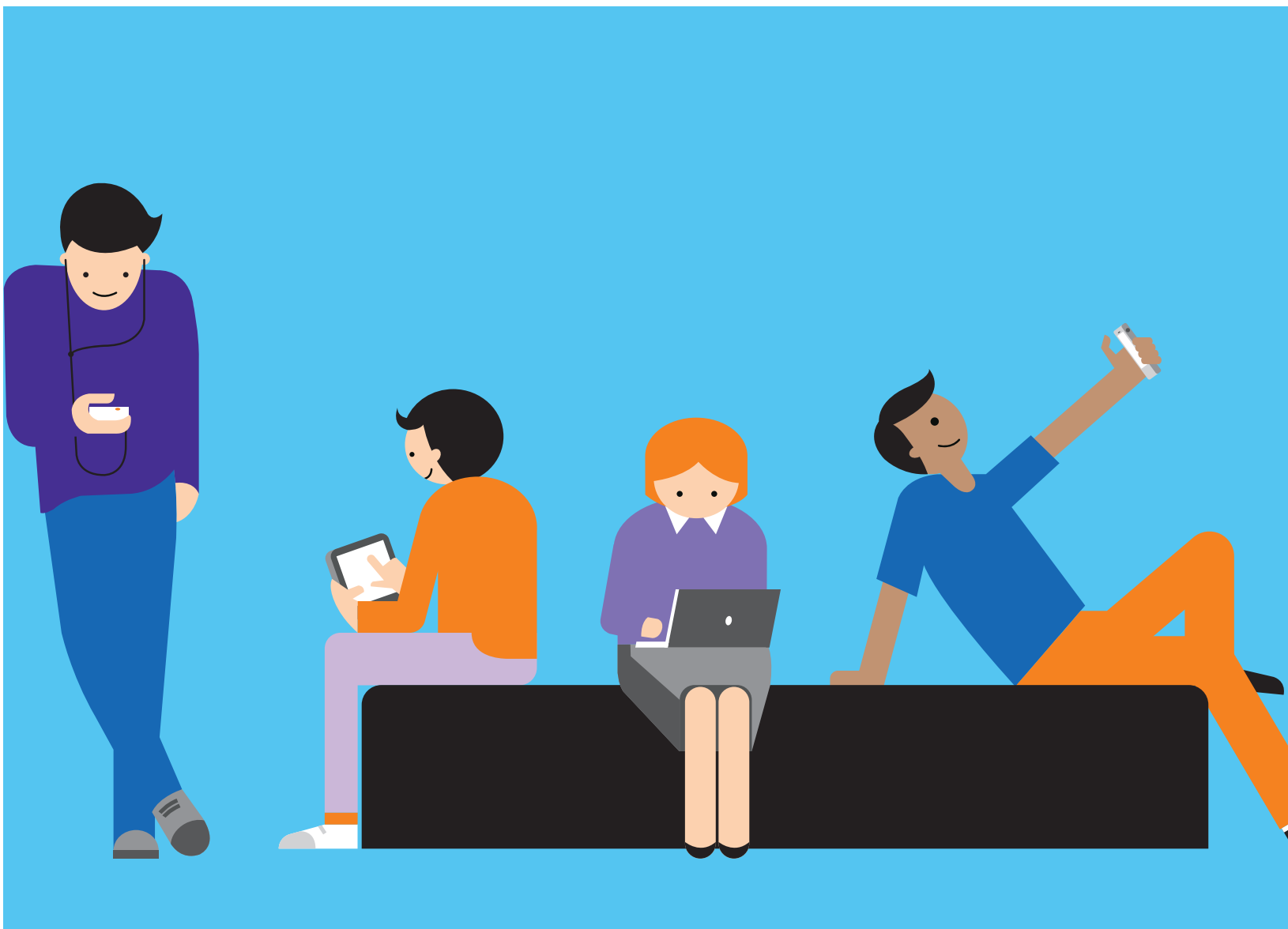




# Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ?

Livre blanc | Février 2016



# Sommaire

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
1 Introduction	4
2 Tendances impactant les ressources humaines	5
2.1 Le grand écart entre les générations	5
2.2 La “raison d’être” et les valeurs : conditions d’engagement	7
2.3 Le développement personnel plus que le poste, la carrière, l’entreprise	10
2.4 Le salarié comme un client	11
2.5 Des organisations agiles, plates, ouvertes	13
2.6 Le mode de leadership du manager évolue, et devient pierre angulaire du changement	14
3 Impacts sur les missions de la fonction RH	16
3.1 Assurer un sens commun, la “raison d’être”, l’engagement	16
3.2 Gérer des univers différents et personnaliser la proposition de valeur RH	16
3.3 Permettre le développement personnel et l’employabilité des collaborateurs	17
3.4 Rendre les organisations et les modes de travail plus agiles et ouverts	19
3.5 Développer le modèle de leadership des managers	20
3.6 Le choix d’Orange	22
4 Impacts sur les postures de la fonction RH	23
5 Impacts sur les métiers RH	25
5.1 De nouvelles activités apparaissent	25
5.2 Des activités qui se transforment	27
5.3 Des services qui s’optimisent et se digitalisent	28
5.4 Le nouveau rôle du RH de proximité	28

## Editorial

La révolution numérique nous a fait entrer dans un monde nouveau, rapide, ouvert, réactif, nous proposant un certain nombre de défis. Cette transformation impacte directement les industries traditionnelles, qui se transforment, modifient les rapports sociaux ainsi que l’expérience client proposée. Il est vrai que les enjeux sont importants : cette nouvelle ère du digital implique l’exploitation de la bonne information au bon endroit et au bon moment pour une optimisation complète de l’expérience offerte aux clients et aux salariés de l’entreprise. Le monde du travail n’en est pas exclu, bien au contraire : face aux nouvelles formes de travail qui se développent ou encore à l’avènement du collaboratif en entreprise, quelles sont les missions de la fonction RH afin de construire une véritable expérience salarié ?

Cette révolution numérique nous impacte donc, nous DRH, de manière très forte. Orange a donc mené la rédaction de ce Livre Blanc, qui constitue une réflexion visant à comprendre les nouveaux enjeux posés aux RH par cette transformation numérique et par les grandes évolutions sociétales. Comment les métiers, les compétences, les postures des RH sont-ils modifiés par le numérique ? Plus largement, comment les RH peuvent-elles faire évoluer leur responsabilité et renforcer leur rôle de moteurs de la transformation des entreprises, permettant d’allier digital et humain ?

Ce Livre Blanc a été co-construit par les équipes RH d’Orange, Oliver Wyman et Mercer. Il intègre, en particulier, des analyses issues d’entretiens avec des DRH de grandes entreprises françaises et internationales, des responsables universitaires



dans les domaines des sciences de gestion, sociales et humaines ainsi que les équipes Orange.

Nous avons déjà, chez Orange, apporté un certain nombre de réponses à ces questions, dans le cadre de notre stratégie « Essentiels2020 », dont l’objectif est de construire un modèle d’employeur digital et humain, en s’appuyant sur une expérience salarié à la hauteur de l’expérience que nous voulons pour nos clients. Cette vision repose sur trois grands principes : poursuivre l’équilibre entre performance économique et performance sociale, réussir l’expérience salarié, faire vivre à chaque salarié une expérience fondée sur ce qui est essentiel pour lui.

Nous avons aussi défini trois axes de travail permettant de concrétiser cette vision : garantir les compétences utiles pour demain, favoriser l’engagement de chacun et développer notre agilité collective. Ces trois axes sont bien en ligne avec ce que nous partageons dans ce Livre Blanc, et ce dernier constituera, nous l’espérons, un vivier d’idées permettant d’aller un cran plus loin dans la réflexion, et d’aider ainsi Orange, et d’autres entreprises à concrétiser leur stratégie et leur transformation de la filière RH.

Très bonne lecture !

Bruno Mettling et Jérôme Barré



# 1. Introduction

Prédire le futur n'a jamais été facile... De grands entrepreneurs ou chercheurs se sont eux-mêmes ainsi trompés dans leurs estimations, même s'ils ont réussi ensuite des aventures extraordinaires.

Ainsi par exemple Bill Gates, qui déclarait en 1981 : « Personne n'aura besoin de plus de 637KB de mémoire sur son ordinateur personnel ». Ou bien Thomas Watson, fondateur d'IBM déclarant en 1943 : « Je pense qu'il y a un marché mondial pour peut-être 5 ordinateurs ». De même Stewart Toy écrivait dans l'Expansion en 1972 : « McDonald's doit convaincre les gens de manger avec leurs mains tout en leur offrant un menu très limité. Est-ce que cela peut marcher en France ? Probablement non ».

S'il est difficile de prédire le futur, il est cependant essentiel de repérer et comprendre les tendances de fond ou « mega-trends » sociétales, économiques, technologiques qui impacteront les entreprises dans les dix ou vingt prochaines années, afin d'anticiper et de préparer au mieux les transformations à mettre en œuvre.

C'est le paradoxe de la pensée à long terme : plus vous essayez d'imaginer le futur, plus les tâches des douze prochains mois pour le clarifier sont critiques et urgentes. Bill Gates disait aussi « Nous surestimons toujours le changement qui va se passer dans les deux prochaines années, mais sous-estimons celui qui va arriver au cours des dix prochaines ».

L'objectif de ce Livre Blanc est donc de comprendre les grandes tendances qui transformeront la fonction RH dans les dix prochaines années, afin d'en déduire les évolutions nécessaires sur ses missions, ses postures et ses métiers.

Il est prospectif, et son intention est d'apporter des éléments de réflexion pour repenser la fonction RH – il n'est pas conclusif, et ne prétend pas donner de solutions universelles. Il vise plutôt à lancer quelques pistes pour nourrir les réflexions de celles et ceux qui ont la responsabilité de transformer les entreprises, et qui ont à cœur de le faire dans le respect des femmes et des hommes qui les composent.

Ce Livre Blanc est construit en **3 parties**.

- Les tendances lourdes qui sous-tendent les transformations en cours sur les plans démographiques, technologiques, sociologiques et culturelles.
- L'impact pour la fonction RH en termes d'exigences et d'évolutions nécessaires de son rôle, avec des illustrations par des pratiques déjà à l'œuvre dans des entreprises pionnières ou dans de grands groupes.
- La possible réinvention des métiers RH pour prendre en compte ces tendances et ces impacts.

Ce Livre Blanc a été co-construit par les équipes RH d'Orange, Oliver Wyman et Mercer. Il intègre, en particulier, des analyses issues d'une trentaine d'entretiens avec des DRH de grandes entreprises françaises et internationales, des responsables universitaires dans les domaines des sciences de gestion, sociales et humaine (cf. liste en annexe) ainsi que les équipes d'Orange.

Nous les remercions tous vivement pour leur précieuse collaboration.

# 2. Tendances impactant les ressources humaines

Oliver Wyman mène depuis plusieurs années un travail de recherche sur les tendances de fond, ou « Mega-trends », qui impacteront les entreprises au cours des 20 prochaines années. En croisant celles-ci avec les enquêtes régulières de Mercer, et les travaux réalisés dans le cadre de ce Livre Blanc, nous avons identifié 6 tendances qui impacteront les ressources humaines dans les années à venir.


