



# Dessine-moi la Direction des Ressources Humaines de demain !



# SOMMAIRE

Introduction	3
Dessine-moi une DRH Performante	4
Dessine moi une DRH ROIste	5
Dessine moi une DRH Prédictive	6
Dessine moi une DRH Stratégique	7
Dessine moi une DRH Digitale	8
Dessine moi une DRH "Community Manager"	9
QAPA : Meilleur partenaire de la DRH	10
Conclusion	11

# Introduction

Récemment, nous avons fêté les **70 ans du Petit Prince**.

Beaucoup de phrases sont devenues des maximes mais nous en avons trouvé une qui illustre ce livre blanc :

*« Les hommes ? il en existe, je crois, six ou sept ... Mais on ne sait jamais où les trouver. »*

Le monde change et la DRH doit s'adapter pour trouver les hommes et les garder.

Vous trouverez dans ce livre blanc **le portrait du DRH du XXIème siècle** qui accompagnera ce nouveau monde.

# Dessine-moi une DRH Performante

Le capital humain, c'est-à-dire les hommes et les femmes qui travaillent au sein de l'entreprise, sont le cœur, les poumons et le cerveau d'une société. La définition exacte de Capital humain a été donnée par Theodore Schultz, prix Nobel d'Economie en 1961 :

*« la somme des compétences, de l'expérience et connaissances »*

La DRH ne peut plus être considérée comme un centre de coûts, elle est totalement impliquée dans les résultats de l'entreprise. Avant le directeur ou la directrice des Ressources Humaines était en fait le directeur / la directrice du personnel en charge de la gestion administrative du personnel, aujourd'hui il / elle doit gérer la performance du personnel.

Aujourd'hui, c'est la DRH qui est en charge du capital humain de l'entreprise : recruter, former, fidéliser, promouvoir, animer, organiser, optimiser, etc... elle a la gestion opérationnelle et stratégique des collaborateurs et a un impact direct sur les performances et donc sur les résultats de l'entreprise. Le /la DRH a donc un rôle-clé, souvent en lien direct avec la direction générale.

Lawler et Boudreau (Achieving Excellence in Human Resources Management - Stanford Business Books) expliquent que la mission de la fonction RH est triple :

1. **Assurer la gestion administrative des Ressources Humaines**, y compris la conformité avec la législation du travail,
2. **Être un « Business Partner »** en apportant un support dans la réalisation des objectifs business de l'organisation,
3. **Être un « Strategic partner »** en étant directement impliquée dans l'élaboration de la stratégie et la définition de l'organisation associée.

Lawler et Boudreau confirment à travers leur étude que devenir un « partenaire stratégique » est un impératif ayant émergé lors des dix dernières années et que celui-ci constitue à présent un passage obligé pour toute fonction RH visant la performance.

# Dessine moi une DRH ROIste

Les DRH sont beaucoup tournées vers l'opérationnel : recruter rapidement, valider les plans de formations, analyser les entretiens annuels pour décider avec les managers des plans de promotion, etc...

En même temps, ils sont conscients qu'ils sont dans la position de démontrer leur valeur ajoutée avec des chiffres et des résultats concrets et mesurables et que pour accéder ou conserver des positions stratégiques dans l'entreprise ils doivent continuer de promouvoir la valeur du capital humain et faire connaître le ROI de leurs décisions et de leurs actions.

## Qu'est-ce-que le ROI ?

En anglais c'est le **return on investment** soit en français le retour sur investissement. Le ROI c'est le rapport de l'investissement (les coûts) sur les résultats.

Les DRH doivent donc mesurer le retour sur investissement de leurs actions RH – sourcing, recrutement, formation, promotion, construction et animation de la marque employeur. Qui dit ROI dit donc traçabilité, reporting et analyse du reporting.

Naro (Les indicateurs sociaux et leur utilisation dans le cadre du contrôle de gestion sociale) a classé l'ensemble des indicateurs de mesure de la fonction RH :

- ★ Des **indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,
- ★ Des **indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement, Des **indicateurs de gestion du recrutement** comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement,
- ★ Des **indicateurs de gestion de la formation** comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques,
- ★ Des **indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,
- ★ Des **indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,
- ★ Des **indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,
- ★ Des **indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,
- ★ Des indicateurs de satisfaction des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

A chaque DRH de choisir les bons indicateurs en fonction du secteur d'activité et de l'entreprise. Et ensuite de remonter les coûts et investissements en face de chaque indicateur pour déterminer le ROI.

Le ROI permet au final de sélectionner de façon très précise les outils avec lesquels la DRH va travailler : quel jobboard me donne le meilleur ROI pour le sourcing des candidats dans telle usine ? quel éditeur RH m'apporte la meilleure optimisation du temps de traitement pour mes collaborateurs ? quel logiciel de formation apporte le meilleur résultat opérationnel par rapport à l'investissement financier ?

