



PLAN  
MARSHALL  
4.0



# MÉTIERS D'AVENIR

*La fonction de gestion des  
ressources humaines*

Juin 2019

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

# LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, UN MÉTIER D'AVENIR ?

**La fonction de gestion des ressources humaines est essentielle dans l'entreprise où elle assure la cohérence entre la stratégie et le « capital humain », en faisant converger l'intérêt individuel et les objectifs de l'organisation.**

Le monde du travail connaît de profondes transformations imposant de nouveaux modèles organisationnels. Parmi ces transformations, la digitalisation de l'économie provoque des bouleversements importants tant au niveau du contenu des métiers et en compétences qu'au niveau de la manière de l'exercer (le lieu et la temporalité du travail notamment).

Des métiers évoluent, se transforment ou disparaissent alors que d'autres se créent. Dans ce contexte, les référents classiques sur le marché du travail comme les métiers et les diplômes perdent en pertinence au profit du concept de compétences. Pour les professionnels des ressources humaines, identifier, cartographier et développer ces compétences devient un enjeu majeur.

Par ailleurs, les travailleurs ne gèrent plus leur carrière de manière aussi linéaire qu'auparavant : l'épanouissement personnel semble plus souvent primer sur la fidélité à l'employeur. Le travailleur n'hésite plus à changer d'entreprise si celle-ci ne leur apporte plus ce qui leur convient. La rétention à l'emploi constitue aussi un autre axe de travail important pour les professionnels des ressources humaines. D'autant plus que pour certains profils, les entreprises se livrent une véritable « guerre des talents », rendant les recrutements difficiles et imposant aux entreprises d'user de

créativité pour offrir des packages salariaux attractifs, notamment grâce à une offre de formation adaptée aux aspirations personnelles du travailleur. En effet la formation constitue un levier important tant pour l'adaptation des compétences aux besoins de l'entreprise que pour le développement de l'individu et, par extension, son bien-être.

Enfin, au vu des changements attendus dans le monde du travail, la gestion des ressources humaines mérite de participer à la stratégie globale de l'entreprise. Bien plus qu'offrir un support aux activités d'une organisation, la fonction RH ambitionne de gérer « la vie de la communauté » de l'entreprise au-delà des seuls collaborateurs directs, en s'assurant du respect des aspirations de chacun, de leur implication dans la réalisation des objectifs collectifs, grâce à un partage de valeurs et de vision.

Ces changements appellent donc à une révision en profondeur de la fonction et un déploiement à large portée au vu du nombre important de professionnels des ressources humaines occupés en Wallonie. À titre de repère, Le Forem a diffusé plus de 2.900 opportunités d'emploi pour ce type de profil en 2018.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, UN MÉTIER D'AVENIR ?</b> .....	<b>2</b>
<b>Partie 1 – Synthèse des résultats</b> .....	<b>4</b>
Les professionnels de la gestion des ressources humaines sont aux premières loges pour observer un monde du travail qui change. Loin d'être spectateurs, il leur appartient de s'adapter et de permettre aux entreprises et à leurs collaborateurs d'en faire autant. Comment y parvenir et quels sont les défis futurs à relever ? .....	4
Facteurs d'influences .....	4
Activités et compétences du futur .....	6
<b>Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas</b> .....	<b>8</b>
1. Le périmètre du métier .....	9
2. Les facteurs les plus importants.....	10
3. La sélection des facteurs les plus influents .....	11
4. Le profil d'évolution .....	12
5. Évolutions probables et souhaitables.....	13
6. Les impacts sur les activités .....	17
<b>Annexe : Profil « actuel » de la fonction de gestion des ressources humaines</b> .....	<b>24</b>

Anticiper les évolutions, l'émergence ou la transformation de métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013<sup>1</sup> a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs.

En 2016, Le Forem poursuit sa démarche en publiant des rapports sur les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences<sup>2</sup>. Des métiers d'avenir sont ainsi identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels dont les contenus évoluent considérablement ;
- métiers avec un potentiel de croissance en effectifs.

Partant de cette base, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux en cerner les évolutions et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation. Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV ». Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique<sup>3</sup>, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique. Aujourd'hui, la méthode a déjà été éprouvée sur plusieurs dizaines de métiers<sup>4</sup> dans le cadre des travaux du Forem.

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment les recommandations sur les compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

---

<sup>1</sup> Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/prospectives.html>

<sup>2</sup> Une série de rapports sectoriels sont publiés dans la rubrique « Métiers d'avenir 4.0 – La transition numérique », téléchargeables sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-transition-numerique.html>

<sup>3</sup> Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indisciplinée intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

<sup>4</sup> Chaque analyse par métier a fait l'objet d'un rapport consultable sur le site du Forem via le lien : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>

## Partie 1 – Synthèse des résultats

**Les professionnels de la gestion des ressources humaines sont aux premières loges pour observer un monde du travail qui change. Loin d'être spectateurs, il leur appartient de s'adapter et de permettre aux entreprises et à leurs collaborateurs d'en faire autant. Comment y parvenir et quels sont les défis futurs à relever ?**

### Facteurs d'influences

De nombreux facteurs influenceront la manière de gérer les ressources humaines dans trois à cinq ans. Le monde du travail évolue sous l'effet de décisions politiques, de progrès technologiques, en particulier dans le domaine de la numérisation, ou encore d'évolutions culturelles relatives aux valeurs ou aux pratiques. 10 enjeux essentiels ont été retenus par le groupe d'experts.

Perçue tantôt comme destructrice d'emplois, tantôt comme créatrice d'opportunités, la **digitalisation de l'économie** divise encore les opinions sur ses répercussions pour l'emploi. Sans aucun doute, ce facteur influence fortement le marché du travail.

Dans une très récente enquête « *Robots recherchent humains : quand les machines ne peuvent se passer de*

*l'homme* »<sup>5</sup>, ManpowerGroup a interrogé 19.000 employeurs à travers le monde sur l'impact de la digitalisation sur l'emploi. Les résultats pour la Belgique sont que 93 % des employeurs prévoient de maintenir ou même de renforcer leurs effectifs.

Le volume d'emploi ne semble donc pas être menacé, à court ou moyen terme. Le contenu des métiers est, quant à lui, appelé à évoluer profondément. Des tâches disparaissent au profit de nouvelles ; des compétences différentes sont demandées aux travailleurs, souvent plus pointues et des changements importants apparaissent au niveau des processus.

Ces changements profonds demandent une gestion des ressources humaines efficace et ce à tous les niveaux.

Les défis à relever sont importants, qu'il s'agisse des difficultés de recrutement, de développement des compétences des travailleurs en place et de l'accompagnement au changement. La digitalisation de l'économie fait évoluer l'ensemble de la politique des ressources humaines en imposant un redesign de l'organisation.

Un impact majeur de la digitalisation de l'économie concerne **l'obsolescence des compétences et des connaissances**.

La reconfiguration des métiers rend nécessaire le développement de nouvelles compétences en lien avec les évolutions technologiques. Leur rythme soutenu tend à diminuer la durée de vie d'une compétence

technologique, évaluée aujourd'hui à cinq ans. La notion d'apprentissage tout au long de la vie prend, dans ce contexte, tout son sens.

L'enjeu pour la fonction RH est de proposer des systèmes intégrés de développement des compétences par le biais de formations qui répondent aux besoins de l'entreprise sans en désorganiser les départements et les équipes. Cela nécessite de se montrer créatif et de collaborer avec le management et les partenaires externes, comme les services de recrutements privés ou publics. Ainsi l'activité de veille semble plus souvent reprise par la fonction RH afin d'anticiper au maximum les changements.

Ces évolutions technologiques rapides et les changements qu'elles provoquent au niveau des métiers induisent un changement des représentations des spécialistes RH. On passe en effet d'**une logique de métier à une logique de compétences**, tant au niveau technique que non technique incluant aussi des savoir-faire comportementaux<sup>6</sup>.

« La logique métier » se réfère principalement à des compétences techniques, à des diplômes et à des postes bien définis. Cette conception ne résiste pas à l'impératif de réactivité qu'impose l'environnement économique actuel et à venir. Les entreprises pour rester compétitives doivent s'adapter : en réorganisant le travail et en réajustant constamment les compétences des travailleurs.