## 2.1. Le grand écart entre les générations

**La génération ayant aujourd'hui entre 20 et 35 ans, dite génération Y ou « Millennials », constituera 50 % des effectifs au travail en 2020 et 75 % en 2025.**

**Les entreprises doivent, bien entendu, comprendre les attentes très spécifiques des jeunes composant cette nouvelle génération :** ils souhaitent être responsabilisés et recherchent le challenge ; ils s'engagent pour des entreprises dont ils partagent la « raison d'être » ; ils apprécient le travail d'équipe, le « fun » et les communautés ; ils veulent être acteurs de leur développement ; ils ne sont pas fidèles et rêvent de créer leur start-up.

### Illustration 1 : Les grands écarts entre les générations

**En 2020, la génération Y - les Millennials - représenteront 50% de la force de travail (et 75% en 2025)**

La génération Y se caractérise par...		
	<b>Veulent être responsabilisés et cherchent le challenge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Empowerment pour que les choses soient faites</li> <li>■ Goût des défis</li> </ul>
	<b>Aiment le travail d'équipe, le fun et les communautés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sont collaboratifs</li> <li>■ Valorisent les communautés de talents</li> </ul>
	<b>Demandent un feedback continu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attendent que leurs managers leur donnent du feedback immédiatement, demandent du feedback</li> <li>■ Sont demandeurs de réponses ou suggestions dans tous les domaines (performance, apprentissage, parcours, etc.)</li> </ul>
	<b>Veulent être acteurs de leur développement - sont des "learning workers"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ne comprennent pas le concept de carrière/d'échelons</li> <li>■ Comptent sur eux-mêmes pour définir leur propre chemin de développement</li> <li>■ Contestent la valeur des études, des universités</li> <li>■ Se voient plus comme « learning worker » que « knowledge worker »</li> </ul>
	<b>S'engagent pour des entreprises dont ils partagent la raison d'être</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'engagent pour des entreprises dont ils partagent la raison d'être</li> <li>■ Ne sont pas satisfaits des modèles de rémunération actuels</li> </ul>
	<b>Intègrent vie personnelle et professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ne compartimentent pas vie personnelle et vie professionnelle</li> <li>■ Le sujet n'est plus le « work-life balance » mais l'intégration des deux</li> </ul>
	<b>Ne sont pas fidèles et rêvent de créer leur start-up</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La plupart sont dans leur entreprise actuelle depuis moins de 3 ans</li> <li>■ Souhaitent créer leur propre business</li> </ul>

Source : Analyses Oliver Wyman, Futureworkplace.com, BNPP 'La Grande Invasión', The Boson Project

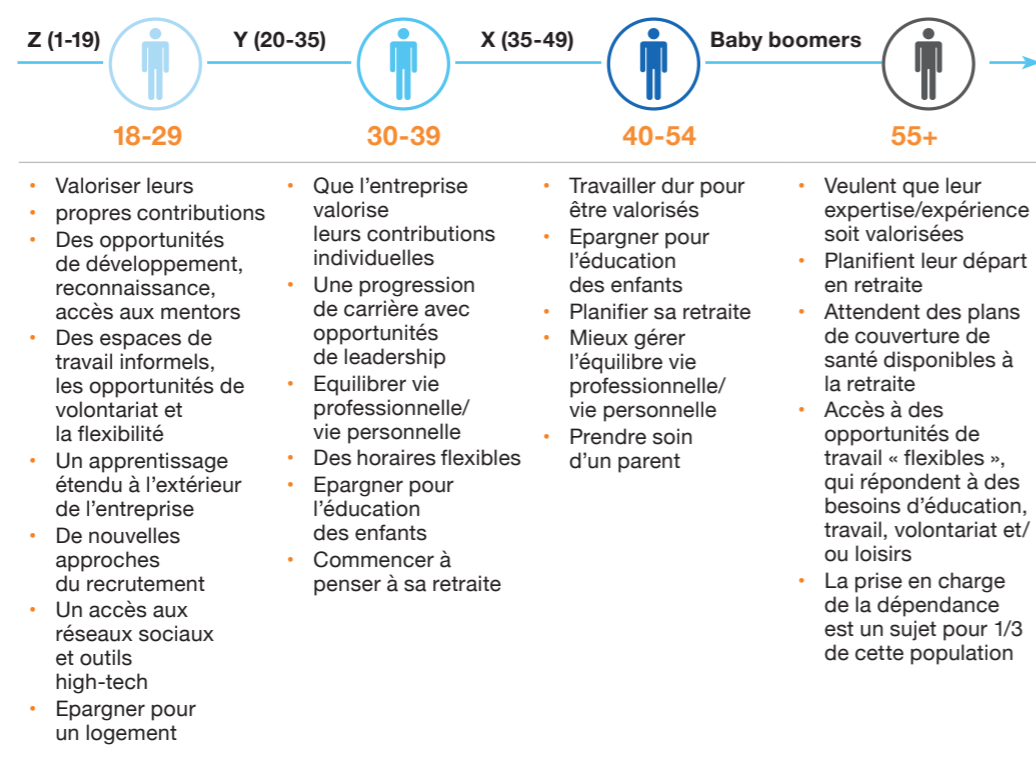
**Face aux générations montantes, les aînés restent cependant très actifs et leur vie active se prolonge de plus en plus. Ils parviennent à tirer profit des représentations et des modes de gestion de l'entreprise.**

Ce qui soulève deux questions :

1. Quels sont les points où ces différences de génération se concilient et ceux sur lesquels les divergences, voire les oppositions, se manifestent ?
2. Quels sont les points sur lesquels les nouvelles générations (Y et Z) renouvellent complètement les profils des employés, mettant ainsi les RH devant le défi immense de réinventer leur vision, leur approche et leurs métiers ?

**Une étude menée par Mercer en 2015, au niveau mondial, sur la base de 50 000 réponses de salariés, permet d'apporter un éclairage inédit à ces deux questions.**

**Illustration 2 : En 2020, la génération Y - les Millenials - représenteront 50% de la force de travail (et 75% en 2025)**



**Certaines attentes communes aux groupes : rétribution prévisible, besoin de rôles avec du sens, opportunités de croissance, traitement digne et respectueux**

Source: Mercer HR, Mercer interviews

**Ainsi, l'analyse des attentes des générations permet d'identifier plusieurs points communs :**

la demande d'une rétribution prévisible, la nécessité de trouver un sens à sa mission, la possibilité de progresser dans l'entreprise et enfin l'exigence d'être traité avec dignité et respect. Ces demandes forment un dénominateur commun, une passerelle entre les différentes générations.

**A contrario, de véritables différences existent entre générations :**

1. **Les facteurs d'engagement, de motivation et de valorisation ne sont pas identiques.** Les générations « seniors » attendent que leurs expertises et expériences soient valorisées, tandis que les 40/55 ans considèrent encore qu'il faut travailler dur pour être reconnu ; les 30/40 ans attendent de l'entreprise que leur contribution individuelle soit valorisée ; quant aux plus jeunes, ils considèrent qu'ils sont les mieux à même de promouvoir leurs propres contributions.
2. **La demande d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est très différente.** Pour les générations Y et Z, la notion d'équilibre vie privée/vie professionnelle ne se pose pas sous la forme d'une opposition, voire au mieux d'une complémentarité comme pour les générations précédentes, mais comme une imbrication dont ils attendent qu'elle soit prise en compte par l'entreprise. C'est pour eux une demande d'équilibre de vie tout court, où les frontières entre professionnel et privé s'effacent.
3. **La notion de carrière, ou de parcours, n'est plus du tout la même et se brouille.** Tandis que les aînés restent davantage dans une logique de carrière balisée, la génération Y considère qu'elle peut apprendre et progresser en permanence. Cette vision se traduit par des attentes de réactivité envers le management : les « feedbacks » doivent être immédiats et continus. Pour la fonction RH, les impacts sont majeurs, remettant notamment en cause les processus fondés sur un cycle annuel (management de la performance, campagnes de rémunération, plan de formation, etc.). Quant aux plus jeunes de la génération Z des « digital natives », ils vont encore plus loin : leur identité est réellement multidimensionnelle, leur logique de communication multicanale, leur demande d'adopter un mode de fonctionnement agile vis-à-vis d'une organisation encore très lourde.
4. **L'impact des cultures nationales tend à disparaître avec l'arrivée des nouvelles générations.** Celles-ci ont non seulement des attentes propres, mais le facteur de culture nationale ne joue quasiment pas comme différenciateur, alors que cela reste le cas pour les générations plus âgées. Il est en effet possible d'évoquer un « septième continent », celui des Millenials. Ce qui conduit certaines entreprises internationales à repenser leur politique RH autour d'approches segmentées.

## 2.2. La «raison d'être» et les valeurs : conditions d'engagement

**L'adhésion à l'objectif final de l'entreprise, à sa « raison d'être », devient de plus en plus une condition nécessaire de l'engagement des salariés.** Dans la gestion des femmes et des hommes, deux éléments essentiels, constitutifs de l'être humain, ne doivent jamais être oubliés.

**En premier lieu, l'Homme ne peut être réduit à un Homo Œconomicus** - en parallèle des organisations formelles cimentées par les considérations économiques, des organisations informelles mues par d'autres motivations (la dignité, l'amitié, le sens) existent. L'individu ne se laisse pas, en effet, réduire au simple rang « d'animal économique », comme Emile Durkheim, puis Marcel Mauss l'écriront. L'homme ne cherche pas qu'à maximiser son intérêt personnel, dans l'indifférence aux autres. Il est aussi mû par la recherche de l'amitié et de la solidarité. Contre une vision uniquement utilitariste de l'homme d'un Hebert Spencer, dans les années 1880, Emile Durkheim, père de la sociologie Française, montre que la division du travail s'explique tout autant par des raisons économiques que morales (la dignité de l'individu, la solidarité et l'amitié). La société ou l'entreprise ne peuvent ainsi se tisser qu'à partir de contrats individuels :



dans tout contrat il existe un élément non contractuel, ou « dans tout contrat il existe un élément non contractuel, ou « dans le contrat, il y a toujours plus que le contrat », comme le rappellent Alain Caillé et Jean-Edouard Grézy, dans leur essai « La révolution du don ».

