

Entreprendre

PAYS: France PAGE(S):96-98 **SURFACE: 268%**

PERIODICITE: Mensuel

DIFFUSION:18124

JOURNALISTE : Isabelle Jouanneau





▶ 1 décembre 2022 - N°365



Positionnée au cœur des défis immédiats de l'entreprise, la fonction RH doit aujourd'hui se réinventer pour être en mesure de gérer les conséquences de la crise sanitaire, réorganiser le travail, repenser le collectif, accompagner le changement, anticiper les nouvelles crises et intégrer l'incertitude. Sophie Sureau, directrice des études de L'ISG RH (IONIS Education Group), nous livre son analyse des nouveaux enjeux associés à la fonction.

a crise sanitaire du Covid-19 a provoqué un profond séisme dans la le sens a été complètement repensé dans l'entreprise. « On repart sur de nouvelles bases très intéressantes qui rendent la fonction ressources humaines

et la fonction juridique encore plus stratégiques dans l'entreprise et bouleversent fonction ressources humaines dont radicalement les fondamentaux de ces métiers », explique Sophie Sureau. La crise a sanitaire a percuté de plein fouet la vie économique et ses acteurs en impactant très lourdement les entreprises.

UNE NOUVELLE PERCEPTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pendant longtemps, la fonction RH a souffert d'un déficit d'image. Nombre de salariés s'interrogeaient sur son utilité et minimisaient l'ampleur et la diversité des missions que la fonction recouvre.

96 Entreprendre - Décembre 2022 / Janvier 2023

> Rejoignez-nous sur Entreprendre.fr



▶ 1 décembre 2022 - N°365

PAYS:France PAGE(S):96-98

SURFACE: 268~%

PERIODICITE : Mensuel

DIFFUSION: 18124

JOURNALISTE: Isabelle Jouanneau



Les mesures d'isolement décidées lors du premier confinement ont conduit les directions des entreprises à se tourner vers les fonctions ressources humaines pour trouver des solutions permettant de continuer à faire travailler les collaborateurs ensemble malgré la distanciation physique imposée. « Des trésors de créativité ont été déployés dans les entreprises pour répondre à cette situation inédite et faire en sorte que le corps social, composé par les différents acteurs de l'entreprise, continue de fonctionner », précise la Directrice des études de l'ISG RH.

La crise sanitaire a induit une importante modification dans la perception des métiers des ressources humaines et du juridique, qui sont désormais intrinsèquement associés à la définition de la stratégie de l'entreprise et à sa mise en œuvre. Le métier des ressources humaines est désormais appelé à réinventer l'entreprise. « Il existe un avant et un après crise du Covid dans nos métiers » souligne Sophie Sureau.

UNE JUDICIARISATION GRANDISSANTE

Les évolutions sémantiques témoignent de la nouvelle dimension prise par les fonctions RH et juridique : le terme de juriste est désormais associé à celui de « Business Partner », et celui de manager

Les nouveaux challenges du DRH

« Chaque année, nous reprenons et réimaginons l'organisation de nos enseignements tout en conservant notre référentiel métier, explicite la Directrice de l'école des professions juridiques et des ressources humaines. L'idée est de s'assurer que le parcours global de formation proposé à nos étudiants est toujours adapté à la réalité de la pratique des métiers juridiques et RH en entreprise et de réaliser les ajustements nécessaires le cas échéant. Cette réflexion, menée en partenariat avec un réseau d'intervenants experts de la fonction RH, s'inscrit dans une démarche « win-win », structurante pour l'école mais aussi pour les intervenants RH qui peuvent ainsi appréhender le fondement des nouvelles attentes des salariés. »

RH s'efface au profit du « HR Business Partner ».