<sup>5</sup> <http://www.manpowergroup.be/2019/02/26/robots-recherchent-humains-quand-les-machines-ne-peuvent-se-passer-de-lhomme/>

<sup>6</sup> Les savoir-faire comportementaux font référence ici à ce que certains nomment les « soft skills » ou compétences non techniques.

Cela demande une certaine flexibilité et adaptabilité : d'abord de la part de l'entreprise qui va proposer et favoriser des actions de développement de compétences (parfois de manière personnalisée) ; puis du travailleur qui devra se montrer enclin à se former tout au long de sa carrière. Dans cette « logique compétence », il importe tant à l'employeur qu'au travailleur de développer l'acquisition d'un portefeuille de compétences au sein duquel les savoir-faire comportementaux occupent une place importante.

Ce sont pratiquement tous les pans des ressources humaines qui sont impactés : l'évaluation des compétences non techniques lors du recrutement, l'élaboration d'un plan de développement de compétences, la communication dans le cadre de l'accompagnement du changement, ou encore la cartographie des compétences de l'entreprise.

Les avancées en termes de digitalisation permettent la **déspécialisation et la détemporalisation du travail** et l'émergence de nouvelles formes de travail. Aujourd'hui et encore plus demain, il est possible de travailler de n'importe quel endroit et à n'importe quel moment. Si ces tendances se généralisent, certaines structures y sont encore réfractaires, tantôt en raison d'un manque de confiance du management, tantôt en raison de la résistance des travailleurs ou de leurs représentants. La flexibilité du travail dans le temps et l'espace comporte pourtant pas mal d'avantages, en termes de mobilité, de disponibilité horaire ou encore d'équilibre entre vie professionnelle et privée. Cependant, des risques existent comme la perte de cohésion d'équipe ou la difficulté à mobiliser l'intelligence collective.

Un enjeu pour les professionnels des ressources humaines consiste à favoriser le retour en entreprise des « travailleurs à distance ». Repenser les espaces de travail pour être attractif peut y contribuer mais c'est fondamentalement la manière de travailler qui doit être revue, en adoptant une dynamique en « équipe projet ». Il est nécessaire d'accompagner les managers en leur permettant de passer d'une logique de prestation, où la présence prime, à une logique de résultats, où le livrable compte.

Si ces modes de travail présentent de nombreux avantages, ils favorisent néanmoins une **intrication de la vie privée et professionnelle**. Une récente enquête de PageGroup<sup>7</sup> montre que les frontières entre les deux sphères tendent à disparaître pour une majorité de travailleurs, sans pour autant que ce soit toujours un choix, malgré des garde-fous comme le droit à la déconnexion.

**La valeur attribuée au travail**, (au sens moral du terme) évolue également, tout comme la manière dont les carrières sont appréhendées. Si par le passé, les carrières étaient assez linéaires, c'est de moins en moins le cas. Les changements réguliers d'employeurs au cours de la vie professionnelle tendent à devenir la norme, soit pour des raisons de conjoncture ou d'évolution du marché du travail, soit par choix de la part du travailleur. Opter pour une carrière fragmentée est de plus en plus répandu et traduit une relation au travail relativement nouvelle, dans laquelle celui-ci n'occupe plus nécessairement une place centrale. La « valeur travail » rentre parfois en concurrence avec d'autres valeurs (famille, liberté, ...). Les travailleurs sont alors de plus en plus enclins à quitter des entreprises qui ne

répondent plus à leurs attentes pour trouver leur épanouissement ailleurs ou sous d'autres formes.

Dans un contexte où il n'est pas toujours facile de trouver les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la rétention des talents devient un enjeu important mobilisant des politiques de bien-être au travail en phase avec les nouvelles aspirations des travailleurs. Outre proposer un cadre de travail attractif, l'entreprise devra offrir la possibilité au travailleur de développer ses compétences, parfois même en dehors du champ de l'entreprise. L'organisation visera à concilier les valeurs de l'entreprise et celles du travailleur. Au niveau stratégique, des plans de développement devraient être établis et proposés dès l'engagement à titre d'avantage extra-légal par exemple.

**Le contexte politique** de manière générale influence la fonction RH. En effet, les différences de politique liées à la régionalisation de certaines matières ou encore l'alternance des orientations complexifient le monde du travail. Les réglementations varient selon qu'un travailleur réside en région wallonne ou flamande et/ou que son lieu de travail se situe dans une région différente. Chaque travailleur représente presque un cas particulier au niveau administratif. Les compétences en veille réglementaire et législative sont cruciales dans ce contexte.

<sup>7</sup> <https://www.pagepersonnel.be/fr/advice/conseils-de-carri%C3%A8re/conciliation-travail-vie-personnelle/confusion-entre-vie-priv%C3%A9e-et-vie>

**L’allongement des carrières** constitue un exemple précis de l’influence de la politique sur le métier.

L’allongement des carrières répond aux contraintes budgétaires de l’état, au vieillissement de la population et à la nécessité de maintenir les compétences dans l’entreprise.

La gestion des ressources humaines fera face à l’allongement des carrières, essentiellement au travers de deux dispositifs. Le premier relève de la politique de bien-être au travail et concerne essentiellement les aménagements de fin de carrière. Le deuxième dispositif a trait au développement des compétences via la transmission des « savoirs » par le biais du tutorat.

Toujours dans le registre socio-démographique, la gestion de **la diversité** devrait gagner en importance dans la gestion des ressources humaines, voire recouvrir un caractère obligatoire. L’augmentation des flux migratoires contribuera à ce que cette thématique s’impose. Bien que cela puisse représenter une opportunité au niveau de la main-d’œuvre disponible, ce n’est pas toujours perçu comme tel par les entreprises et il est attendu que des systèmes à « quotas » obligatoires soient mis en place. Cela impacterait les systèmes d’information RH qui devront mettre en place des dispositifs de *monitoring de la diversité*. À un niveau plus stratégique, la diversité devrait être prise en compte au-delà du respect des quotas et servir de base à une politique cohérente qui tient compte de l’environnement de l’entreprise.

Enfin la **protection des données à caractère personnel** devient un enjeu pour les entreprises, notamment

à la suite de la mise place du RGPD<sup>8</sup>. Les ressources humaines ont en leur possession une quantité importante de données sensibles. Il s’agit des données liées au recrutement, à la paie, au développement des compétences, ...

Au sein des entreprises, une personne (le délégué à la protection des données ou le conseiller/manager RGPD) est en principe dédiée à la mise en place et au suivi de la réglementation. L’impact au niveau de la fonction des ressources humaines réside principalement dans le fait de suivre de nouvelles procédures liées à celle-ci. Le développement de recrutement via des plateformes accroît cette préoccupation.

Parmi ces facteurs, certains pèsent davantage dans la transformation de la fonction RH. C’est le cas du passage d’une logique de qualification, basée sur l’identification à un métier et l’obtention d’un diplôme, à celle d’une logique « compétences » ; de l’obsolescence rapide des compétences et connaissances ; de la déspecialisation et la détemporalisation du travail et enfin de l’évolution de la valeur attribuée au travail.

### Activités et compétences du futur

Ces facteurs agissent sur différents pans d’activité des ressources humaines, aussi bien au niveau opérationnel que stratégique.

Il appartiendra à l’avenir à la direction RH **de contribuer pleinement à la stratégie de l’entreprise**, notamment en siégeant au comité de direction, au sein

duquel elle œuvrera à convaincre de la valeur ajoutée de la « gestion des talents » ou simplement des apports des collaborateurs. Elle accompagnera le changement, et assurera une veille des évolutions sur le marché afin de pouvoir les anticiper. Parmi les changements à accompagner, elle devrait être particulièrement impliquée dans les aspects suivants : dans la gestion de la relation entre les hommes et les machines ; dans le passage d’une logique de prestation à celle de résultat ; dans le renforcement de la dimension collective de la communauté de l’entreprise et la modification de l’organisation du travail (spin off, lab., projets dédiés, ...).

Les **activités de communication des RH** devraient également évoluer et davantage contribuer à la définition et au déploiement d’une culture d’entreprise. Deux tâches incomberont aux RH : la gestion du changement et le développement d’un « employer branding »<sup>9</sup> qui valorise les compétences. Cela demandera des capacités à collaborer en interne, avec les managers, et en externe avec les écoles et organismes de formation.