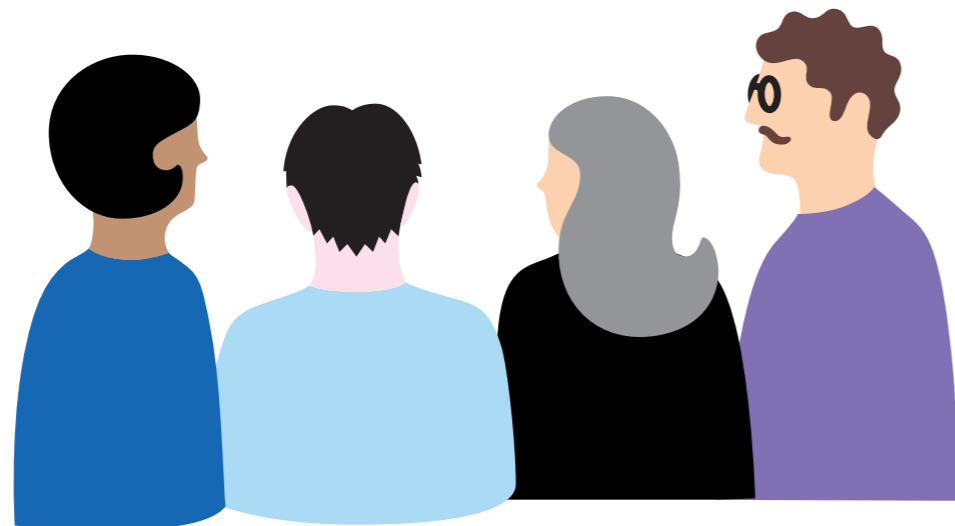
**D'autre part, l'Homme est en quête de reconnaissance**, et en particulier cherche à être reconnu comme donateur. Ce besoin de reconnaissance constitue sans doute le moteur le plus profond et le plus important de l'action humaine. Les individus y accèdent par le cercle vertueux de l'enchaînement « donner, recevoir, rendre », selon la formule d'Alain Caillé et Jean-Edouard Grézy dans le même essai. Le désintéressement et la liberté sont constitutifs de l'être humain, et le don en est l'expression la plus claire.

**Bien comprendre ces deux effets, et les intégrer dans la gestion des entreprises, est primordial : la volonté de l'individu de ne pas être réduit à un animal économique et le besoin de donner pour accéder à la reconnaissance se combinent dans une quête croissante du sens.** Au-delà du contrat, les femmes et les hommes recherchent un intangible don contractualisable, et pourtant essentiel à leurs yeux. L'adhésion aux valeurs de l'entreprise, ainsi qu'à son style de vie, à son esprit, est de plus en plus importante pour les jeunes générations.

**La critique de la vision utilitariste de l'Homme, notamment par la grande école de sociologie française, se voit donc ainsi concrètement traduite dans l'entreprise : 92% des représentants de la génération Y** rejettent le profit comme seule mesure de la performance (Deloitte, 2012, The Millennial Survey).

**Il sera de plus en plus demandé à l'entreprise d'aller au-delà de son rôle économique et d'être porteuse de sens**, dans un contexte où les corps historiques de la solidarité et du ciment collectif se sont peu à peu délités (la Nation, l'Église, l'État). Les équipes (en particulier les jeunes générations) sont davantage sensibilisées aux impacts négatifs que les entreprises peuvent générer (sur l'environnement, la santé publique ...). L'économie du don fait ainsi une entrée remarquée dans la vie des entreprises qui, ce faisant, favorisent de plus en plus l'implication de leurs salariés dans des actions sociales, caritatives, humanitaires.

**L'actionnaire ultime de l'entreprise n'est ainsi plus l'actionnaire financier, mais la société dans son ensemble (la planète, l'Homme ...).**



## Quelques exemples illustrant ces tendances

**Richard Branson, fondateur de Virgin, affiche son ambition de « Réinventer la manière de vivre et de travailler pour devenir une force du bien ».** Virgin a ainsi mis en place un grand nombre de mesures visant à protéger efficacement l'environnement : la « Carbon War Room », « OceanElders » (une communauté de leaders dont l'objectif est la protection et la valorisation de l'océan et de sa vie sauvage) ou bien « Virgin Earth ». Selon Richard Branson : « nous aspirons à mettre les hommes et la planète aux côtés du profit au cœur de ce que nous faisons. En allant au-delà du social et des actions de Responsabilité sociale de l'entreprise, nous réinventons la manière dont nous vivons et travaillons, et montrons que le business peut et doit être une force pour le bien, et que c'est bien aussi pour le business ».

**Nike se donne comme « raison d'être » « d'apporter inspiration et innovation à chaque athlète dans le monde », en précisant que « si vous avez un corps, vous êtes un athlète ».**

**Comcast se donne comme ambition d'être un des leaders mondiaux de l'innovation en rupture.** Une « raison d'être » ambitieuse, visant à « décrocher la lune », communiquée de manière cohérente en interne et en externe.

Toutes ces raisons d'être sont ensuite traduites en valeurs et intégrées concrètement dans les processus et fonctionnements des entreprises.

**Unilever a intégré, depuis 2010, dans son plan « Sustainable Living Plan », des programmes visant notamment à réduire son impact sur l'environnement et à améliorer la santé et le bien-être de ses salariés.** Neuf engagements concrets sont pris, dont celui d'acquiescer d'ici 2020 l'ensemble des matières agricoles de manière soutenable.

**Chez Airbnb, la culture et les valeurs sont un des filtres essentiels du recrutement.** Deux entretiens 'core values' (en plus des entretiens classiques) sont réalisés avec des collaborateurs hors de l'équipe recrutement. Aucune offre ne peut être faite aux candidats ayant échoué à ces entretiens (même s'ils sont très compétents).

**Chez Netflix, le recrutement, les évaluations et le système de reconnaissance sont tout autant rendus cohérents avec les valeurs de l'entreprise : « Values are what we Value ».** Une attention extrême est portée aux évaluations, recrutement et le système de reconnaissance, ...

### 2.3. Le développement personnel plus que le poste, la carrière, l'entreprise

**Pour 65% de la génération Y, la possibilité d'un développement personnel est le critère majeur dans le choix d'une entreprise.** La possibilité de progresser professionnellement, de faire grandir son employabilité est essentielle. Mais aussi la capacité de se développer sur d'autres plans : valorisation de ses talents même non professionnels, réalisation de ses aspirations et de ses idéaux, ...

**Les aspirations des jeunes générations sont, sur ce plan, radicalement différentes de celles de leurs aînés.** La génération X (les 35-49 ans) n'imaginait déjà plus le poste « à vie ». Non seulement la génération Y ne le conçoit pas, mais elle adopte une gestion très opportuniste du parcours professionnel. La loyauté vis-à-vis de l'entreprise diminue fortement (ce plus grand « zapping » n'étant pas connoté négativement dans nos propos), il est normal de naviguer d'une entreprise à l'autre afin d'accroître ou d'affirmer ses compétences et de relever de nouveaux défis.

**Le diplôme ou l'ancienneté ne représentent plus l'aune de la valeur ou de la progression.** Un individu de la génération Y attend avant tout d'être valorisé en fonction des résultats et de l'impact concret qu'il génère pour l'entreprise. En miroir, Google affirme clairement dans sa communication que sont valorisés les gens intelligents et déterminés, et que l'ingéniosité est bien plus favorisée que l'expérience ou le diplôme.

**Les filières d'expertises et les compétences techniques stratégiques sont de plus en plus valorisées.** Les parcours de carrière ne sont plus uniquement des progressions d'un niveau hiérarchique à l'autre, mais des progressions sont possibles au sein de filières d'expertises ou de chefs de projet. Ainsi, les experts ne sont pas bloqués à un certain niveau de leur carrière. Chez Air Liquide, par exemple, il est possible de progresser au sein de la filière Expert jusqu'à un niveau sous le Comex. La mobilité interne y est encouragée, mais aussi en externe et avec un plan de retour dans l'entreprise.

**La gestion des talents se réalise de plus en plus via la gestion des profils, des rôles et des compétences, plutôt que via la gestion de postes.** Le collaborateur devient lui-même, architecte de son propre parcours. C'est le cas chez SAP, par exemple, où le développement personnel est présenté comme le croisement d'un talent, de passions et d'opportunités. Le collaborateur est ainsi moteur de sa carrière (identification de ses compétences et de ses forces individuelles, analyse de ses objectifs, construction de sa marque personnelle, identification d'opportunités ...).

**Les jeunes générations ne souhaitent pas s'enfermer dans la définition trop précise d'un poste** - par exemple, un jeune cherchera un rôle de marketing, et non pas de « marketing de l'offre », « pricing » ou « promotion ». **La conséquence logique est la simplification des modèles RH** : diminution du nombre de fonctions, du nombre de postes, et élargissement du périmètre de chacun des métiers et « dé-taylorisation ».

**Pour les générations montantes, la formation devient un processus continu, alternant les modalités de coaching, du feedback, de l'apprentissage « sur le poste » et les formations plus classiques (numériques et en présentiel).**

Ces générations aiment choisir elles-mêmes leurs formations - que ce soit dans le catalogue officiel de l'entreprise, ou bien celles trouvées sur internet. Le développement du coaching et du mentoring, avec un pair interne ou externe, deviennent clé dans le processus de formation. Au global, l'équilibre pourrait être « 70% on the job », « 20% feedback », « 10% formel », d'après Charles Jennings dans son livre « 70 :20 :10 Framework explained », Forum, 2013. Chez Microsoft, des cercles d'apprentissage sont mis en place. Les uns apprennent aux autres. Chacun peut participer ou créer des communautés sans relation hiérarchique dans lesquelles on partage connaissances, expériences, savoir-faire et savoir.

**De nouvelles formes de mobilité voient le jour.** Bien entendu, les mobilités verticales au sein des mêmes fonctions. Mais, aussi, de plus en plus les mobilités horizontales entre fonctions. Ainsi que des mobilités entre divisions, et même vers l'extérieur de l'entreprise, permettant ensuite le retour au sein de celle-ci.

**Enfin, si certains modèles ont, jusqu'à présent, privilégié une gestion des talents pour l'élite, on constate un nombre croissant d'entreprises se diriger vers un concept de « talents pour tous ».** La gestion des talents n'y est pas, ou plus, réservée à une élite. C'est, par exemple, le cas chez Elix, qui ambitionne une gestion des talents pour l'ensemble des collaborateurs, permettant à chacun de développer son meilleur potentiel.

### 2.4. Le salarié comme un client

**Les générations Y et Z imposent un nouvel équilibre des droits et devoirs dans l'entreprise.** Les générations précédentes pouvaient accepter les contraintes d'un mode de management hiérarchique et paternaliste en échange d'une compensation salariale équitable. Elles déléguaient à des instances représentatives les revendications et la défense de leurs droits. A l'inverse, les nouvelles générations attendent un mode de management plus participatif et collaboratif, aspirent à la reconnaissance et l'épanouissement dans leur travail au-delà du seul salaire, et revendiquent leurs droits de manière individuelle dans une relation décomplexée avec l'employeur. A cette aune, le salarié devient un client attendant de l'entreprise une proposition de valeur adaptée à ces aspirations.

**Ces mutations ont des conséquences majeures sur la fonction RH. D'ici 2020, ce ne sont pas moins de cinq générations qui coexisteront dans l'espace de travail.** Face à cette situation inédite, les RH auront à développer une compréhension segmentée de ces différentes populations et à les traiter de manière différenciée, tout en évitant de tomber dans l'écueil des silos et des ruptures générationnelles.

