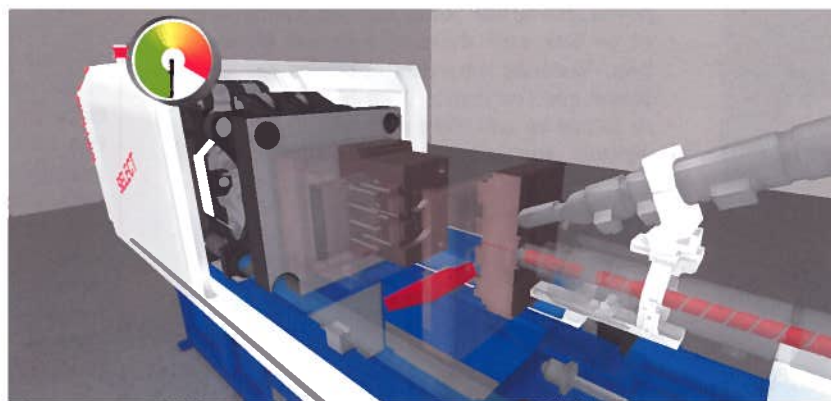
de recrutement. Bientôt, la géolocalisation apportera de nouvelles opportunités, guidant le chercheur d'emplois directement chez le recruteur. La multiplicité des techniques a profondément modifié les processus des chasseurs de tête. "Avant, nous avions le choix entre la chasse pure et l'annonce papier", explique Thomas Dupont, consultant RH chez Kuribay à Lyon, "aujourd'hui, nous opérons une approche multicanal que nous adaptons en fonction des profils".

Dans le cadre de la formation, la situation est identique : les outils fourmillent et se transforment très rapidement. Serious game, MOOC (Massive open online course ; cours magistraux en ligne), e-learning... la structure même des modèles de formation est impactée. Issus du secteur du jeu vidéo, les serious games, littéralement "jeux sérieux", ont ainsi apporté une touche ludique à l'acquisition de compétences.

Ces simulations digitales, qui mettent en situation l'apprenant, permettent en effet de faciliter les apprentissages. Une étude américaine, menée par la Troy University, montre que les personnes ayant utilisé un serious game dans le cadre d'une formation mémorisent mieux ses éléments sur le long terme. S'ils sont encore principalement utilisés par de grandes entreprises et des institutions publiques, la démocratisation de leur usage devrait pointer son nez avec la simplification de leurs modes de fabrication. Stéphane de Buttet, associé chez Simlinx (Charbonnières-les-bains) et spécialiste des serious games, en est convaincu : "Bientôt, chaque entreprise pourra éditer elle-même son propre serious game de formation à l'aide de modules standardisés, acheteables en ligne et facilement adaptables. On utilisera ces outils comme on utilise Word ou Photoshop aujourd'hui", pense-t-il.

### RH et Big Data

L'exploitation du Big Data est l'autre révolution à venir dans le domaine des RH. Le croisement et l'exploitation de données disséminées dans les systèmes d'information (Systèmes d'information RH, LinkedIn/Viadeo, évaluation des employés, sondages en lignes, états des ventes, états financiers) devraient permettre d'affiner la connaissance qu'ont les entreprises de leurs effectifs. L'objectif est de révéler des corrélations insoupçonnées jusqu'alors. Pour connaître les motifs de démission de ses employés, une entreprise n'aura qu'à ef-



Simlinx a mis au point un logiciel de formation dédié aux machines-outils utilisant la modélisation 3D.

## Ressources Humaines : Vers de nouvelles pratiques ?

effectuer une requête sur un moteur de recherche dédié. Au-delà de la réponse, le programme pourra même lui indiquer l'emploi qu'occupent actuellement ses anciens salariés. Selon Frédéric Mischler, consultant RH à Tours et ancien responsable des systèmes d'information RH chez STMicroelectronics, "c'est un outil d'une grande puissance qui apportera une véritable dimension stratégique aux responsables RH".