Le **recrutement**, activité centrale de la gestion des ressources humaines, devra également s’adapter à l’essor du concept de compétences au dépend de celui de métier ou de diplôme. Les professionnels RH devront être capable d’élaborer des profils sur base des compétences, de les négocier avec les managers des services de production et permettre à ces derniers d’identifier les compétences nécessaires. Ils devront alors s’équiper d’outils permettant de détecter chez

<sup>8</sup> RGPD : Règlement général de la protection des données.

<sup>9</sup> « Employer branding » ou « marque employeur » en français fait référence à l’image que l’entreprise véhicule, en tant qu’employeur, auprès de ses collaborateurs et des éventuels futurs candidats. Par extension la « marque employeur » correspond à la stratégie marketing qui permet d’optimiser cette image.

les candidats les compétences, en particulier les savoir-faire comportementaux. Ils devront être capables de construire et négocier des packages salariaux attractifs, privilégiant la flexibilité dans le temps et l'espace et le développement de compétences. Dans un climat de recrutement tendu, les directions RH devront gérer la concurrence avec d'autres employeurs. La construction de partenariat (notamment avec des écoles ou organismes de formation) participera de cette stratégie. Enfin, sur le plan plutôt opérationnel, les services du personnel devront être capables de recruter à distance, via des canaux de communication adéquats.

La gestion des ressources humaines repose sur **un système d'information** qui lui aussi est amené à évoluer. L'enjeu majeur dans le domaine réside dans la capacité des services RH d'intégrer des éléments relatifs à l'identification des compétences des travailleurs, y compris au fur et à mesure de leur autoformation. Les services RH devront être capables de monitorer la « diversité » dans l'entreprise grâce aux données captées. Enfin, ils simplifieront les procédures d'identification des présences, dès lors que cet aspect devrait perdre en importance.

Avec le concept de compétences qui occupe une place de plus en plus importante, leur développement au sein de l'entreprise (**formation et développement**) est un axe d'activité fortement impacté. Au niveau stratégique, il conviendra de développer une culture de l'auto-évaluation et de l'auto-formation. En détenant de bonnes compétences en gestion, les directions RH pourraient calculer le retour sur investissement des formations. Au niveau de la mise en œuvre, les services RH devront être capables d'utiliser les outils de gestion opérationnelle des compétences et d'évalua-

tion des savoir-faire comportementaux. Ils devront accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans leur démarche d'auto-formation et d'auto-évaluation notamment afin d'assurer une cohérence entre les différents acquis (tant formels qu'informels). Les services RH devront établir des partenariats externes avec d'autres entreprises, des écoles ou encore des centres de formation. Il leur faudra également adapter les formats des formations. Enfin, une certaine souplesse sera attendue des services RH dans une période transitoire durant laquelle ils devront combiner un cadre privilégiant les métiers et diplômes avec celui privilégiant les compétences.

Les activités qui visent à garantir **le bien-être au travail** seront également importantes à l'avenir. Dans ce cadre, il conviendra de développer des politiques de prévention du « burn out » ou du stress et des plans d'aménagements du lieu de travail pour le rendre attractif. Au vu de l'allongement des carrières, les professionnels des RH veilleront à mettre en place des dispositifs de reconnaissances des compétences des travailleurs plus âgés et à maintenir le lien avec les anciens collaborateurs au-delà de la retraite dans une logique de communauté autour de l'entreprise qui dépasse le seul groupe d'employés actifs. Les professionnels des RH devront monitorer le bien-être au travail sur base d'indicateurs variés (absentéisme, objectifs, santé, ...). Parmi les outils activés pour améliorer le bien-être des travailleurs, et leur maintien dans l'entreprise, les professionnels RH proposeront des formations consacrées à des centres d'intérêt privés du travailleur.

Enfin, les transformations attendues, pour être réalisées dans les meilleures conditions, devront être négociées avec les partenaires sociaux. **La concertation sociale** fait partie des activités des services RH, plutôt

au niveau stratégique. Cela demandera des capacités à négocier, tant sur le plan collectif – par exemple dans le cadre de la déspecialisation ou la détemporalisation du travail – que sur le plan individuel – en particulier pour des collaborateurs qui pourraient être désavantagés en passant d'un cadre de référence basé sur les métiers et diplômes à un référentiel basé sur les compétences.



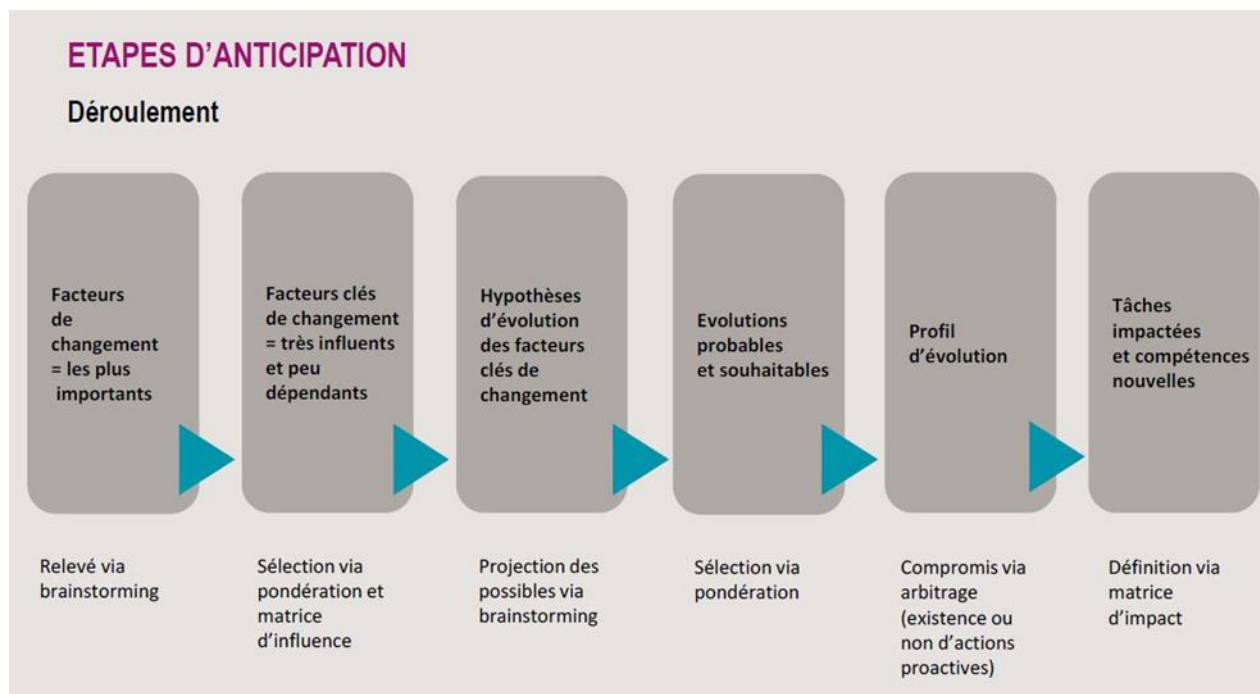
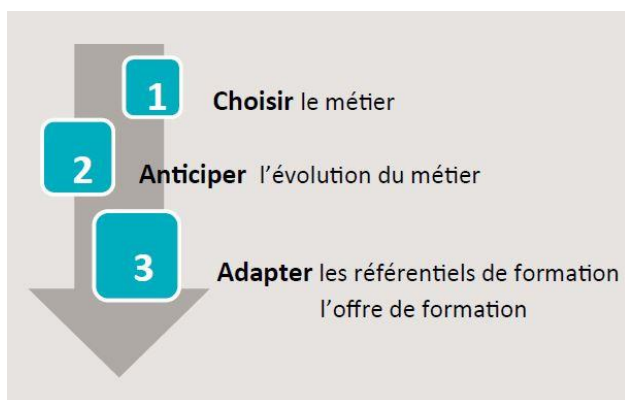
## Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée à la fonction des ressources humaines.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes par le back officer et l'animateur permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les trois ateliers ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, opérateurs de formation, représentants du secteur, et Le Forem (cf. le colophon).

La suite du document reprend étape par étape, la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants
3. Sélection des facteurs les plus influents

4. Le profil d'évolution
5. Évolutions probables et souhaitables
6. Impacts sur les activités



## 1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Pour aborder les évolutions de la fonction des ressources humaines, il convient d'envisager l'ensemble des activités de celle-ci. Cette fonction couvre plusieurs métiers situés à différents niveaux de la ligne hiérarchique.