Certaines entreprises ont commencé à anticiper ces enjeux générationnels, en mettant en place des stratégies et politiques personnalisées, qui portent notamment :

- **Sur la différenciation de la proposition de valeur en fonction des profils de salariés.** Comcast, consciente de la nécessité d'attirer et retenir les meilleurs développeurs, en concurrence avec les GAFA (Google Apple Facebook Amazon), a construit une proposition de valeur différenciée pour les « Technologists ». Elle s'exprime en termes de reconnaissance au sein de l'entreprise (toute l'organisation est consciente de l'importance de ces « Technologists » pour le succès de l'entreprise), de responsabilisation, de rémunération (avec une rémunération en actions doublée par rapport à la moyenne). Cette proposition de valeur porte aussi sur les modes de travail, avec la construction d'une tour dédiée aux fonctions technologiques, intégrant toutes les innovations en termes d'espaces et d'outils collaboratifs.
- **Sur la modularisation de la proposition de valeur, permettant de répondre aux besoins de chacun selon son moment de vie.** Par exemple, tel grand groupe bancaire universel teste le choix donné à ses salariés, basés en Belgique, de construire leur package 'à la carte' en arbitrant entre salaire, congés, véhicule, ..., pour une enveloppe de rémunération globale donnée. Chez Netflix, les salariés peuvent choisir la part de leur rémunération en actions et ont la possibilité de choisir leur nombre de jours de congés.
- **Sur le développement de nouveaux modèles de rétribution non monétaire.** Les mécanismes de motivation intrinsèque, telle que la reconnaissance, sont les plus efficaces pour les nouvelles générations de collaborateurs. De nombreuses organisations ont déployé des mécanismes de récompense ou 'kudos', que les collaborateurs peuvent attribuer à leurs pairs en guise de reconnaissance pour leur contribution à un projet commun, indépendamment de leur relation managériale. Ces récompenses prennent la forme de « points » ou de bonus. De plus en plus d'entreprises mettent en avant les succès de jeunes recrues dans les newsletters internes.
- **Sur un élargissement de la gamme de services, favorisant le bien-être des salariés.** Au-delà des initiatives favorisant la santé au travail (alimentation, activités physiques, ...), ce bien-être se définit par une plus grande flexibilité dans l'aménagement du temps et du lieu de travail.
- **Sur la mise en place d'un système d'onboarding personnalisé, maximisant les chances de succès des nouvelles recrues.** Dès l'arrivée dans l'entreprise, chaque nouveau collaborateur est inséré dans des dispositifs d'accueil personnalisés se concrétisant, par exemple, par l'attribution de « copains » ('buddies'), par des outils web internes avancés, donnant un accès rapide aux informations essentielles pour réussir l'intégration.



## 2.5. Des organisations agiles, plates, ouvertes

**Le début du mouvement vers des organisations agiles date d'environ cinq ans aux Etats-Unis.** Cependant, en Europe, et en France, le chemin à parcourir est encore très long. Le fonctionnement en mode agile requiert avant tout un état d'esprit différent : faire confiance, travailler de manière vraiment intégrée entre les équipes métiers (marketing, service client, ...) et les fonctions techniques, fonctionner en équipe jusqu'au lancement du produit, et même après lors de l'exploitation.

**C'est une révolution des organisations.** En particulier en France, où les organisations sont encore très hiérarchiques et le sens collectif encore faible. Ces organisations agiles demandent de responsabiliser vraiment les chefs de projet, ou les « product owners » : leur donner un vrai pouvoir de décision, les valoriser, redéfinir leur lien avec la hiérarchie directe. Ceci nécessite bien entendu des chefs de projet de très « bon calibre », capables de décider et de se mouvoir au sein d'organisations moins formelles : « highly aligned, loosely coupled ». Et cela exige aussi que les décisions soient prises aux niveaux les plus bas des organisations, avec un travail en petites équipes, avec des règles plus ouvertes, moins strictes et moins précises.

**Valve est un bon exemple de ces nouvelles expérimentations d'entreprises libérées.** Les salariés choisissent les projets sur lesquels ils veulent travailler. Il n'y a pas de relations hiérarchiques, des leaders naturels émergents. Des espaces reconfigurables, avec un mobilier mobile, permettent de mixer plus facilement les équipes.

Chez **Morning Star** qui développe une philosophie de 'self-management' - il n'y a ni titres ni hiérarchie. L'autorité est plus latérale, le rôle des collaborateurs est défini par leurs missions, ils prennent des initiatives sans directives.

**Le basculement des organisations vers le mode projet et l'agilité est très attendu par les générations montantes.** Trois quarts de la génération Y préfèrent travailler en petites équipes (Forbes, 10 Ways Millennials Are Creating The Future Of Work). Ces « pizzas teams » (pas plus de 8 membres, c'est-à-dire le nombre de personnes que l'on peut nourrir avec deux pizzas), peuvent être mono-site, ou bien multi-site, avec de nouveaux moyens de plus en plus courants – téléprésence ou reconstitution de l'expérience de la présence d'équipes même si elles sont séparées physiquement.

**Ces équipes incluent de plus en plus des communautés de talents internes, et externes.** Les start-up, les réseaux d'anciens, les freelances sont intégrés aux effectifs de ces équipes. AT&T est un bon exemple de la mise en place de ces communautés de talents externes. Qu'ils soient retraités ou non, les AT&T n'appartenant plus à l'entreprise continuent à contribuer par leur expérience, et à apporter leur expertise au réseau de talents.

**L'agilité débouche sur l'aplatissement de la pyramide hiérarchique.** La tendance est déjà perceptible, mais moins en France. Pour être agiles, les entreprises ne devraient pas excéder quatre niveaux hiérarchiques. Cette tendance se marque aussi par l'agencement des espaces de travail pour favoriser l'engagement et la collaboration, les rencontres et interactions spontanées.



## 2.6. Le mode de leadership du manager évolue, et devient pierre angulaire du changement

**Le champ de responsabilité et d'action des employés va inévitablement s'accroître.** Selon le dirigeant d'un grand groupe bancaire français, « les rigidités du système hiérarchique actuel risquent de devenir assez vite obsolètes, et de nouvelles formes de liens de travail sont à inventer ». En effet, bien loin des schémas dominants, les nouvelles générations sont à la recherche de rapports d'autorité renouvelés, basés sur le contact direct et la confiance.

**De nouvelles formes de liens entre les générations devront ainsi être développées.** D'ici 2020, qui correspond au basculement irréversible des pyramides démographiques, le management fera face à des groupes sociaux multigénérationnels (des baby-boomers à la génération Z) vis-à-vis desquels il sera nécessaire de trouver des formes de liens différenciés, voire dans certains cas sous tensions.

**Au cours de cette période, ces tensions pourront être d'autant plus importantes pour les managers les plus anciens,** dont la progression professionnelle aura été marquée par leurs capacités à évoluer au sein d'un système hiérarchique traditionnel. Ils devront adopter une perspective managériale foncièrement nouvelle, bien loin de leurs bases acquises de compétences et d'expériences.

**La préparation de l'après 2020, nécessitera que le système hiérarchique soit suffisamment assoupli, fluidifié et ouvert,** pour expérimenter et déployer de nouvelles voies et façons de faire, et pour intégrer des profils de managers renouvelés.

**Dès lors, plusieurs défis majeurs structurent le renouvellement du système hiérarchique, dont notamment :**

- Fonctionner avec des équipes collaboratives et autonomes, détenant une forte maîtrise de leur propre travail, des outils et des processus associés.
- Piloter des équipes par les résultats attendus et par la marge d'action qui leur sera donnée de s'organiser en conséquence.
- Développer des modes de gestion différenciés qui prendront en compte la plus grande personnalisation des parcours, des aspirations, des agendas.
- Agencer des modes de travail de nature différente et reposant tout à la fois sur le télétravail et la mobilité.
- Concilier l'individualisation des postures au travail avec le développement d'une communauté fédérée et portée par des objectifs communs et partagés.
- Animer à distance des communautés d'expertises diversifiées, d'intérêt, d'affinité, d'appartenance. Et dont les membres s'appuieront sur des réseaux sociaux « a-hiérarchiques » pour développer leurs compétences, leur visibilité, la réalisation d'un travail, la résolution d'un problème.

**C'est moins la complexité ou la nouveauté de tel ou tel de ces défis à traiter qui sera déterminante** que la nécessité de tous les intégrer dans une pratique inédite qui reste à inventer. En particulier, dans des organisations historiquement marquées par des décennies de système hiérarchique verticalisé, sédimenté, et traversé de directives et de processus de « command & control ».

**Le leadership est, lui aussi, en pleine transformation.** Piloter de plus en plus des écosystèmes ouverts, croisés, différenciés, en perpétuels mouvements, et au sein desquels l'autorité hiérarchique ne suffit plus à légitimer son action, le leadership se réinvente.

**De nombreuses entreprises rencontrées dans le cadre de ce Livre Blanc ont fait de la transformation managériale un axe important de leur transformation globale.** Elles ont tout à la fois redessiné le modèle de leadership, et surtout la trajectoire nécessaire à son déploiement. Car il règne, indéniablement, une incertitude sur la rapidité et l'aboutissement des transformations lourdes qui sont engagées. Elles n'en sont qu'à leurs prémises, la cible finale n'est pas aisée à définir, et pas davantage les échéances.

**Dans ces conditions, la mobilisation et l'acceptation du corps social à s'engager dans un parcours aux contours bien incertains deviennent déterminantes.** Il est encore bien difficile à ce stade d'anticiper toute l'étendue des bouleversements à venir, et ils impacteront vraisemblablement le leadership des managers au travers d'un certain nombre de caractéristiques qui commencent à voir le jour dans les entreprises.

**Le nouveau type de leadership apporte une vision, fixe un cap et une ambition, explicite les finalités poursuivies et leur donne du sens** vis-à-vis du contexte environnant et des contributions attendues.

- **Il doit pouvoir s'affranchir des inerties et des routines internes, pour proposer une vision décalée des ressorts de la transformation et de la croissance de son entreprise.** Son action personnelle et auprès de ses équipes est prioritairement guidée par les clients, et par l'anticipation de leurs comportements résultant notamment des impacts liées aux évolutions technologiques.
- **Il veille à stimuler les agilités et les disparités individuelles** afin de développer l'intelligence et la performance collectives.
- **Il encourage la prise de risque et reconnaît le droit à l'erreur,** dans un cadre explicite et partagé de délégation.
- **Il parvient à engager ses équipes à partir de sa détermination** à se confronter aux incertitudes, difficultés et aspérités des situations rencontrées.
- **Il intègre la diversité des profils,** des compétences et des aspirations de ses collaborateurs en cohérence avec la raison d'être et les valeurs promues par son entreprise
- **Il est, en toutes circonstances, l'ambassadeur de la responsabilité et de l'engagement sociétaux** adoptés par son entreprise.



### 3. Impacts sur les missions de la RH

Ces tendances génèrent des impacts majeurs pour la fonction RH, amenée à se réinventer et à prendre en charge cinq grands rôles, ce qui lui demande de revoir ses missions ainsi que ses compétences.

#### 3.1. Assurer un sens commun, la “raison d’être”, l’engagement

**Dans un monde d’expression de plus en plus prégnante des individualités, le rôle premier et croissant des Ressources Humaines consistera à renforcer la dimension collective.** Ceci en construisant un but et un sens commun, permettant aux collaborateurs de se retrouver autour d’une « raison d’être » portant sur le bénéfice du client et sur la place et le rôle de l’entreprise au sein de son écosystème, et plus largement vis-à-vis des enjeux de société...qui doit permettre de fédérer autour d’une culture d’entreprise, renforçant ainsi le contrat social. Ce qui amènera les entreprises à revoir leurs référentiels managériaux.