# Dessine moi une DRH Prédictive

Les RH fonctionnent encore aujourd'hui principalement en réaction : elles gèrent par exemple les demandes des managers pour commencer les recrutements, elles attendent les entretiens annuels pour décider des plans de promotion, etc...

Pour être les «business partners» et les «strategic partners» des directions générales des entreprises, **les DRH doivent intégrer des outils prédictifs**. Il ne s'agit pas de science-fiction, IBM et Oracle par exemple distribuent d'ores et déjà des logiciels pour l'utilisation des analyses prédictives pour le recrutement, pour la gestion des carrières ainsi que pour la fidélisation du personnel.

Pierre Polycarpe, expert en stratégie du capital humain chez Oracle, écrit :

*« le jour où les RH auront les mêmes tableaux de bord que le marketing ou la finance, elles pourront porter haut et fort la valeur business au même titre que la valeur culture ou la valeur travail. »*

La DRH doit pouvoir tout mesurer pour prévoir les besoins de l'entreprise. Pouvoir anticiper les futurs besoins en compétences de l'entreprise, c'est une des fonctions les plus importantes de la DRH mais aussi une des plus compliquées. En parallèle, la DRH doit aussi savoir mesurer à l'avance la capacité de réussite d'un collaborateur.

Pour mettre en place un modèle prédictif, il s'agit de récolter les informations et de les classer dans une base de données pour avoir un historique puis analyser grâce à un tableau de bord intelligent.

Ces travaux sont récents dans le domaine de la gestion des ressources humaines mais la connaissance des collaborateurs mise en perspective avec des données diverses décidées par la DRH s'avèrent déterminantes pour les entreprises cherchant à améliorer leurs performances ou la gestion des risques RH.

Le plus important reste néanmoins votre relation avec les collaborateurs et votre intuition.

**L'analyse prédictive est importante mais ne remplace pas votre analyse humaine des situations, des contextes et des collaborateurs.**

# Dessine moi une DRH Stratégique

En prenant en compte tous les points détaillés précédemment, le / la DRH devient un partenaire stratégique de la direction générale d'une entreprise. Le capital humain est jugé aussi important que son capital financier. Il / elle accompagne la direction générale dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Pour réussir cette évolution, voici quelques idées

- ★ **Inscrire le pilotage des Ressources Humaines dans la conduite stratégique de l'entreprise** en fonction de diagnostics réguliers et des axes validés,
- ★ **Mettre en place et manager la performance** de la fonction RH,
- ★ **Analyser** et intégrer l'**environnement concurrentiel** externe,
- ★ **Affirmer son leadership** pour conduire les projets de changements,
- ★ **Renforcer les coopérations entre la DRH** et la ligne managériale et communiquer les évolutions,
- ★ **Anticiper les besoins** de développement des Ressources Humaines en particulier sur les besoins en compétences.

# Dessine moi une DRH Digitale

Aujourd'hui, le monde est digital et connecté. Et toutes les entreprises sont obligées de faire avec ! Mobilité, réseaux sociaux, télétravail, collaboratifs, génération Y, coworking, la DRH doit s'adapter. Tout autour d'elle devient social et elle doit accompagner cette révolution si elle ne veut pas la subir.

**40 millions de Français sont connectés, 19 millions sont mobinautes. 92% des étudiants et 83% des actifs ont accès à Internet. 65% sont inscrits sur un réseau social. (source Insee)**

La fonction RH doit donc évoluer : passer de la gestion de la relation sociale et des problématiques de respect du droit et du Code du travail vers la prise en compte du marketing et de la technologie. Ainsi, la DRH peut définir l'usage des réseaux sociaux, développer la collaboration entre les salariés, mettre en place le partage d'informations, développer les compétences numériques. Cela est nécessaire notamment pour recruter les jeunes de la génération Y ces digital natives !

Le / la DRH du XXI ème siècle est donc aussi digital s'il veut comprendre le monde dans lequel il travaille et saisir les compétences d'aujourd'hui et de demain pour accompagner les performances de son entreprise. De nouvelles opportunités sont disponibles pour innover, créer de la valeur en réduisant les coûts. Les nouveaux mots-clés des DRH sont : instantanéité et personnalisation. Il faut s'adapter aux nouveaux canaux de recrutement, diffuser aussi ses offres sur mobile, répondre aux informations distillées sur les réseaux sociaux, communiquer sa marque employeur sur les nouveaux supports, dénicher les nouveaux talents là où ils sont, développer les pratiques collaboratives et donc mettre à niveau les modes de management, intégrer les nouvelles technologies dans l'ensemble de la fonction RH et plus largement au sein de l'entreprise.

**Les DRH sont au cœur de la transformation de l'entreprise et sont les moteurs des succès à venir.**



# Dessine moi une DRH "Community Manager"

Attirer, manager et fidéliser des communautés c'est le métier du community manager. Ce sont les mêmes missions pour la DRH : attirer, manager et fidéliser les collaborateurs de l'entreprise. Le / la DRH devient DRH « Community Manager » : il doit être capable de manager sa communauté de talents internes et de futurs talents externes avec son équipe et faire parler sa marque employeur auprès d'une communauté de fans !