Le facteur humain est un élément déterminant dans la stratégie de l'entreprise. En effet, une entreprise ne peut, par exemple, envisager d'augmenter son chiffre d'affaire ou de mettre un nouveau produit sur le marché sans tenir compte des personnes qui y travaillent. La mission première de la fonction RH sera donc de contribuer à la stratégie de l'entreprise et d'opérationnaliser celle-ci au niveau de la gestion des ressources humaines. Il s'agit pour ces professionnels de soutenir le management dans la gestion des équipes pour atteindre les objectifs fixés.

Le premier périmètre de la fonction proposé a été inspiré de différentes fiches métier du Rome V3<sup>10</sup>. Le manque de précision et l'absence de certains aspects de la fonction tels que les activités liées à la communication ou encore à la politique de bien-être au travail ont favorisé un nouveau périmètre.

Le groupe a entrepris d'envisager toutes les étapes de « *la vie du travailleur dans l'entreprise* » et donc d'envisager les activités selon une séquence temporelle : du premier contact, lors de l'introduction de la candidature par exemple, à la fin de carrière, y compris une fois retraité après avoir quitté le payroll de l'entreprise. La relation entre l'employeur et le travailleur ne

s'inscrit plus seulement dans le lien strict du contrat mais plutôt dans un cadre plus global de communauté, ouverte à toute une série de parties prenantes (étudiants, intérimaires, « freelance », etc.)

Dans ce laps de temps, la personne va être recrutée, recevoir un salaire, être évaluée, va vouloir développer des compétences, etc.

Ces différentes étapes vont constituer l'ensemble des activités de la fonction des ressources humaines auxquelles ont notamment été ajoutées des activités plus stratégiques liées directement aux affaires de l'organisation :

- Contribuer à la stratégie de l'entreprise, la traduire en stratégie RH et l'opérationnaliser.
- Gérer la communication (interne et externe).
- Recruter et intégrer de nouveaux travailleurs.
- Gérer les systèmes d'information RH.
- Contribuer au développement personnel du travailleur et de ses compétences (formation et développement).
- Contribuer à la mise en place de la politique de bien-être au travail.
- Piloter la concertation sociale.

Ces activités ont ensuite été déclinées en tâches réparties en fonction du niveau hiérarchique par lequel elles sont généralement exécutées, sachant que cette répartition dépend de la taille de l'entreprise. La grille

ainsi complétée (voir annexe) a conduit à une définition pour identifier les tâches et compétences particulièrement importantes à l'avenir (cf. infra « 6. Les impacts sur les activités »).

La « fonction RH » n'est pas exercée exclusivement au sein d'un département RH. Il existe, par exemple, une grande proximité entre les RH et la communication au point que certains experts envisagent de sortir du silotage entre les départements RH, communication, marketing, vers une logique de processus dans laquelle les RH seraient intégrées à la communication et au marketing. Par ailleurs, la répartition des responsabilités et activités liées à la gestion des ressources humaines entre d'une part les services et les managers des services de production d'autre part peut varier d'une entreprise à l'autre.

La fonction des ressources humaines existe dans l'ensemble des secteurs d'activités. En fonction de la taille de l'entreprise cette fonction sera exercée par un département dédié par une seule personne ou adjointe à un autre département, par exemple, la direction administrative. En 2018, plus de 2.900 propositions de recrutement, tous secteurs confondus, ont été communiquées au Forem sous l'intitulé *cadre de la gestion des ressources humaines*. Cette appellation reprend les métiers de responsables des ressources humaines, d'assistants de gestionnaire de paie mais aussi de consultants en intérim.

<sup>10</sup> Les fiches de la nomenclature métier ROME concernées sont : M1501 - Assistanat en ressources humaines M1503 management des ressources humaines, M1502 Développement en ressources humaines. Téléchargeables : <https://www.pole-emploi.fr/candidat/le-code-rome-et-les-fiches-metiers-@/article.jspz?id=60702>

## 2. LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement s'effectue, selon la méthodologie Abilitic2Perform, en deux étapes. D'abord, le recensement le plus large possible des facteurs de changement puis la sélection des plus importants d'entre eux par le biais de votes pondérés.

Concrètement, les experts ont répondu en atelier à la question suivante : « *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans, les facteurs qui détermineront/influenceront les activités des fonctions des ressources humaines ?* »

Après un temps de réflexion individuelle, suivi d'une présentation à l'ensemble du groupe, les experts ont proposé une trentaine de facteurs dont certains ont été regroupés a posteriori. Les 20 plus importants, sélectionnés sur base d'un vote pondéré, sont repris ci-après.

<b>A1</b>	Passage d'une logique métier à une logique de compétences (incluant les savoir-faire comportementaux)
<b>A2</b>	Obsolescence rapide des compétences et des connaissances
<b>A3</b>	Digitalisation de l'économie
<b>A4</b>	Déspecialisation et détemporalisation du travail
<b>A5</b>	Mobilité
<b>A6</b>	Apparition de nouveaux métiers
<b>A7</b>	Penser les RH en termes d'expérience-employé
<b>A8</b>	Nouvelles formes de travail
<b>A9</b>	Nouveaux modes de communication
<b>A10</b>	Augmentation de la diversité

<b>A11</b>	Disparition de certains métiers
<b>A12</b>	Fracture sociale
<b>A13</b>	Évolution de la valeur travail
<b>A14</b>	Difficultés liées à la gestion des pénuries
<b>A15</b>	Maintien plus tardif à l'emploi
<b>A16</b>	Contexte politique
<b>A17</b>	Augmentation de la charge psychosociale
<b>A18</b>	Intrication de la sphère privée et professionnelle
<b>A19</b>	Protection des données personnelles
<b>A20</b>	Professionnalisation du management

*Tableau 1 : Les 20 facteurs de changement importants*

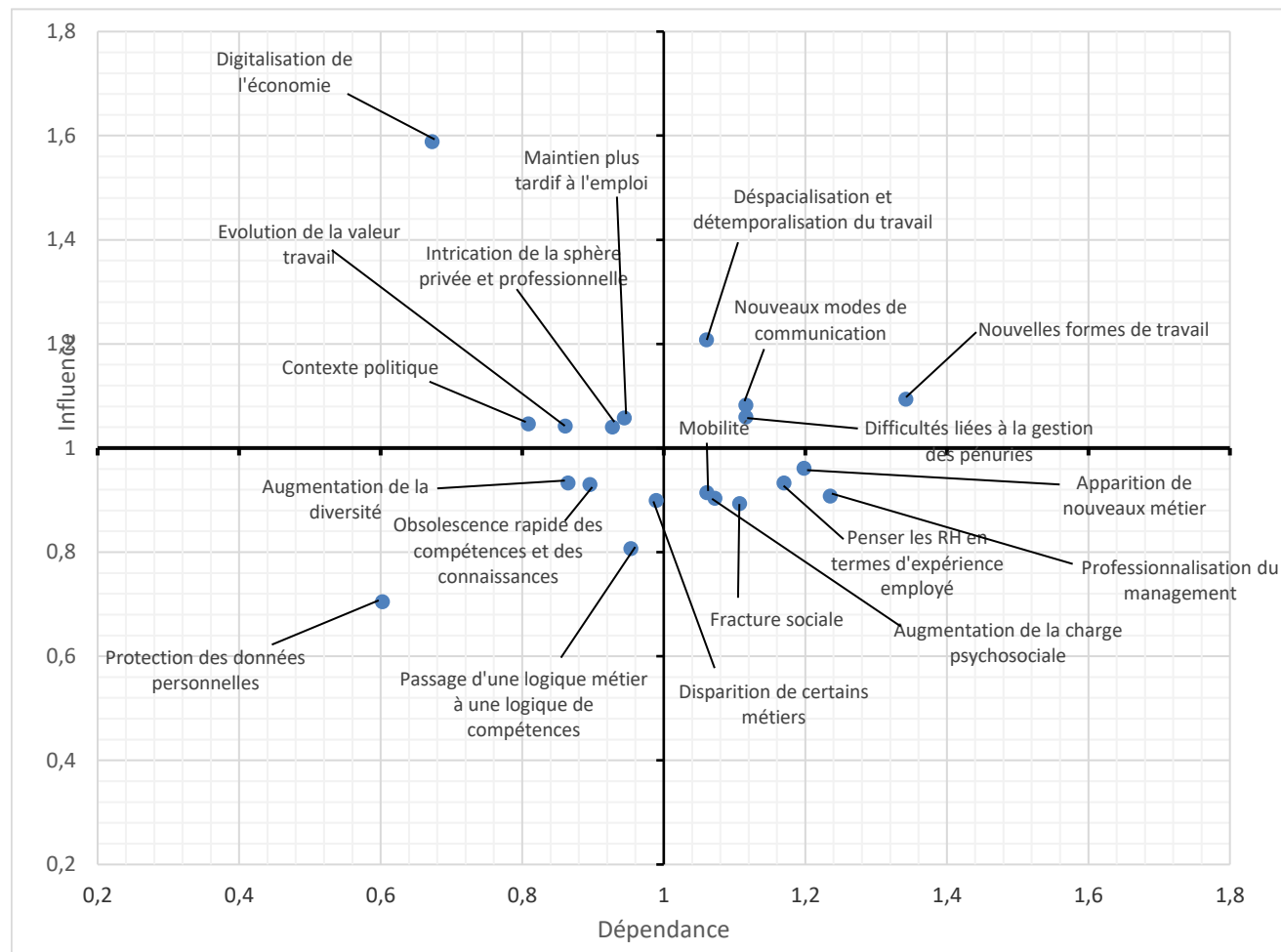
### 3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Sur base de la sélection des 20 facteurs les plus importants aux yeux des experts, le groupe a été amené à se prononcer sur l'influence que ces facteurs de changement exercent les uns sur les autres afin de ne retenir que les facteurs particulièrement influents.