**Le travail sur la « raison d’être » peut s’accompagner de la création ou de l’adaptation de référentiels de valeurs.** C’est bien entendu un sujet délicat : il ne manque pas d’exemples d’entreprises ayant formalisé leurs « valeurs », et qui, dans la réalité, sont loin de les incarner. D’autre part, l’expression de cette « raison d’être » peut prendre des formes très différentes selon les cultures – il ne s’agit pas, par exemple, de dupliquer les modèles américains en France. Si un référentiel de valeurs est mis en place, il est important qu’il soit intégré dans les modes d’évaluation et les systèmes de reconnaissance.

**Ce rôle de fédérateur, de ciment du collectif, sera sans doute le plus essentiel de toutes les missions exercées par les RH de demain.** Dans un contexte où les tâches opérationnelles courantes seront de plus en plus réalisées par le salarié lui-même, ou par son manager direct, via des outils online, le collectif resterait la prérogative régaliennne du DRH.

#### 3.2. Gérer des univers différents et personnaliser la proposition de valeur RH

**Le « one size fits all » ne fonctionnant plus, une écoute plus segmentée devrait être développée.** Le challenge des RH demain serait, alors, de satisfaire les multiples univers de collaborateurs de manière plus personnalisée. Cela demandera d’identifier les spécificités des univers sociaux qui cohabitent au sein de l’entreprise... et celles des générations de collaborateurs futurs. Pour atteindre cet objectif, les RH pourront adopter une écoute plus segmentée des différentes générations afin de comprendre leurs attentes, leurs moteurs de motivation, notamment pour les Millenials et la génération Z qui arrivent. Les Ressources Humaines de groupes multinationaux, conscientes de la similarité des attentes des Millenials au travers des pays, et de leurs différences par rapport aux autres générations, pourraient ainsi nommer un « **responsable RH Millenials** » mondial.

La personnalisation fera de plus en plus partie intégrante des politiques RH. Les Ressources Humaines devront faire attention toutefois à ne pas traiter la question comme un « programme », confondant segmentation et personnalisation et au risque de créer des silos entre les générations.

Les RH développeront aussi des approches hybrides, permettant de traiter certaines populations « en masse » et d’autres avec une offre plus modulaire et personnalisable. Chaque collaborateur devrait être ainsi en mesure de construire sa propre « offre RH » (équilibre entre rémunération, congés, ...), répondant à ses aspirations et ses besoins, selon son profil et le moment de vie dans lequel il se situe, et ceci parmi un catalogue pertinent qui serait proposé par les RH.

La compréhension des motivations des populations, acquise au travers de l’écoute générationnelle, permettra aux RH de mieux définir les axes de différenciation de la proposition de valeur, sur lesquels l’entreprise pourra proposer de la modularité :

- **Rémunération** : possibilité de changer le curseur entre part variable et salaire fixe, choix entre rémunération ‘cash’ ou en actions, choix entre véhicule ou cash, ...
- **Congés** : possibilité de choisir plus de congés en échange d’une rémunération ajustée.
- **Temps et durée du travail** : possibilité d’aménager son temps de travail pour dédier plus de temps à un projet personnel ou familial, sur une période donnée ou de manière pérenne, dans un fonctionnement en forfait jours sur l’année...

**L’exploitation des données deviendra de plus en plus l’outil clé du DRH pour la personnalisation de ces propositions.** Les RH pourront s’appuyer sur le « Big data », afin d’approfondir leur compréhension des salariés et mesurer et évaluer l’impact de leurs actions sur la satisfaction, la performance et la rétention des collaborateurs.

- Concrètement, l’analyse des données permettra de comprendre la valeur de chaque dimension de la proposition de valeur pour les différents profils de collaborateurs, et donc de construire les éléments unitaires du catalogue.
- Les RH pourront s’appuyer également sur l’analyse des données pour définir le package à proposer de manière proactive aux collaborateurs.
- En rétrospectif, ceci permettra aussi l’analyse de la performance de ces offres modulaires et de leurs impacts sur les collaborateurs.

#### 3.3. Permettre le développement personnel et l’employabilité des collaborateurs

**Afin de permettre le développement personnel de leurs employés, les RH vont être amenées à inventer de nouveaux chemins, qui ne pourront ressembler aux traditionnels parcours de carrière.**

**La clé de voûte des anciens parcours était l’emploi. Demain, ce sera la compétence,** car elle est, en effet, le meilleur garant de l’employabilité des collaborateurs.



Ce qui soulève plusieurs défis pour les Ressources Humaines

- 1. Connaître l'ensemble des compétences de chacun, en temps réel :** compétences techniques, managériales, comportementales, ... Que ces compétences aient été développées au sein de l'entreprise ou à l'extérieur, avant l'entrée dans l'entreprise, ou acquises lors de hobbies par exemple. La mise en place de « Big data » de compétences est un chantier énorme pour les Ressources Humaines. Il existe, souvent, dans les groupes multinationaux, de nombreux référentiels de compétences non cohérents, non mis à jour, qui ne communiquent pas entre eux. La définition d'un responsable unique en charge de la constitution de ce « Big data », mais sachant travailler de manière très collaborative et agile avec les différentes parties prenantes afin d'être au plus proche des besoins des métiers, est la condition de succès de telles approches. D'autre part, l'intégration de ces « Big data » de compétences avec des outils de staffing de projets, constitue une difficulté supplémentaire de taille.
- 2. Mettre en place des « pools » de compétences regroupant ressources internes et externes.** La mise en place de « pools » internes transverses aux différentes divisions et pays est en soi un chantier considérable. D'expérience, une mise en place étape par étape, en se concentrant d'abord sur les expertises rares, et dont la demande sera croissante au cours des prochaines années (développeurs, experts sécurité et cloud, ...), est la clé du succès. L'autre chantier consiste à intégrer dans ces « pools » des expertises externes : freelances, partenaires, prestataires, consultants, ... dont les compétences et la disponibilité devront être maintenues à jour. En quelque sorte, les Ressources Humaines devraient pouvoir inventer des LinkedIn.2.0, en cercle fermé, avec des compétences vérifiées, davantage normées, fiables et non seulement déclarées.
- 3. Encourager de nouvelles formes de mobilités.** Bien entendu, de la mobilité horizontale, entre divisions, filières et pays. Ceci n'est pas nouveau, mais souvent moins développé en France qu'ailleurs. Le développement de ces mobilités est cependant essentiel à la bonne circulation des compétences, des bonnes pratiques, mais surtout au développement de l'employabilité des collaborateurs. Autrement dit, leur mobilité est leur meilleure garantie « anti-chômage ». Le défi pour les RH serait alors d'explorer de nouvelles formes de mobilité : vers des sociétés partenaires, des start-up, avec la possibilité de revenir dans l'entreprise. Cette nouvelle mobilité se devra d'être attractive via un vrai différentiel de salaire l'intégration dans un plan long-terme, la communication sur les réussites des employés les plus mobiles, ...
- 4. Renouveler, de fond en comble, la formation, en développant des mécanismes de développement des compétences au fil de l'eau.** La mise en place de mécanismes de Mentoring ou de Coaching individualisé pour les managers et experts paraît essentielle. Le feedback de pairs, de plus seniors, ou de plus juniors, est d'une grande richesse et ne peut être remplacé par une formation traditionnelle. Cette mise en place est un chantier conséquent et long, qui demande des pilotes, des ajustements, et nécessite de créer l'adhésion en démontrant peu à peu son utilité. Le « Reverse mentoring », en particulier, pratique déjà courante dans certaines entreprises notamment anglo-saxonnes, et consistant à recevoir le feedback de plus jeunes ou de catégories de collaborateurs afin de se « mettre dans leurs chaussures », est en soi un challenge culturel majeur, auquel peu d'entreprises françaises semblent préparées aujourd'hui.

**En parallèle, un renouvellement drastique des modes de formation s'imposera.**

La mise en place d'offres de formations en ligne très larges, accessibles à l'ensemble des salariés, pouvant être « consommées à la demande », constitue une nécessité. Ce type de formations en ligne pourront être, pour partie, développées en interne, co-construites avec les métiers, ou « on the shelf », acquises en externe.

- 5. Intégrer l'analyse des données et le prédictif dans le parcours des salariés, en conservant le lien de confiance entre le collaborateur et l'entreprise.** Ceci constitue aussi un chantier significatif, à développer processus par processus pour en améliorer l'efficacité : le recrutement, la rétention, la prévention des crises, la gestion des évaluations, le staffing, ... Des règles claires d'utilisation des données des collaborateurs devront être établies, et les Ressources Humaines en seraient le gardien du temple.

### 3.4. Rendre les organisations et les modes de travail plus agiles et ouverts

**Une des missions cœur des Ressources Humaines, au cours des prochaines années, consistera vraisemblablement à mettre en place des organisations et formes d'emplois plus flexibles.** Or, généralement, les RH actuelles sont encore peu formées, expérimentées et outillées pour favoriser la mise en place de telles organisations. Dans certains cas, elles y sont culturellement assez éloignées, et parfois même hostiles. Les Ressources Humaines devront inévitablement développer de nouvelles compétences en termes de design et de transformation d'organisations, de collaboration avec les métiers afin de dessiner et mettre en place des organisations plus flexibles et plus « leans ».

**D'autre part, les RH s'attèleront aussi, sans doute, à l'énorme chantier de reconfiguration et de simplification des familles de métiers.**

**Enfin, les Ressources Humaines pourraient être conduites, en parallèle, à définir et mettre en place des conditions de travail plus flexibles, mixant en France des contrats en CDI, CDD, en forfait-jours, des freelances, mais aussi des collaborateurs ayant de plus en plus souvent plusieurs emplois.** Il faudra certainement gérer la complexité de collaborateurs sous statut ou convention collectives différents... En particulier, les RH devront pouvoir apporter des réponses à la complexification des horaires de travail : l'équation « demande client » (par exemple, besoins d'assistance et de points de ventes ouverts le samedi, et de plus en plus le dimanche) et « souhaits de flexibilité du salarié ».

**Afin de rendre plus agiles les organisations, les Ressources Humaines pourront tester de nouveaux modes de management par les missions,** ainsi que de nouveaux types d'organisation, comme « l'entreprise libérée ». Le basculement vers un management par les missions (plutôt que par le poste, l'emploi) est un défi majeur pour les entreprises. Outre la simplification des classifications (postes, métiers), ce nouveau type de management doit pouvoir s'établir par la définition du rôle du manager par rapport au chef de projet. Les missions doivent être définies dès le départ, valides pendant des périodes de temps plus ou moins longues, et déboucher sur des évaluations appropriées. Faire évoluer une partie de l'organisation vers un tel mode de fonctionnement est un défi de taille pour les RH. Enfin, le stade ultime peut consister dans la mise en place d'une « entreprise libérée » (sans strates hiérarchiques) sur un département, qui favorise l'innovation, la transversalité, le collaboratif, la fluidité et l'adaptabilité.