Pour cela, il définit les messages qu'elle souhaite communiquer dans les valeurs de la marque employeur sur les supports et canaux définis.

## Voici quelques règles à respecter pour réussir son community management

« Fais-le ou ne le fais pas... Il n'y a pas d'essai. »

On ne se lance pas à la légère. Dès que l'on décide d'intervenir sur les réseaux sociaux, de créer la page de son entreprise, de lancer un blog, on ne peut pas faire machine arrière. Il s'agit donc d'une décision importante et il faut être sûr d'avoir les ressources nécessaires pour gérer ces supports.

« Beaucoup encore il te reste à apprendre »

Le digital évolue tous les jours avec le lancement de nouveaux supports et outils, l'explosion de nouveaux usages. Il s'agit donc d'être toujours ouvert et à l'écoute afin d'adapter ses pratiques et objectifs aux usages des internautes.

« T'aider je puis »

Le DRH « Community Manager » met à disposition des collaborateurs et futurs collaborateurs les informations nécessaires à leurs connaissances des postes, de l'entreprise.

« À ton intuition fie-toi, par le trouver tu finiras. »

Il ne faut pas avoir peur du digital, le plus important est de respecter l'éthique de l'entreprise et d'être sincère.

# QAPA : Meilleur partenaire de la DRH

Depuis maintenant deux ans, les équipes d'experts techniques de Qapa ont été les premières à développer un logiciel de matching capable d'analyser et de comprendre les besoins des recruteurs.

Qapa permet ainsi de "matcher" tous les besoins des recruteurs avec les compétences des candidats pour leur proposer les meilleurs profils à recruter.

L'algorithme Qapa apprend aussi des comportements des candidats et des recruteurs sur le site [www.qapa.fr](http://www.qapa.fr).

Par exemple, si un recruteur sélectionne toujours des profils qui ont au minimum 4 ans d'expérience, l'algorithme va reconnaître ce comportement, le mémoriser et l'analyser pour perfectionner les futures suggestions de candidats.

L'algorithme Qapa prend en compte un nombre de critères illimité dont les plus importants sont :

- ★ les spécificités des offres d'emploi du recruteur,
- ★ ses types de recherches dans la cvthèque,
- ★ la visualisation et la sélection des profils.
- ★ Ainsi, les résultats et les sélections des profils proposés aux recruteurs sont en amélioration constante au fil du temps et de leurs recherches.

Ce logiciel de matching auto-apprenant (« machine-learning ») est également combiné à la quantité phénoménale de données enregistrées sur le site Qapa, qui lui confère une dimension de "big data".

Une source inépuisable d'informations au service des DRH pour analyser les pratiques de recrutement optimales.

Vous recrutez ?

Déposez gratuitement toutes vos offres d'emploi, Qapa.fr vous propose immédiatement les profils qui répondent à vos attentes, vous pouvez consulter les CV gratuitement et contacter tous les profils que vous souhaitez.

Vous avez besoin d'intérimaires ?

Qapa sélectionne automatiquement les candidats. Une commission fixe et sans surprise de 15% est facturée sur le salaire brut chargé soit deux fois moins que les agences d'intérim. Rendez-vous sur le site ou appelez-nous au 01.76.21.78.61.



La Direction des Ressources Humaines de demain doit être Prédicative, Proactive et Analytique.

### **Prédicative**

Pour qu'une société soit à la pointe de son marché, il est évident que les hommes qui la composent doivent l'être également. L'avènement des réseaux sociaux, les nouveaux outils de mise en relation, les points de contact via mobile, l'univers du digital, etc. autant de notions que les DRH doivent maîtriser avant tout le monde afin d'anticiper et prévoir les meilleures compétences de demain à recruter pour le développement de l'entreprise. Ne soyez plus terrorisés par l'innovation et sachez la dompter !

### **Proactive**

Aujourd'hui, si les candidats ne peuvent plus perdre autant de temps et d'argent à rédiger des CV, envoyés aveuglement sans aucune garantie de résultats, les recruteurs aussi. Les DRH doivent être dans une posture proactive pour dénicher les meilleurs profils dont ils ont besoin avant leurs concurrents.

### **Analytique**

Grâce aux multiples outils technologiques et sources d'informations, la fonction du DRH doit également prendre une part importante dans l'examen profond de son domaine d'activité et de ses pratiques de recrutement. La recherche de candidats ne peut plus passer aujourd'hui que par un simple intitulé de poste. Les candidats doivent à présent être analysés en fonction de l'ensemble de leurs compétences. Il faut rendre les CVthèques intelligentes.

# Qapa

Votre partenaire emploi

Rendez-vous dès maintenant sur [www.qapa.fr](http://www.qapa.fr)  
ou au 01 76 21 78 64