Pour ce faire, une matrice a été envoyée entre les ateliers un et deux. Les experts ont été invités à la compléter en y notant l'influence des 20 facteurs en ligne sur les mêmes 20 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices des experts est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence/dépendance relative aux 20 facteurs.

La méthode préconise de retenir prioritairement les facteurs à influence forte (sur les autres facteurs) et à dépendance (des autres facteurs) faible. Ces facteurs sont repris dans le cadran supérieur gauche du graphe ci-contre. La possibilité est laissée aux experts de compléter la sélection avec d'autres facteurs soit particulièrement influents ou peu dépendants.



**Graphique 1 :** Résultat de la compilation des matrices des votes d'influence des experts

Ci-dessous, le tableau représentant les 10 facteurs dominants retenus :

<b>A1</b>	Passage d'une logique « diplôme/métier » à une logique de « compétences et savoir-faire comportementaux ».
<b>A2</b>	Obsolescence rapide des compétences et des connaissances
<b>A3</b>	Digitalisation de l'économie
<b>A4</b>	Déspecialisation et détemporalisation du travail
<b>A5</b>	Intrication de la sphère privée et professionnelle (en lien avec les outils numériques)
<b>A6</b>	Évolution de la valeur travail
<b>A7</b>	Maintien plus tardif à l'emploi
<b>A8</b>	Augmentation de la diversité
<b>A9</b>	Contexte politique
<b>A10</b>	Protection des données personnelles

*Tableau 2 : Les facteurs dominants (les plus influents)*

## 4. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Une fois ces facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager leurs évolutions possibles. Lors du second atelier, les experts ont décrit les situations actuelles et futures (dans un horizon de trois à cinq ans) pour chaque facteur de changement. Ils ont, sur cette base, proposé d'élaborer des hypothèses d'évolution.

Celles-ci devaient décrire différentes évolutions potentielles : basse, moyenne et haute. Chaque hypothèse a été débattue et reformulée en séance, afin qu'elle soit validée par le groupe. Elles ont ensuite été

soumises au vote afin, d'une part, d'estimer le caractère probable de l'hypothèse et d'autre part, d'apprécier le caractère souhaitable.

## 5. ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Le tableau ci-après a servi d'input au troisième atelier, dont le premier objectif était, pour chaque facteur, de retenir l'hypothèse à considérer pour la suite du travail : l'hypothèse la plus probable a été confrontée à l'hypothèse la plus souhaitable. Lorsque l'hypothèse la plus probable était différente de la plus souhaitable, un arbitrage était réalisé entre les deux. Si le groupe d'experts estimait qu'il était possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre l'hypothèse

la plus souhaitable, c'est celle-ci qui était retenue. Dans le cas inverse, on retenait la plus probable. La formulation de certaines des hypothèses retenues a été légèrement précisée ou enrichie à l'occasion de cette discussion.

### Note de lecture du tableau 3 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme les plus probables sont rédigées sur fond bleu et en italique.

Les hypothèses d'évolution identifiées comme les plus souhaitables sont rédigées sur fond jaune et soulignées.

Lorsque l'hypothèse d'évolution la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose en italique et soulignée. Les **hypothèses d'évolution retenues**, parce que probables et souhaitables, ou après arbitrage, sont affichées **en gras**.

Facteurs de changement	A	B	C
F1. Passage d'une logique « diplôme/métier » à une logique de « compétences et savoir-faire comportementaux ».	Les savoir-faire comportementaux sont difficiles à évaluer et à mesurer. Leur intégration dans l'approche RH s'en trouve limitée. Les notions de métiers et de diplômes restent centrales.	<b><i>Les engagements et fixations de niveau de rétribution sont réalisés sur base de modèles centrés sur les compétences qui intègrent les savoir-faire comportementaux et « soft skills » (p. ex. : « tapis de fonctions »). Cela a notamment un impact sur les techniques de recrutement davantage basées sur des mises en situation. La gestion des talents est reconsidérée. Néanmoins les diplômes et la notion de métier ne sont pas totalement écartés, et restent centraux pour certains métiers.</i></b>	Les « soft skills » et savoir-faire comportementaux occupent une place centrale dans la gestion des talents. Cela engendre une très grande mobilité professionnelle des travailleurs dont les « soft skills » et savoir-faire comportementaux sont valorisés.

**Bleu italique : plus probable** – **Jaune souligné : plus souhaitable** – **Rose italique souligné : probable et souhaitable** – **Gras : hypothèse retenue**

Facteurs de changement	A	B	C
<b>F2.</b> Obsolescence rapide des compétences et des connaissances	Les organismes de formation, ainsi que l'enseignement sont de moins en moins financés, ceux-ci ne peuvent acquérir le matériel nécessaire pour rester à la pointe des apprentissages. Cela a pour conséquence de creuser le fossé entre compétences attendues et disponibles. Les entreprises n'ont pas les moyens de se substituer à ces organismes et n'ont d'autres choix que de recruter de la main-d'œuvre à l'étranger ou de sous-traiter certaines de leurs activités.	<i>Les compétences demandées par les entreprises évoluent rapidement, l'enseignement et les organismes de formations n'arrivent pas à suivre le mouvement. Les connaissances des jeunes qui arrivent sur le marché de l'emploi sont déjà dépassées. Un fossé se creuse entre les compétences attendues et les compétences disponibles. Les entreprises doivent mettre en place leur propre système de formation. Les implications budgétaires sont conséquentes et la charge de travail est moins bien répartie puisque des travailleurs sont retirés de leur poste de travail pour dispenser des formations.</i>	<b><u>Des systèmes intégrés se mettent en place. Les mondes de l'entreprise et de la formation travaillent de concert pour maintenir le bon niveau de compétences des travailleurs. Les dispositifs de formation en alternance sont encouragés. Les entreprises mettent en place des procédures afin de soutenir la formation continue des travailleurs.</u></b>
<b>F3.</b> Digitalisation de l'économie	La digitalisation de l'économie provoque une diminution importante des emplois, tous les profils sont touchés même les plus qualifiés. Les travailleurs n'arrivent pas à s'adapter et rien n'est mis en place pour les requalifier.	<b><i>La digitalisation de l'économie a plusieurs impacts au niveau des métiers et des travailleurs. Certains métiers tendent à disparaître purement et simplement, tandis que d'autres se vident de leur contenu. Certains travailleurs ne trouvent donc plus de sens à ce qu'ils font. Ceci provoque un désengagement progressif. On observe entre autres une augmentation de l'absentéisme. Certaines entreprises tentent toutefois de faire évoluer les fonctions pour leur redonner une valeur ajoutée mais c'est loin d'être généralisé.</i></b>	La digitalisation de l'économie fait évoluer les métiers et crée des opportunités. Une dynamique efficace de requalification se met en place, des partenariats entre le secteur public et privé se mettent en place pour plus de performance.
<b>F4.</b> Déspecialisation et détemporalisation du travail	Le management représente un réel frein à la déspecialisation et détemporalisation. Le manque de confiance règne et génère des contrôles accrus. Les moments dans l'entreprise et en équipe ne sont pas bien organisés, ce qui engendre un manque de cohésion. Ces facteurs provoquent une diminution de productivité chez les travailleurs	<i>La déspecialisation et la détemporalisation du travail est en augmentation. Les entreprises sont de plus en plus flexibles, ce qui permet au travailleur de s'organiser différemment. Cependant des efforts sont encore à faire au niveau managérial en termes de confiance et d'accompagnement. En effet, pour certains travailleurs, il n'y a plus de frontière entre vie privée et vie professionnelle.</i>	<b><u>La déspecialisation et la détemporalisation se généralisent. Le management en est le moteur et fait confiance aux travailleurs. Le travailleur, responsabilisé, gagne en qualité de vie. Le travail collectif est organisé de façon telle que le travailleur est satisfait de revenir en entreprise. Cette manière d'envisager le travail permet à l'entreprise de couvrir plus de temps de travail et de gagner en productivité.</u></b>