Le juriste est fortement impliqué dans les réflexions stratégiques de l'entreprise, il doit être en capacité de répondre aux impératifs d'une judiciarisation grandissante. « Aujourd'hui, l'entreprise a l'absolu nécessité de renforcer son expertise juridique car elle engage sa responsabilité chaque fois qu'elle signe un contrat, explique Sophie Sureau. Une mauvaise décision juridique peut en effet avoir des conséquences financières désastreuses. »

GÉNÉRATION Y: DES TALENTS CONVOITÉS

Le recrutement est l'un des autres enjeux de la fonction RH. La pénurie de ressources dans certains secteurs constitue un enjeu majeur et les entreprises en quête de talents se livrent une véritable guerre du recrutement. Certains professionnels vont même jusqu'à dire que l'on ne devrait plus parler de ressources humaines mais de « talentship ».

Le Covid a été un facteur d'accélération de la transformation digitale de l'entreprise en général et des fonctions juridique et RH en particulier, sachant que ces fonctions s'appuient désormais très largement sur les réseaux sociaux. « Les entreprises s'arrachent les Millennials qui sont essentiels à la survie et à la pérennité de l'entreprise, notamment pour leur incroyable agilité numérique », glisse Sophie Sureau.

L'INCERTITUDE COMME FACTEUR D'ÉMULATION

La pandémie a complètement bouleversé les enjeux et contraint les entreprises à intégrer la notion d'incertitude dans leur fonctionnement. Se préparer à de nouvelles crises et les anticiper fait partie de la stratégie que l'entreprise doit mettre en œuvre. « À l'annonce présidentielle du 17 mars 2020, nous ne pensions pas être prêts pour basculer en e-learning, confie Sophie Sureau. Pourtant, nous avons réussi à mettre en place tout le fonctionnement digital de nos cours en l'espace d'une semaine. Nous étions finalement prêts sans le savoir. Cette incertitude latente de ce qui peut advenir constitue un formidable booster de créativité. »

Aujourd'hui, planifier une gestion des emplois et des parcours professionnels à cinq ans est une douce utopie... « C'est une conséquence majeure de la crise sanitaire : ce dont on est sûr, c'est que l'on est sûr de rien. Cette incertitude s'insinue jusque dans les moindres recoins de nos vies. Cela nous déstabilise et nous conduit à prioriser différemment nos actions ». Cette même incertitude s'est également immiscée dans l'entreprise en bouleversant les paradigmes en présence.

ÉCONOMIE, GÉOPOLITIQUE, TECHNOLO-GIE: QUEL IMPACT SUR L'ENTREPRISE?

Cette incertitude s'appelle Covid-19, mais elle pourrait, à l'avenir, prendre d'autres formes (guerre en Ukraine...). Aussi inquiétante cette incertitude puisse-t-elle sembler, elle participe à rendre les enjeux passionnants car les défis à relever sont inédits. « Il est très important que nos futurs managers RH comprennent que tout ce qui se passe sur le plan économique, géopolitique, sociologique, sociétal et technologique entre nécessairement dans l'entreprise, qu'on le veuille ou non. La porosité est très forte, explique la Directrice des études de <u>l'ISG</u> RH. Nous devons constamment être attentifs à ce qui se passe dans nos métiers et plus largement à tout ce qui se passe au niveau macro et qui a nécessairement des incidences au niveau micro. »

LA RECONSTRUCTION DU COLLECTIF AU TRAVAIL

La reconstruction du collectif est un sujet essentiel que les entreprises ne doivent pas obérer. Au moment de la reprise en présentiel, la peur s'était insinuée et certains avaient trouvé un certain confort à travailler de chez eux prenant le pas sur le besoin de lien social. « Le collectif doit se reconstruire au travail mais sur d'autres bases. Il est indispensable de passer par une réorganisation du travail pour reconstruire ce collectif. Lorsque l'on regarde aujourd'hui ce qui se fait en matière de recrutement, on constate, par exemple, que certaines entreprises ont systématiquement introduit deux jours de télétravail dans les packages proposés à leurs candidats, ce qui n'existait pas il y a encore deux ou trois ans. »



lre

PAGE(S) :96-98

SURFACE:268 %

PERIODICITE: Mensuel

PAYS: France

DIFFUSION:18124

JOURNALISTE: Isabelle Jouanneau



▶ 1 décembre 2022 - N°365



PENSER UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

La réorganisation du travail aura de multiples conséquences dont l'introduction de nouveaux modes de management et l'accompagnement du changement pour faire face aux phénomènes de résistance qui ne manqueront pas de s'exprimer. Cette réorganisation suppose de repenser le cadre de travail et d'intégrer la problématique de la santé et de la sécurité des collaborateurs au travail, y compris dans le cadre du télétravail où la réalité physique de l'espace de travail du collaborateur - qui n'est pas présent dans les locaux de l'entreprise - échappe à l'employeur. « Le juriste endosse un rôle essentiel en termes de responsabilité de l'entreprise et de risque encouru en délocalisant un salarié dans un environnement qui n'est pas maîtrisé ».