**L'accélération de la mise en place de modes de travail en mode agile est une condition essentielle pour que les entreprises restent compétitives par rapport notamment aux « digital natives », et GAFAs.** La France est, à ce titre, très en retard par rapport aux modes de fonctionnement observés aux Etats-Unis. Le basculement vers l'agile exige la dé-siloisation entre les fonctions marketing (et plus largement métiers) et les fonctions techniques/IT. Trois conditions de succès doivent être réunies pour effectuer un tel basculement :

1. mixer les équipes (en termes d'origines, d'expériences, d'expertises).
2. mieux responsabiliser et valoriser les chefs de projet (versus le supérieur hiérarchique) – développer de nouveaux modèles d'incentives adaptés.
3. mettre en place des outils et des rôles de staffing inter-division, intégrant l'externe, et lié aux compétences.

Ce chantier représente un challenge majeur pour les Ressources Humaines, qui seront amenées à recruter des ressources capables de mener, avec les métiers, ce type de changements de grande ampleur.

### 3.5. Développer le modèle de leadership des managers

**L'enjeu n'est pas seulement de définir un modèle de leadership comportemental déclinant la stratégie de l'entreprise.** Les démarches de construction et de diffusion de ce type ont irrigué les entreprises depuis bien longtemps, et les Ressources Humaines en ont acquis une maîtrise « technique » certaine.

**Cette fois-ci, en effet, les problématiques soulevées se posent en d'autres termes. Ce qui change, ce sont l'ampleur et l'importance du caractère transformant et systémique de ces nouveaux modèles de leadership.**

**Transformant, de fait ces nouveaux modèles de leadership fixent le cap des postures managériales appropriées** permettant de renouveler les business models, d'engager les équipes dans les transformations et de les soutenir au quotidien face à des évolutions profondes de leurs métiers, savoir-faire et compétences.

**Systémique, car la vocation de ces nouveaux modèles de leadership est de donner un sens global, articulé et rassemblé à l'action managériale.**



**Les Ressources Humaines auront pour mission de définir ce modèle de leadership « transformant et systémique », et d'en constituer la « colonne vertébrale »,** afin que les nouveaux leaders de l'organisation soient identifiés de manière adéquate pour :

- Contribuer effectivement à la « raison d'être » de l'entreprise.
- Veiller à la cohérence de son positionnement vis-à-vis des enjeux sociétaux, garantir sa réputation auprès des partenaires identifiés, des communautés et réseaux sociaux.
- S'affranchir du poids des normes et des usages traditionnels et dominants pour renouveler la stratégie et développer en conséquence les innovations.
- Intégrer les défis multigénérationnels.
- Mobiliser les équipes avec détermination et attention, stimuler les collaborateurs les plus engagés et soutenir les plus fragiles ou résistants.

**La marche à franchir est de taille inédite, et la méthode pour y parvenir, rôle clé des Ressources Humaines, compte tout autant que la cible poursuivie.**

Donner aux managers la possibilité d'expérimenter de nouvelles manières de faire devrait permettre de franchir cette marche. A cette fin, plusieurs conditions nous semblent devoir être réunies :

- **Permettre à chaque manager de prendre la mesure de la transformation personnelle qui lui est nécessaire d'engager et de réaliser.** Sans cette prise de conscience individuelle, le risque existe en effet que les routines prennent le pas sur les intentions les plus louables et qu'elles banalisent les ambitions poursuivies. Anticiper autant que possible le « je le fais déjà », pour envisager autrement les choses, est une des toutes premières clés nécessaires à un travail engageant de déconstruction des schémas dominants. Il devra aider les managers à reconnaître et s'approprier les enjeux de la transformation globale, et à poser les bases de la cible visée mais aussi de la trajectoire y menant.
- **Compléter cet apprentissage individuel par une dynamique collective d'expérimentation portée par les pairs les plus engagés** et les plus à mêmes d'impulser et d'incarner les nouvelles postures. Le souffle nouveau doit pouvoir résulter du partage d'un état d'esprit ambitieux, solidaire et bienveillant. En son sein, la communauté des managers se stimule et s'ajuste pour avancer d'une même voix. Dans ce cadre, chacun de ses membres contribue à la progression du collectif. Cette logique de fonctionnement doit pouvoir favoriser toutes les initiatives de transformation. C'est en favorisant des dispositifs de « test & learn », qui développeront l'intelligence collective, au sens du philosophe Jürgen Habermas, c'est-à-dire qui visent à rendre l'action la plus inclusive et la plus pertinente possible, que l'apprentissage deviendra un des principaux leviers de la transformation.
- **Il revient alors au top management de réunir les conditions de cet apprentissage et d'en être lui-même un acteur actif,** sur les plans individuel et collectif, au même titre que ses équipes. Il lui faut aussi s'engager, auprès de ses managers, dans une démarche de transformation continue et itérative qui aura pour effet d'interroger périodiquement les dispositifs en place et de les faire évoluer.



### 3.6. Le choix d'Orange

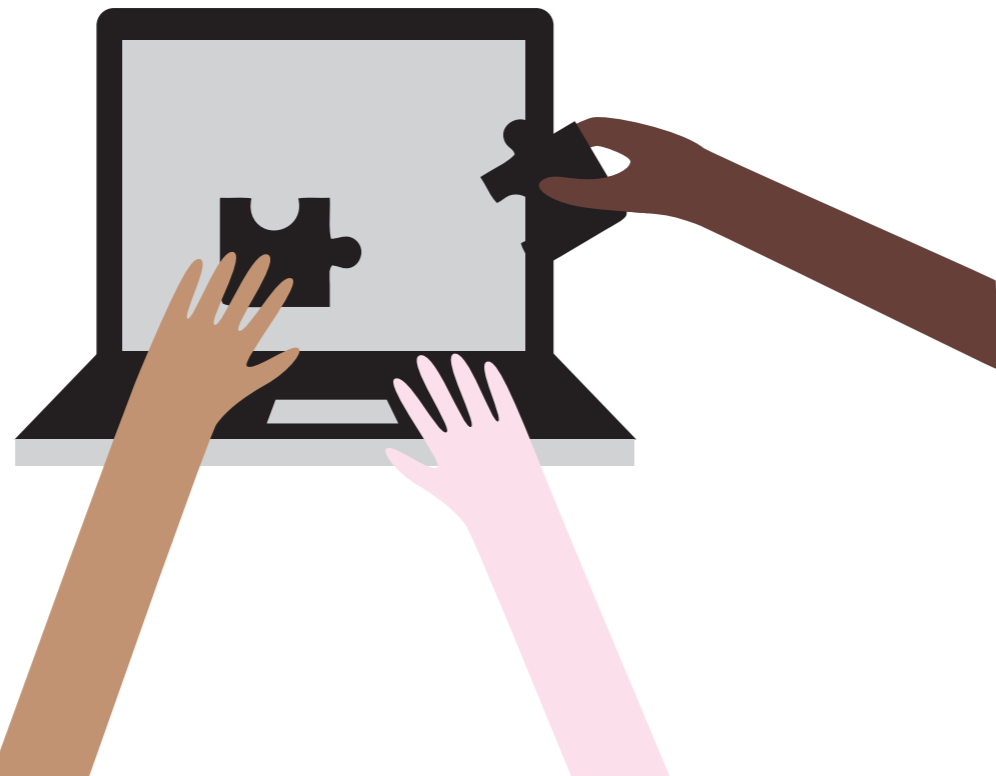
Nous avons déjà, chez Orange, apporté un certain nombre de réponses à ces questions, dans le cadre de notre stratégie « Essentiels 2020 », dont l'objectif est de construire un modèle d'employeur digital et humain, en s'appuyant sur une expérience salarié à la hauteur de l'expérience que nous voulons pour nos clients.

Cette vision repose sur trois grands principes : poursuivre l'équilibre entre performance économique et performance sociale, réussir l'expérience salarié, faire vivre à chaque salarié une expérience fondée sur ce qui est essentiel pour lui.

Nous avons aussi défini trois axes de travail permettant de concrétiser cette vision, ces trois axes intégrant bien 5 des grandes tendances et leviers décrits dans ce Livre Blanc :

- **Garantir les compétences utiles pour demain** : identifier les compétences clés pour l'avenir, reconnaître et développer les compétences internes, recruter les profils avec les compétences d'avenir ; et ainsi permettre le développement personnel, bien au-delà du poste.
- **Favoriser l'engagement de chacun** : renforcer notre culture managériale autour de la confiance, la coopération, la prise de risque et du travail en réseaux, et favoriser l'engagement des salariés en encourageant l'autonomie dans une unité d'action, la responsabilité et la prise d'initiatives ; et ainsi miser sur le collectif tout en définissant un modèle de leadership approprié, « raison d'être » de notre organisation.
- **Développer notre agilité collective** : être collectivement agiles et rendre transversaux nos organisations et nos modes de fonctionnement, en s'appuyant sur la digitalisation et la simplification, en valorisant l'innovation, l'initiative et l'expérimentation ; et ainsi faire évoluer nos modes de travail en renforçant la symétrie des attentions auprès des salariés, nos clients internes.

Puisse ce Livre Blanc aider aussi d'autres entreprises à solidifier ou redéfinir leur stratégie RH, en intégrant à leur manière ces tendances et leviers, et en apportant une réponse qui leur est propre.



## 4. Impacts sur les postures de la fonction RH

Les Ressources Humaines seront de plus en plus une fonction transformatrice, avec un objectif explicite consistant à mettre en place un modèle social assurant la personnalisation tout en maintenant le lien collectif.

Pour réussir cette conciliation de l'individuel et du collectif, la fonction Ressources Humaines de demain adopterait ainsi différents types de postures :

### 1. Vigie

- a. Développer des stratégies avancées de « workforce planning », et d'évolution des besoins en compétences cohérents avec les stratégies des métiers, en étant force de proposition sur la stratégie de « make or buy » la plus créatrice de valeur à long terme.
- b. Savoir conseiller les métiers sur les priorités et les stratégies en prenant en compte en amont la problématique RH.
- c. Renforcer la veille générationnelle, écouter les signaux faibles des innovations RH, assurer une fonction RH ouverte sur l'extérieur et en particulier sur les écosystèmes de start-ups.
- d. Utiliser le « Big data » pour identifier les tendances et anticiper... Armée avec les « analytics », la fonction RH sera à même de proposer aux collaborateurs les solutions permettant de valoriser et de développer au mieux leurs compétences, dans un cadre toujours respectueux des choix de chacun en matière de confidentialité des données personnelles.

### 2. Développeur

- a. Permettre le renforcement de l'employabilité des collaborateurs dans la durée, et leur développement personnel. Anticiper les besoins de chacun, et être le chef d'orchestre du développement de leurs compétences individuelles.
- b. Mettre en place des bases de données avancées des compétences, internes et externes, à jour, directement accessibles par l'ensemble des collaborateurs.
- c. Ajuster les mécanismes de reconnaissance personnelle et collective aux spécificités du marché, à la rareté des compétences, aux responsabilités confiées aux salariés, aux risques pris, ... afin de retenir les meilleurs talents.
- d. Redéfinir les modèles d'évaluation des personnes dans le cadre d'une vision renouvelée des exigences et des profils. Inciter les managers à exercer leur responsabilité d'évaluateurs, dans un esprit de transparence, pour le bénéfice du salarié.