*Bleu italique : plus probable* – Jaune souligné : plus souhaitable – *Rose italique souligné : probable et souhaitable* – **Gras : hypothèse retenue**

Facteurs de changement	A	B	C
<b>F5.</b> Intrication de la sphère privée et professionnelle (en lien avec les outils numériques)	<u>Le droit à la déconnexion, c'est-à-dire le droit à se déconnecter des outils professionnels quand on est dans la sphère privée, est de plus en plus revendiqué, rétablissant une frontière stricte entre vie privée et vie professionnelle au niveau des usages numériques.</u>	<b><i>Les outils digitaux introduisent une intrication de la vie privée et professionnelle : des usages privés (réseaux sociaux, messagerie, ...) sur le lieu de travail et des usages professionnels (courriers électroniques, ...) dans le cadre privé. Un cadre réglementaire permet cependant de protéger les travailleurs souhaitant s'assurer une distinction des deux sphères notamment grâce au « droit à la déconnexion » introduit dans les Conventions Collectives de Travail.</i></b>	La personnalité privée et les spécificités individuelles sont de plus en plus revendiquées sur le lieu de travail. Il en résulte, par exemple, l'utilisation des outils privés sur le lieu de travail ou des packages salariaux hyper personnalisés (ex. : Plan Cafeteria).  La généralisation du télétravail amplifie encore davantage l'intrication de la vie privée et professionnelle. Le management s'adapte en se focalisant davantage sur les résultats plutôt que sur le temps de travail.
<b>F6.</b> Évolution de la valeur travail	De plus en plus de personnes n'adhèrent plus à la « valeur travail » : ils ne voient pas dans le travail la source de valorisation ou d'épanouissement qu'ils trouvent à l'extérieur de la sphère professionnelle. Les entreprises sont confrontées à un « turn over » important, à un manque de loyauté des travailleurs et à des difficultés de recrutement.	<i>De plus en plus de personnes choisissent de quitter leur emploi actuel « pour vivre de leur passion », ou faire « ce qu'ils aiment » comme indépendant par exemple. Pour l'entreprise, ces reconversions en cours de carrière sont également sources de « turn over » et de difficultés de recrutement.</i>	<b><u>L'entreprise s'organise pour que le collaborateur s'investisse dans les projets de l'entreprise comme si c'était « son projet ». En introduisant ce changement de relation entre le collaborateur et l'entreprise, sur le modèle « d'intrapreneur », les valeurs de l'individu et de l'entreprise sont réconciliées.</u></b>
<b>F7.</b> Maintien plus tardif à l'emploi	<i>Le vieillissement de la population, conjugué aux contraintes budgétaires des états, aux obligations légales et aux besoins de maintien des compétences dans l'entreprise, contribue à l'allongement des carrières. Les entreprises prennent néanmoins assez peu de mesures spécifiques pour accompagner le maintien plus tardif à l'emploi.</i>	<b><u>Le vieillissement de la population, conjugué aux contraintes budgétaires des états, aux obligations légales et aux besoins de maintien des compétences dans l'entreprise, contribue à l'allongement des carrières. Les entreprises mettent en œuvre des politiques d'aménagement de fin de carrière dans une logique de gestion du bien-être des travailleurs. Par ailleurs la transmission de compétences aux générations suivantes est assurée par des dispositifs de tutorat.</u></b>	L'état parvient, par différentes mesures (migration, endettement, ...), à maintenir constant l'âge légal de départ à la pension ainsi que les départs anticipés dans certaines conditions.

*Bleu italique* : plus probable – Jaune souligné : plus souhaitable – *Rose italique souligné* : probable et souhaitable – **Gras** : hypothèse retenue



Facteurs de changement	A	B	C
<b>F8.</b> Augmentation de la diversité	L'instauration de quotas est le seul moteur à la diversité. Les entreprises s'y soumettent par obligation mais sans réflexion complémentaire. Certaines personnes se retrouvent donc à des places qui ne leur correspondent pas. Ce phénomène entraîne des incompréhensions, une baisse de motivation et une perte de cohésion dans les équipes.	<i><b>La diversité est prise en compte en entreprise principalement à cause de son caractère obligatoire, à la suite de l'instauration de « quotas ». Les discriminations subsistent néanmoins. Par ailleurs, quelques entreprises mettent en place volontairement une « politique de diversité ».</b></i>	<u>Les entreprises comprennent l'intérêt de mettre en place une politique de la diversité cohérente. L'état les soutient dans cette démarche en allégeant les contraintes administratives. L'entreprise est mieux connectée à son environnement. Les entreprises inclusives deviennent des vecteurs d'intégration.</u>
<b>F9.</b> Contexte politique	Le contexte politique complexifie à ce point le monde du travail qu'on en arrive presque à une situation de blocage. Les réglementations vont jusqu'à s'opposer. On observe également un blocage au niveau syndical par manque d'information et de formation.	<i><b>Le contexte politique complexifie le monde du travail. La régionalisation ainsi que l'alternance des mouvances notamment, rendent particulièrement difficiles l'organisation. D'autre part le climat de contestation et la méfiance envers les institutions rendent les relations avec les représentants des travailleurs tendues. Les entreprises tendent à investir dans des relations constructives avec les syndicats.</b></i>	<u>La régionalisation est pensée de manière claire et pragmatique et permet ainsi de créer les conditions de la portabilité et de l'individualisation des droits. D'autre part, le dialogue paritaire permet d'avancer sur des questions de progrès sociaux, notamment au niveau « des travailleurs pauvres ».</u>
<b>F10.</b> Protection des données personnelles	La protection des données à caractère personnel est encore « en cours de mise en œuvre » dans le cadre du RGPD. Parallèlement, les candidats et travailleurs, dans le cadre de leur vie privée, diffusent des informations à caractère personnel via les réseaux sociaux. Les employeurs en font peu usage.	<i><b>Le respect de la protection des données à caractère personnel fait l'objet de nombreux contrôles. Les entreprises en ont intégré les contraintes en engageant une personne dédiée à ces questions et en formant son personnel sur ces thématiques. Le volume de données à caractère personnel et leur centralisation augmente. La communication (p. ex. entre employeurs) et la validité de ces données constituent un enjeu majeur.</b></i>	Les services RH exploitent de plus en plus les données à caractère personnel diffusées volontairement par les candidats et les travailleurs via les réseaux sociaux. L'enjeu pour les services RH réside davantage dans la captation d'informations disponibles sur le web plutôt que dans l'enregistrement formel d'informations privées.

**Bleu italique : plus probable** – **Jaune souligné : plus souhaitable** – **Rose italique souligné : probable et souhaitable** – **Gras : hypothèse retenue**

Tableau 3 : Les hypothèses d'évolution pour chaque facteur de changement clé

## 6. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS

La dernière étape du travail réalisé porte sur l'identification des compétences nécessaires à la fonction de gestion de ressources humaines d'ici 2024. L'objectif de ce recensement est d'éclairer sur les futurs besoins en compétences.