Cette numérisation des fonctions Ressources Humaines ne semble pourtant pas détruire la nécessaire relation humaine propre au métier. Si des outils facilitent les recherches de talents ou l'apprentissage, in fine, le contact direct reste indispensable pour juger une personne ou accompagner un élève. D'autant plus que les revendications de la "génération Y" et le besoin de flexibilité des entreprises ne sont pas toujours compatibles avec le tout numérique.

**"La nouvelle génération est en demande de responsabilités et d'autonomie, mais également de contact humain"**

### Des enjeux parfois discordants

Les modèles d'organisation, qui ont déjà commencé à opérer une mutation vers un système de management plus transversal, devront prendre en compte des enjeux parfois discordants. "La nouvelle génération est en demande de responsabilités et d'autonomie, mais également de contact humain. L'entreprise doit pouvoir répondre à ces attentes, car les jeunes sont beaucoup plus volatiles que ne l'étaient leurs aînés. Parallèlement, il faut éviter de faire trop souffrir la génération précédente qui a un

sens plus fort de la hiérarchie et moins l'habitude d'être sollicitée sur de nouveaux projets", détaille Véronique Rivalier, gérante de Profil RH (Lyon).

Par ailleurs, le besoin de flexibilité des entreprises pousse les recruteurs à s'attarder davantage sur le profil comportemental des candidats que sur leurs compétences. La capacité à évaluer la psychologie d'une personne devient de plus en plus déterminante pour un chasseur de têtes. Le CV ne suffit pas.

L'aspect humain prévaut également davantage dans la formation. Les intervenants se muent en animateurs afin de développer au maximum l'interactivité. Le présentiel passif est remis en cause, certains organismes vont même jusqu'à mettre en place des formations sous forme d'études de cas participatives en temps réel. En règle générale, "il faut mettre

les gens en situation de responsabilité", pense Véronique Rivalier. Pour elle, le management du futur passe par une meilleure sensibilisation aux problématiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), qui commence souvent par les services RH.

Tout cela ne doit cependant pas éclipser les tentatives de "Marketing RH", dont les ressorts sont assez proches du greenwashing tel qu'on l'entend dans l'écologie. En effet, certaines entreprises peuvent être tentées de mettre en avant une action ponctuelle sur une thématique RH valorisante, afin de booster leur attractivité. Pour autant, cette action ne représente pas toujours la réalité et peut servir d'alibi. A titre d'exemple, une organisation pourra communiquer massivement sur la mise en place d'un serious game pour la formation de ses salariés, alors qu'en réalité il ne concernera qu'une petite fraction d'entre eux et ne sera suivi d'aucune politique RH globale. "Quelques mesurées ne doivent pas faire penser que l'on assiste à un réel changement de culture au sein d'une entreprise. Il faut être vigilant. Aujourd'hui, peu d'entreprises sont pleinement engagées dans l'établissement de mesures profondes", tempère Frédéric Mischler, avant d'ajouter : "Pourtant, avec un monde qui change de façon exponentielle, ne pas adopter une démarche RH proactive expose les entreprises à des risques encore plus grands".

Steven Dolbeau



Veronique Rivalier



Frédéric Mischler

### UN SERIOUS GAME DANS UN EHPAD

L'Ehpad Champ-Fleuri d'Echirolles est à l'avant-garde. Dès 2010, la résidence pour personnes âgées s'est lancée, avec l'éditeur de serious games Daesing et avec l'Université Paris Ouest, dans la conception d'un jeu destiné à former ses équipes. Répondant à un appel à projets de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS), une équipe multidisciplinaire s'est attelée à la scénarisation de trois petits modules simulant des problématiques fréquemment rencontrées par les aides-soignants de l'Ehpad (arrivée d'un nouveau pensionnaire, repas, refus de soin). "Deux ans après sa livraison, le personnel récemment embauché s'entraîne encore avec", se réjouit Philippe Cohard, chercheur en gestion et responsable du projet. La rigidité du jeu a cependant été soulevée par la direction, estimant qu'il pourrait difficilement s'appliquer à un autre Ehpad. En effet, les procédures diffèrent sensiblement selon les établissements.