### 3. Compositeur

- a. Être un intégrateur des différentes expertises. La fonction RH sera ainsi amenée à renforcer ses compétences de « chefs de projet », devenant un point de contact critique pour les collaborateurs, en apportant des réponses ayant nécessité l'agrégation d'expertises différentes.
- b. S'appuyer sur les salariés eux-mêmes, en fournissant des outils digitaux leur permettant de réaliser un certain nombre de tâches administratives. S'appuyer aussi sur les managers des métiers, en leur fournissant les mêmes outils pour leur permettre de prendre davantage en charge certaines dimensions RH individuelles.

- c. Savoir détecter les meilleurs talents en interne et en externe, développer une culture et des valeurs propices à les attirer et retenir.
  - d. Mettre en place les mécanismes de staffing et de nouvelles mobilités permettant à l'entreprise d'enrichir les talents par chaque projet et via chaque changement de responsabilités.
  - e. Etre en mesure d'intégrer des attentes différentes, d'y adapter les pratiques RH dans une perspective de personnalisation.
- 4. Transformateur**
- a. Etre initiateur du sens et des valeurs de l'entreprise, avec les métiers, et porteur de ces valeurs en action, par une contribution éclairée et volontaristes des décisions à propos des salariés (recrutement, affectation, développement, reconnaissance, ...).
  - b. Savoir concevoir des organisations et des modes de travail plus agiles et efficaces, qui cassent les silos et sont orientés vers la valeur, éliminant sans hésitation les activités ayant perdu leur raison d'être. Aider les métiers à mettre en place rapidement ces nouveaux modes agiles, par une communication et une collaboration positives avec les instances représentatives du personnel.
  - c. Définir et mettre en place les nouveaux modèles de leadership, en accroissant la diversité des équipes, en recrutant à l'extérieur de nouveaux profils, et en valorisant la prise de risque et de responsabilité.
  - d. Investir sur les Ressources Humaines de proximité pour réussir cette transformation : réduire le poids des RH « supports » et en parallèle renforcer les RH de terrain travaillant au quotidien et en fortes proximité et collaboration avec les métiers.
- 5. Médiateur**
- a. Développer les actions nécessaires à l'amélioration de la qualité de vie au travail, investir sur le confort et les lieux collectifs de vie.
  - b. Etre le garant d'un « digital humain », permettant un droit à la déconnexion dans un monde où les frontières entre vie personnelle et professionnelle se brouillent. Savoir insuffler une culture de la responsabilité digitale.
  - c. Imaginer de nouveaux modèles de relations sociales et de travail, offrant à chacun plus de flexibilité et de responsabilité.
- 6. Opérateur**
- a. Digitaliser résolument les activités RH (gestion administrative, reporting, ...) et viser une RH sans papier, permettant de focaliser les ressources de gestion sur de nouvelles tâches à plus forte valeur ajoutée.
  - b. Développer, par le digital, une expérience collaborateur unique, individuelle, en lui offrant des réponses le plus possible en temps réel (congés, salaires, formation, ...) par le développement d'applications mobiles.
  - c. Développer, par le digital, une nouvelle efficacité sur les processus RH clés : recrutement, onboarding, formation, départs, ...
  - d. Devenir un ambassadeur d'une culture digitale « humaine ».

**Dans ce contexte global, les nouvelles postures de la fonction Ressources Humaines évolueraient en conséquence sur trois dimensions :**

- 1. Transparence et engagement sur des résultats :** la fonction RH étant autant responsable que les métiers des succès et des échecs de l'entreprise, elle devra prendre et tenir des engagements sur des niveaux de service, et mesurer régulièrement son efficacité économique à l'aide de KPIs appropriés.
- 2. Intégration plus forte et visible dans les équipes des métiers :** la fonction RH, trop souvent cantonnée au « back office » et pouvant avoir tendance à se retrancher derrière des tâches administratives, sera nécessairement davantage intégrée au quotidien dans les équipes opérationnelles (y compris en termes de gouvernance croisée et de localisation partagée).
- 3. Le principe de responsabilité, de bout en bout, s'appliquera à la fonction RH,** via une prise en charge personnalisée et un pilotage de contributions invisibles pour le client interne.

## 5. Impacts sur les métiers RH

**Pour faire face à ces évolutions de leurs missions et postures, les métiers des Ressources Humaines vont devoir se transformer.**

**De nouvelles activités vont apparaître,** notamment autour de l'innovation sociale, de la veille générationnelle, de l'exploitation du « Big data », de la transformation organisationnelle et managériale.

**Les activités « traditionnelles » de gestion du cycle de vie des collaborateurs évolueront significativement** pour répondre de manière personnalisée à leurs aspirations et besoins.

**Les services RH poursuivront leur digitalisation,** dans une logique de prestation de service « seamless » aux collaborateurs, tout en permettant aux DRH et RH de proximité de se focaliser sur l'essentiel.

### 5.1. De nouvelles activités apparaissent

#### 5.1.1. Autour de la transformation organisationnelle vers le mode agile et ouvert

**A tous les niveaux, les Ressources Humaines impulseront l'innovation organisationnelle** en s'appuyant sur une vision des enjeux sectoriels et l'anticipation de l'évolution des métiers. Les RH déclineront le mode agile sur l'ensemble de l'entreprise, en suscitant des modes de travail beaucoup plus intégrés et collaboratifs entre les métiers et les fonctions techniques.

**En particulier, elles pourront mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement ouverts** pour collaborer avec l'écosystème et les rythmes des start-up, et adapter leur organisation pour tirer tout le parti des initiatives lancées par l'entreprise (Fonds de capital-risque, réseaux de partenaires, incubateurs, start-up).

**Dans leur rôle de moteur de la transformation, les Ressources Humaines développeront des compétences de transformation** pour la mise en place de nouvelles organisations et de nouveaux modes de travail.

**Au niveau managérial, les RH accompagneront le management dans l'évolution du modèle de leadership** nécessaire à la gestion des différents corps sociaux.

### 5.1.2. Développement de métiers « Analytics/exploitation du Big Data »

Grâce aux « analytics » et au « Big data », les Ressources Humaines et leurs « data scientists » auront la capacité d'ajuster la proposition de valeur aux attentes de chacun. Elles seront également en mesure de comprendre (et démontrer) l'impact de leurs initiatives et de quantifier leur valeur ajoutée.

Avec l'émergence de l'analytique, les RH reprendront possession de leurs données aujourd'hui souvent éparses dans l'organisation, gérées par différents outils. La consolidation des données demandera la mise en place d'un modèle commun de collecte et de traitement de la data, accompagné d'une standardisation des outils, afin de maximiser la pertinence des analyses réalisées.

Ce nouveau métier nécessitera des compétences bien spécifiques et une très étroite collaboration entre des profils RH, des développeurs d'applications, et des « data scientists » permettant l'exploitation des données.

### 5.1.3. Développement de métiers d'innovation RH

Au travers de la cellule innovation, les RH expérimenteront de nouvelles pratiques sur tout le portefeuille RH : environnements de travail collaboratifs, nouvelles formes d'organisation, systèmes de reconnaissance, formations, ...

En utilisant une approche de « test & learn », accompagnée de l'analytique, l'innovation RH sera en charge de comprendre les raisons du succès (et des échecs) des expérimentations, de construire les actions pertinentes et les déployer au mieux dans l'ensemble de l'organisation.

Le responsable Innovation identifiera les innovations réalisées en externe, par d'autres entreprises, et assurera le lien en interne avec les équipes de veille générationnelle et les équipes RH « terrain », souvent source d'innovations ad-hoc.

### 5.1.4. Développement de métiers de veille générationnelle

La veille générationnelle sera responsable d'identifier les dimensions distinctives de la proposition de valeur pour les populations présentes dans l'entreprise aujourd'hui et des générations à venir.

Elle s'appuiera sur les remontées des RH de proximité et l'analyse des données internes. Elle devra, également, être en relation avec les écoles et les milieux académiques afin de nourrir une vision prospective des générations futures.



## 5.2. Des activités qui se transforment

### 5.2.1. De nouveaux métiers de staffing

Avec des entreprises organisées autour de projets, la composition d'équipes primera sur la construction d'organisations hiérarchiques traditionnelles. Au travers du staffing, les RH aligneront offre et demande de compétences, formant des équipes mixtes de collaborateurs internes et externes aux modalités contractuelles flexibles.

Cette activité demandera une connaissance permanente des compétences des collaborateurs, non seulement celles acquises au sein de l'organisation, mais aussi celles développées à l'extérieur, dans un contexte professionnel ou non.

Les staffeurs auront également pour mission de former des équipes aux dynamiques de fonctionnement optimales, grâce à une compréhension des leviers de motivation des collaborateurs et des profils managériaux des chefs de projet.

### 5.2.2. De nouveaux métiers de sourcing

Le sourcing demandera une gestion continue des viviers de compétences pour répondre aux besoins du staffing. Les « sourceurs » identifieront les viviers de compétences externes à l'entreprise, contribueront à leur mise en place avec des partenariats lorsque l'offre est insuffisante et assureront leur animation au fil du temps.

Ils définiront de nouvelles modalités contractuelles, flexibles, garantissant ainsi la fluidité d'entrée et sortie des pools.

### 5.2.3. De nouveaux métiers de développement des compétences

Le développement des collaborateurs, historiquement assuré par la mobilité hiérarchique accompagnée de programmes de formation sur un modèle académique, se transforme.

Les limites entre vie professionnel et personnel s'estompant, les parcours des collaborateurs ne pourront plus répondre uniquement à des objectifs de développement professionnel, et des besoins des compétences des métiers, mais contribueront à l'épanouissement individuel des collaborateurs.

L'accompagnement de carrière sera donc redéfini : les parcours ne se construiront plus par une succession de postes, mais par des missions. Aussi, les RH devront acquérir une compréhension accrue des collaborateurs : leurs souhaits et motivations profondes, pour les orienter au mieux en leur proposant de nouvelles missions, tant à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur.

Avec des collaborateurs plus enclins à se former à la demande, dans leur périmètre de travail et au travers d'interactions informelles avec ses collègues, la formation traditionnelle sur un modèle « académique » deviendra obsolète.



Le rôle des RH sera d'identifier les experts et référents au sein de l'entreprise, de faciliter les échanges et interactions (avec les réseaux sociaux d'entreprise notamment) et de mettre en place les mécanismes de reconnaissance pour tous les contributeurs.

### 5.3. Des services qui s'optimisent et se digitalisent

Avec la plus grande personnalisation dans la gestion des collaborateurs, les services RH de 'back-office' seront dans une posture de relation client.

**Les services administratifs (congés, paye, ...) seront automatisés et fournis sur mobile en libre-service.** Toutes les informations des collaborateurs seront centralisées et accessibles simplement.

Les équipes RH de support, répondant aux demandes les plus complexes, seront responsabilisées de bout-en-bout dans la gestion des demandes des collaborateurs, qui n'auront ainsi qu'un interlocuteur unique.

Le digital touchera également les métiers du 'front-end' RH, par exemple le recensement des compétences grâce aux réseaux sociaux professionnels, la virtualisation de certaines étapes du recrutement, ...

### 5.4. Le nouveau rôle du RH de proximité

Indéniablement, le RH de proximité se retrouvera au cœur de transformations inédites qui ne manqueront pas d'affecter son rôle et son identité professionnelle.