Le groupe a donc été invité à proposer des ressources nécessaires à l'exercice du métier. Pour alimenter les réflexions, il s'est appuyé sur l'impact des hypothèses d'évolution sur les activités de base des ressources humaines. Cet exercice a fait ressortir une liste (non exhaustive) de compétences essentielles dans un horizon de trois à cinq ans.

Ce sont les facteurs liés aux changements de logiques qui sont les plus impactants pour la fonction RH :

- Passage d'une logique « diplôme/métier » à une logique de « compétences et savoir-faire comportementaux ».
- Obsolescence rapide des compétences et des connaissances.
- Déspecialisation et détemporalisation du travail.
- Évolution de la valeur travail.

En effet ces facteurs influent directement sur l'organisation de l'entreprise et donc du travail.

De manière globale, on peut noter que les compétences en communication liées à l'accompagnement au changement sont indispensables pour appréhender les évolutions ainsi que les compétences de veille (réglementaire-tendances du marché, etc.) et d'analyse. Les activités et les tâches liées à la stratégie sont particulièrement impactées. C'est à ce niveau que l'impulsion sera donnée et que les lignes directrices de la politique RH seront décidées. Ce sont ces politiques qui impacteront directement les activités/tâches des collaborateurs RH.

Les remarques faites par ailleurs sur les développements des compétences « non techniques » pour l'ensemble des travailleurs concernent l'ensemble de la fonction RH.

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Contexte de mise en œuvre
Contribuer à la stratégie de l'entreprise, la traduire en stratégie RH et l'opérationnaliser	3-4-6-8	<p><b><u>Au niveau du management stratégique :</u></b></p> <p>Identifier et anticiper à moyen terme les évolutions dans les fonctions (veille prospective).</p> <p>Établir une stratégie d'accompagnement du changement.</p> <p>Animer une réflexion philosophique au sein de l'entreprise sur la relation entre l'homme et la machine.</p> <p>Passer d'une logique de prestation à une logique de résultat.</p> <p>Maintenir et renforcer la dimension collective.</p> <p>Modifier les organisations du travail/redesign organisationnel : p. ex. : création de spin off, équipe projet dédiée, Lab., « hackathon », ...</p> <p>Respecter les réglementations en matière de diversité (quotas).</p>	<p>Cette activité stratégique de la fonction des ressources humaines est menée de manière générale par le directeur des ressources humaines. Dans le contexte d'évolution, celui-ci est appelé à intégrer le comité de direction des entreprises et doit être capable de démontrer la valeur que peut générer la politique des ressources humaines.</p>

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Contexte de mise en œuvre
Gérer la communication (interne et externe)	1-2-4	<p><b><u>Au niveau du management stratégique :</u></b></p> <p>Définir une culture d'entreprise.</p> <p>Accompagner les managers et travailleurs dans les évolutions.</p> <p>Développer la « marque employeur »<sup>11</sup> qui valorise les compétences.</p> <p>Gérer la communication en lien avec la gestion du changement (d'un système à l'autre).</p> <p>Créer des partenariats avec les écoles /les centres de formation.</p> <p><b><u>Au niveau du management opérationnel et/ou collaborateur :</u></b></p> <p>Déployer une culture d'entreprise grâce à des supports, événements et des espaces dédiés.</p>	<p>Les facteurs les plus impactants de la gestion communication sont principalement liés à des changements de logique.</p> <p>Il est essentiel d'accompagner ces changements afin que l'ensemble des acteurs concernés y prennent part. Cela renforce également la cohésion et le sentiment d'appartenance qui peuvent être un réel moteur pour l'entreprise.</p>

<sup>11</sup> La « marque employeur » ou « employer branding » en anglais fait référence à l'image que l'entreprise véhicule, en tant qu'employeur, auprès de ses collaborateurs et des éventuels futurs candidats. Par extension la « marque employeur » correspond à la stratégie marketing qui permet d'optimiser cette image.

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Contexte de mise en œuvre
Recruter et intégrer les nouveaux travailleurs	1-2	<p><b><u>Au niveau du management stratégique :</u></b></p> <p>Gérer la concurrence entre employeurs pour recruter des candidats « rares ».</p> <p>Établir des partenariats avec les écoles / formation pour recruter.</p> <p>Construire des packages salariaux incluant de la formation.</p> <p><b><u>Au niveau du management opérationnel et/ou collaborateur :</u></b></p> <p>Recruter à distance (élargir l'étendue géographique de recrutement).</p> <p>Établir un profil de fonction (annonce) centré sur les compétences.</p> <p>Accompagner le choix des besoins en compétences dans les équipes/dans l'entreprise.</p> <p>Utiliser les outils de recrutement permettant d'identifier les savoir-faire comportementaux / « soft skills ».</p> <p>Développer une argumentation et offrir un package salarial qui inclut les dimensions de flexibilité (horaires, télétravail, ...).</p>	<p>Cet aspect des ressources humaines doit être réfléchi dans une logique de compétences et des possibilités de développer celles-ci. D'un point de vue stratégique, il est intéressant de proposer des packages salariaux incluant de la formation pour permettre au potentiel travailleur de se développer.</p> <p>Concernant le recrutement stricto sensu, les compétences non techniques sont primordiales, il faut les évaluer de manière plus précise. Dans un contexte de guerre des talents, mobiliser un réseau de partenaires peut clairement faire la différence.</p>

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Contexte de mise en œuvre
Gérer le système d'information RH	2-4-6-8	<p><b><u>Au niveau du management stratégique :</u></b></p> <p>Mettre en place un dispositif d'identification des compétences des travailleurs au fur et à mesure de l'autoformation.</p> <p><b><u>Au niveau du management opérationnel et/ou collaborateur :</u></b></p> <p>Simplifier les procédures d'identification de présence. (ex. : pointeuses)</p> <p>Proposer des outils de formation ouverts.</p> <p>Suivre des données de personnel pour monitorer la diversité.</p> <p>Mener une veille réglementaire.</p>	<p>Cette activité se réfère aux tâches techniques liées aux ressources humaines comme la gestion des documents de paie, des congés, des aspects règlementaires, ... C'est un service régulièrement sollicité par les travailleurs par rapport à leur situation administrative personnelle.</p> <p>Les nouvelles formes de travail vont influencer la manière dont les données vont être récoltées et traitées. La veille réglementaire est essentielle principalement à cause de l'évolution constante du contexte réglementaire.</p>
Contribuer au développement des compétences et personnel (formation et développement)	1-2-6-7-3	<p><b><u>Au niveau du management stratégique :</u></b></p> <p>Développer une culture d'auto-évaluation et d'auto-formation.</p> <p>Disposer de connaissance sur la gestion d'entreprise pour calculer le retour sur investissement de formations « extra métier », arbitrer entre formation au service de l'entreprise ou au service de l'individu.</p> <p><b><u>Au niveau du management opérationnel :</u></b></p> <p>Mettre en place des outils de gestion opérationnelle des compétences.</p> <p>Établir des partenariats entreprises / « écoles » et formateurs.</p> <p>Sensibiliser à la nécessité de la formation.</p> <p>Faire preuve de souplesse pour gérer des situations multiples (par exemple dans le cadre de la cohabitation de deux cadres de référence basés sur les métiers et sur les compétences).</p>	<p>Il s'agit probablement de l'activité la plus touchée qui deviendra « clé » dans les années à venir. Le développement personnel et des compétences permet d'une part de répondre au besoin de l'entreprise pour atteindre les objectifs, d'autre part au travailleur d'être capable de mener à bien les tâches et de « se sentir bien » dans l'organisation.</p>

Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Contexte de mise en œuvre
		<p>Utiliser les outils d'évaluation permettant d'identifier les savoir-faire comportementaux / « soft skills ».</p> <p>Accompagner l'auto-évaluation et l'auto-formation.</p> <p><b><u>Au niveau du collaborateur</u></b></p> <p>Opérationnaliser les formations et accompagner au changement.</p> <p>Adapter les formats de formation pour favoriser la créativité (pédagogie de projet plutôt que formation ex-cathedra).</p> <p>Permettre au travailleur d'acquérir une cohérence entre les différents acquis d'apprentissages formels et informels.</p>	
Contribuer à la mise en place de la politique de bien-être au travail	4-5-6-7	<p><b><u>Au niveau du management stratégique :</u></b></p> <p>Établir une politique de prévention du stress et du « burn out ».</p> <p>Établir un plan d'adaptation / d'aménagement de l'environnement de travail pour le rendre « attractif ».</p> <p>Développer un cadre de reconnaissance des travailleurs les plus âgés en fin de carrière et après la pension afin de maintenir un lien (fêtes, valorisation, ...).</p> <p><b><u>Au niveau du management opérationnel et/ou collaborateur :</u></b></p> <p>Mettre en place et suivre des indicateurs santé et bien-être (absentéisme, présentéisme, réalisation des objectifs).</p> <p>Proposer des formations qui correspondent aux aspirations personnelles du travailleur (politique de rétention).</p>	Les transformations en cours et à venir peuvent provoquer des situations d'inconfort chez les travailleurs nécessitant en réponse le déploiement d'une politique de bien-être au travail.