La prévention des risques psychosociaux en entreprise est un sujet sur le devant de la scène : l'entreprise doit désormais composer avec cette incertitude sousjacente et ce sentiment de peur susceptible de se réactiver à tout moment.

FACEBOOK, AIRBNB, HARVARD, STANFORD...

En pleine mutation, la fonction RH doit sans cesse s'adapter pour répondre aux nouveaux défis et enjeux de demain dont

l'internationalisation fait partie. « Dans nos métiers juridiques et RH, nos futur(e) s diplômé(e)s doivent nécessairement se projeter dans un contexte international, détaille Sophie Sureau. Nombre de nos alternant(e)s échangent avec les entreprises en anglais. Pour les soutenir, nous organisons des « learning expeditions » à l'étranger depuis une dizaine d'années (Asie, Amérique du Nord). Nous collaborons très étroitement avec une start-up spécialisée dans la gamification des ressources humaines qui nous accompagne dans nos projets en créant et en animant un jeu de formation. Son objectif est d'amener les étudiants à challenger leurs soft skills dans un contexte non maîtrisé, et d'approfondir une thématique (cette année la Responsabilité Sociétale des Entreprises) par l'expérimentation, et par des rencontres avec des professionnel(le)s. C'est ainsi que nous avons rencontré quelques acteurs majeurs de la Silicon Valley comme Facebook et Airbnb, ou LinkedIn et Salesforce dans la ville de San Francisco. Nous enrichissons enfin le programme par des visites de campus (Stanford, Harvard) et des échanges avec des expatriés. »

Aujourd'hui, dispenser des cours n'est plus suffisant, l'apprenant doit se confronter au monde réel en rencontrant des personnes qui exercent les métiers des fonctions juridique ou ressources humaines dans des contextes diversifiés. « Il est assez fascinant de voir comment le métier se pratique dans des cultures du travail différentes de la nôtre. L'idée est également d'amener les étudiants, s'ils en ont envie, à faire tout ou partie de leur carrière à l'international, en expatriation ou en gérant de France les ressources humaines de leur entreprise présente à l'international. Dans l'optique d'offrir à nos étudiants des expériences encore plus riches à l'international, nous sommes en discussion pour organiser une université d'été sur un campus américain en 2023. »

Isabelle Jouanneau

ISG RH : un programme novateur

L'ISG RH est l'un des programmes spécialisés de l'ISG, entièrement dédié à la formation des professionnels des métiers ressources humaines et juridique, de Bac+2 à Bac+5 (Titres certifiés par l'État niveau 6 et 7). Situé dans 3 grandes villes de France (Paris, Lille, Lyon), l'ISG RH forme les futurs acteurs stratégiques de l'entreprise, de la mobilité internationale au recrutement en passant par la fonction juridique. Grâce à une pédagogie renouvelée chaque année et l'ancrage autour de valeurs fortes inscrites au cœur de l'ISG, l'ISG RH accompagne chaque profil vers une ambition professionnelle en France et à l'international.

Cycle Bachelor – Formation en alternance en 1 an

- · Bachelor Ressources Humaines
- · Bachelor Juridique et Social

Cycle Mastère en 2 ans pour professionnaliser son parcours

- Mastère juriste d'entreprise et droit social
- Mastère HR Manager (programme international)
- Mastère Manager RH (quatre expertises au choix : Attraction et management des talents, Digital RH, Gestion des Ressources Humaines et dialogue social et Responsable Ressources Humaines Business Unit)

www.isg-rh.com