**Ses missions traditionnelles d'interface de premier niveau des managers et des collaborateurs subsisteront :** mise en œuvre des politiques RH, écoute, apport de réponses sur le terrain. **Elles seront vraisemblablement renforcées** par les défis liés aux évolutions des modes et formes du travail, de la gestion multigénérationnelle différenciée, ...

**Mais dans un contexte global en sensible transformation, et qui se concrétisera au plus près du terrain, le RH de proximité pourrait être face à une évolution significative du spectre de son périmètre d'intervention :**

- accompagner la transformation du management,
- assurer, auprès du manager, le PMO de la transformation,
- devenir le coach ou le « trusted advisor » du manager,
- engager des changements lourds dans les organisations du travail et l'adaptation des compétences, ...

**Il se dégage de ces perceptions larges et disparates, la nécessité d'un rééquilibrage des missions du RH de proximité intégrant une posture davantage stratégique** et qui pourrait être qualifiée selon plusieurs axes directeurs :

- **Se recentrer sur la dimension collective de sa fonction :** l'application concrète et le relais de la « raison d'être », les modes de travail, le renforcement du lien social, l'animation des réseaux sociaux, ... En effet, Il n'aura plus la seule maîtrise des outils digitaux et perdra alors de la légitimité vis-à-vis des managers et des collaborateurs sur la dimension RH individuelle.
- **Prendre une part plus active à la constitution et la mise en œuvre de l'agenda des priorités du management local** en lui donnant un décryptage global des grandes tendances et une traduction opérationnelle de leurs impacts sur les organisations du travail et le développement des ressources humaines.
- **Apporter, dans cette perspective, une vision par anticipation des enjeux sociaux et humains qui jalonnent les transformations menées localement,** et ceci en assurant leur cohérence avec les orientations globales posées par l'entreprise.
- **Bâtir et partager avec le management local les options, scénarios et dispositifs, couvrant l'ensemble du registre social et humain** des transformations, et pouvant être déployés.
- **Détenir les expertises et expériences** permettant le pilotage du dialogue, et des négociations, **avec les instances représentatives du personnel.**
- **Enfin, se faire le "chantre" de la transformation technologique** à la fois dans sa propre activité et au sein de son environnement (managers, collaborateurs, ...).

Pour accompagner le RH de proximité, dans l'accomplissement de ce virage, qui peut s'avérer à 180 degrés avec ses missions originelles, un certain nombre de précautions pourront être prises, dont notamment :

- **Un engagement sans faille du management local** afin de partager les enjeux et la nature du nouveau spectre des activités et des contributions RH attendues, et de réunir les conditions de mise en œuvre.
- **Un recentrage des structures, métiers et ressources des activités RH globales et groupe/corporate autour du RH de proximité** afin de lui apporter l'ensemble des soutiens nécessaires à l'exercice plein et entier de son nouveau périmètre.
- **Un programme significatif de professionnalisation des compétences du RH de proximité conduit dans la durée,** combinant des parcours de développement individualisé et collectif, du mentoring et du coaching.

**Ceci paraît essentiel pour renforcer la valeur ajoutée du DRH. Il court en effet le risque de ne plus trouver sa place aux côtés du manager de métier doté des outils digitaux et gérant lui aussi la dimension RH individuelle... et à terme de disparaître...**

Nous remercions celles et ceux qui ont contribué par leurs idées et leur temps, lors d'entretiens, à ce Livre Blanc.

Air Liquide	Olivier	Sonntag	DRH Europe
Airbnb	Bénédicte	Hamelin	HR Business Partner EMEA
BNPP	Yves	Martrenchar	DRH Groupe
BNPP	Hans	Vanbets	Head of HR Strategy & People Management Policies
BNPP	Françoise	Barnier	Head of HR Group functions
BNPP/Arval	Isabelle	Sachot-Moirez	Head of Human Resources
BPCE	Hervé	D'Harcourt	Directeur de la Stratégie et du Développement Social
Crédit Agricole	Pierre	Deheunynck	DRH Groupe
Elior	Agnès	Bureau-Mirat	DRH Groupe
Elior	Mireille	Bou Antoun	Directrice Développement RH
La Banque Postale	Catherine	Charrier-Leflaive	Head of Human Resources
La Banque Postale	Alexandre	Morillon	Directeur Accompagnement du Changement et Pilotage RH chez La Banque Postale
La Française des Jeux	Pierre-Marie	Argouarc'h	Directeur des Relations Humaines et de la transformation
Microsoft	Caroline	Bloch	DRH France
Microsoft	Elisa	Ara-Fontaine	Senior HR Business Partner at Microsoft France
Société Générale	Pierre-Yves	Demoures	Deputy Head of Human Resources
Sodexo	Elisabeth	Carpentier	DRH Groupe
Solvay	Cécile	Tandeu de Marsac	Group General Manager Human Resources
Thales	David	Tournardre	DRH Groupe
Thales	Ken	Mc Sweeney	VP Compensation & Benefits
Thales	Joe	Ales	Director International HR Transformation Programmes and HR Operations
Insigniam Performance	Katrin	Le Folcalvez	Partner at Insigniam Performance
HP	Addie	Van Rooij	VP HR EMEA
Comcast	William	Strahan	CHRO
La fing	Amandine	Brugière	Project Director
Insead/Cedep	Hélène	Bovais	Professeur à l'Institut de Gestion Sociale et au CEDEP
Sciences Po	Florence	Osty	Professeure ScPo Paris
Dauphine	Laurence	Servel	Maître de Conférence Paris Dauphine
Université Paris Ouest	Alain	Caillé	Professeur émérite de sociologie
Dauphine	Jean-François	Chanlat	Professeur des Universités Paris-Dauphine
Dauphine	Albert	David	Professeur des universités

## Contributeurs

### Olivier Wyman

Emmanuel Amiot, Partner, emmanuel.amiot@oliverwyman.com

Dominique Gatto, Partner, dominique.gatto@oliverwyman.com

### Orange

Ludovic Guilcher, Directeur adjoint en charge des politiques RH, ludovic.guilcher@orange.com

Corinne Poupet-Louvès, Directrice de la filière RH, corinne.poupet@orange.com

Marie-Véronique Gusse, Talent Manager, marieveronique.gusse@orange.com

### MERCER

Romain Bureau, Partner, romain.bureau@mercer.com

## Bibliographie

### Ouvrages

Alain Caillé et Jean-Edouard Grézy, « La Révolution du don – Le management repensé »

Barabel M., Meier O., Perret A., "A quoi ressemblera la fonction RH de demain ?", Novembre 2014

Hoffman R., Casnocha B. & Yeh C. J., "The Alliance: Managing Talent in the Networked Age", Juillet 2014

Laloux F., "Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness", Février 2014

Maxwell J C., "The 360 degree leader : Developing Your Influence from Anywhere in the Organisation", 2011

Morgan J., "The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization", Octobre 2014

Scouarnec A., "La DRH de demain : Esquisse d'une rétrospective de la fonction RH", 2005

Ulrich D., Younger J., Brockbank W. & Ulrich M., "HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources", Août 2012

### Livres Blancs, rapports et articles

Bresman H., "What Millennials Want from Work, Charted Across the World", Harvard Business Review, Février 2015

The B Team, Virgin Unite, "New Ways of Working", Janvier 2015

CEO Challenge, "People and Performance", "Reconnecting with Customers and Reshaping the Culture of Work", 2014

CIGREF, Réseau de Grandes Entreprises, "Les réseaux sociaux d'entreprise, Le développement de la culture collaborative et sociale au sein des entreprises", Octobre 2014

Congdon C., Flynn D. & Redman M., "Balancing 'We' and 'Me'", Harvard Business Review, Octobre 2014

"Engage for success, The Evidence : Wellbeing and Employee Engagement", 2014

Evaristo R. & Zaheer S., "Making the most of your firm capabilities", Kelley School of Business, 2014

CIGREF, Réseau de Grandes Entreprises, "Les challenges de la transformation numérique pour les RH de l'entreprise", Synthèse des échanges du groupe de travail 2012-2013, Octobre 2013

Cisco, "Transitioning to Workforce 2020", "Anticipating and managing the changes that will radically transform working life in the next decade", 2011

Firestone K., "When to Tell Your Employees to Stay Home",

Harvard Business Review, Février 2015

Jesuthasan R., Creelman D. & Boudreau J., "The Case for Lending Out Your Star Performers", Harvard Business Review, Janvier 2015

Krishnamoorthy, R., "How GE Gives Leaders Time to Mentor and Reflect", Harvard Business Review, Mars 2014

Krishnamoorthy, R., "How GE Trains More Experienced Employees", Harvard Business Review, Mai 2014

Krishnamoorthy, R., "The Secret Ingredient in GE's Talent-Review System", Harvard Business Review, Avril 2014

John Mackey J. & Sisodia R., "Conscious Capitalism: Liberating The Heroic Spirit Of Business", Harvard Business Review, 2013

Observatoire des RH et de la e-transformation, "Résultats de l'enquête 2014", 2014

Roberts B., "The Benefits of Big Data", HR Magazine, Octobre 2013

Schmidt E. & Rosenberg J., "How Google Manages Talent", Septembre 2015

Shelton Hunt, C., "Managing Human Capital in the Digital Era", People & Strategy 2014

The Boson Project & BNP Paribas, "La Grande Invazion", Janvier 2015

Willyerd K., "Millennials Want to Be Coached at Work", Harvard Business Review, Février 2015

## A propos de

### Oliver Wyman

Est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 700 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 26 pays sur les principaux continents, dont 250 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,8 milliard de dollars.

### Orange

Est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 39,4 milliards d'euros en 2014 et 156 000 salariés au 31 décembre 2014, dont 99 400 en France. Présent dans 30 pays, le Groupe servait plus de 244 millions de clients au 31 décembre 2014, dont 185 millions de clients du mobile et 16 millions de clients haut débit fixe dans le monde. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales, sous la marque Orange Business Services.

### Mercer

Est un leader mondial du conseil en ressources humaines, en santé prévoyance, en retraite et en investissements, avec plus de 20 000 collaborateurs présents dans plus de 40 pays, dont 650 en France. Mercer, dont le chiffre d'affaires s'élève à 4,3 milliards de dollars est une filiale de Marsh & McLennan Companies (NYSE : MMC).

## Contacts

### Oliver Wyman

Emmanuel Amiot, partner  
emmanuel.amiot@oliverwyman.com  
Tel : +33 (0)6 17 62 12 67

Dominique Gatto, partner  
dominique.gatto@oliverwyman.com  
Tel : +33 (0)6 74 35 97 16

1 rue Euler - 75008 Paris

### Orange

Corinne Poupet-Louvès, Directrice de la filière RH  
corinne.poupet@orange.com

78 rue Olivier de Serres - 75015 Paris

### Mercer

Romain Bureau, Senior Partner  
romain.bureau@mercer.com  
Tel: +33 (0)1 55 21 35 59  
+33 (0)6 03 90 31 81

Tour Ariane,  
5 Place de la Pyramide - 92800 Puteaux

[www.mercer.fr](http://www.mercer.fr)