Activité impactée	Hypothèses d'évolution impactantes	Ressources	Contexte de mise en œuvre
Piloter la concertation sociale	1-4-5-9	<p><b><u>Au niveau du management stratégique :</u></b></p> <p>Investir dans la formation de partenaires sociaux / les informer (lecture de bilan d'entreprises, ...).</p> <p>Négocier le cadre de déspecialisation et détemporalisation.</p> <p>Négocier des cas particuliers, pendant la coexistence de deux cadres de références basés sur les métiers et diplômes d'une part et sur les compétences d'autre part.</p>	<p>Les nouveaux modes de travail, les évolutions au niveaux politiques peuvent inquiéter les partenaires sociaux soucieux du maintien des acquis des travailleurs. Dans ce contexte une collaboration optimale sera essentielle et passera notamment par des actions de formation et d'information à l'intention des représentants des travailleurs.</p>

*Tableau 4 : Les compétences clés*

## Annexe : Profil « actuel » de la fonction de gestion des ressources humaines.

Ce profil a servi de base de réflexion pour identifier les activités et compétences particulièrement importantes à l'avenir.

Il a été construit sur base des fiches ROME consacrées aux métiers de la gestion des ressources humaines<sup>12</sup> (M1501 - Assistanat en ressources humaines ; M1503 management des ressources humaines ; M1502 Développement en ressources humaines) et des commentaires des participants au panel lors du premier atelier.

ACTIVITÉS	TÂCHES		
	En fonction du niveau de responsabilité de la fonction		
	Top management (stratégie)	Management RH (organisationnel)	Collaborateur RH (opérationnel)
<b>Contribuer à la stratégie de l'entreprise, la traduire en stratégie RH et l'opérationnaliser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduire une politique de ressources humaines.</li> <li>▪ Concevoir un plan d'action.</li> <li>▪ Mettre en place des processus.</li> <li>▪ Proposer des axes d'amélioration.</li> <li>▪ Déployer des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.</li> <li>▪ Élaborer et suivre un budget.</li> <li>▪ Conduire/Accompagner le changement.</li> <li>▪ Mener une veille sur son environnement aussi bien interne qu'externe (évolution des métiers, pratiques, outils, tendances sociétales, ...).</li> <li>▪ Conseiller au niveau organisationnel afin d'atteindre les objectifs.</li> <li>▪ Définir une culture d'entreprise.</li> </ul>		
<b>Gérer la communication (interne et externe)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir un plan de communication RH.</li> <li>▪ Informer le personnel en déterminant le support adéquat (interne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opérationnaliser et mettre en œuvre un plan de communication RH.</li> <li>▪ Informer le personnel en déterminant le support adéquat (interne).</li> <li>▪ Déployer la culture d'entreprise (interne et externe).</li> <li>▪ Gérer l'<i>employer branding</i>.</li> </ul>	

<sup>12</sup> Téléchargeables : <https://www.pole-emploi.fr/candidat/le-code-rome-et-les-fiches-metiers-@/article.jspz?id=60702>

ACTIVITÉS	TÂCHES		
	En fonction du niveau de responsabilité de la fonction		
	Top management (stratégie)	Management RH (organisationnel)	Collaborateur RH (opérationnel)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déployer la culture d'entreprise (interne et externe).</li> <li>▪ Définir l'<i>employer branding</i>.</li> <li>▪ Gérer la communication liée à la gestion du changement (interne).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à des événements externes (« job day », ...).</li> <li>▪ Collaborer avec les services communication-marketing (interne/externe).</li> <li>▪ Gérer la communication liée à la gestion du changement (interne).</li> </ul>	
<b>Recruter et intégrer les nouveaux travailleurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établir la politique de recrutement sur base de la GPEC<sup>13</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à la mise en place de la politique de recrutement.</li> <li>▪ Négocier avec le service demandeur et/ou la hiérarchie.</li> <li>▪ Être attentif aux évolutions en matière de marché de l'emploi.</li> <li>▪ Encadrer l'équipe.</li> <li>▪ Gérer la relation avec les partenaires externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choisir les canaux de recrutement.</li> <li>▪ Réaliser des profils de fonction.</li> <li>▪ Rédiger une offre d'emploi.</li> <li>▪ Réceptionner et trier les candidatures.</li> <li>▪ Mettre en place des tests de recrutement.</li> <li>▪ Réaliser un entretien d'embauche.</li> <li>▪ Mettre en place un « assesment ».</li> <li>▪ Gérer les relations avec les partenaires internes.</li> <li>▪ Accueillir et intégrer le personnel.</li> </ul>
<b>Gérer le système d'information RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concevoir les indicateurs de suivi et de gestion.</li> <li>▪ Définir, suivre et analyser les données RH.</li> <li>▪ Concevoir la politique salariale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire des indicateurs de suivi et de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrer les dossiers ou contrats individuels.</li> <li>▪ Réaliser les déclarations réglementaires.</li> <li>▪ Analyser et saisir les éléments de paie.</li> <li>▪ Renseigner le personnel (législation sociale, etc.).</li> <li>▪ Actualiser les outils de gestion (participer au reporting).</li> <li>▪ Gérer les absences et congés.</li> </ul>

<sup>13</sup> GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.

ACTIVITÉS	TÂCHES		
	En fonction du niveau de responsabilité de la fonction		
	Top management (stratégie)	Management RH (organisationnel)	Collaborateur RH (opérationnel)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer les horaires de travail.</li> <li>▪ Formuler des propositions.</li> <li>▪ Relayer les dysfonctionnements.</li> </ul>
<b>Contribuer au développement personnel et des compétences (formation et développement)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les besoins en compétences et adapter la politique de formation.</li> <li>▪ Apporter un appui méthodologique.</li> <li>▪ Développer et adapter l'offre de formation en fonction des évolutions technologiques, pédagogiques, etc. (e-learning, ...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser des profils de compétences.</li> <li>▪ Accompagner le processus d'évaluation du personnel.</li> <li>▪ Mettre en place des actions de mobilité interne.</li> <li>▪ Soutenir les travailleurs et/ou la hiérarchie dans la gestion du changement.</li> <li>▪ Licencier.</li> </ul>
<b>Contribuer à la mise en place de la politique de bien-être au travail</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialoguer avec les intervenants internes et externes.</li> <li>▪ Identifier les besoins et les attentes des salariés.</li> <li>▪ Proposer des services à destination des salariés.</li> <li>▪ Fournir des outils aux managers de proximité.</li> <li>▪ Évaluer le retour sur investissement de la politique de bien-être.</li> </ul>	
<b>Piloter à la concertation sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organiser et participer aux différents organes de concertation.</li> <li>▪ Mener des négociations.</li> <li>▪ Gérer les situations de crise (grèves, etc.).</li> </ul>		



## NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

**Serge BRESSERS**, Responsable adjoint du Centre de Compétence Management et Commerce, Le Forem

**Valentin BROQUET**, Legal advisor, Group S

**Marie-Lyne BRULIAU**, Directrice personnel et organisation, Le Forem

**Marie-Martine CARLIER**, Formatrice consultante RH, Act & Be /Kouka sprl

**Xavier DELEU**, Legal advisor, Group S

**Laurent DUEZ**, Formateur et consultant, P's MAKERS management consulting

**Claire DUPONT**, UMons

**Robert DUTHY**, Consultant et formateur, EVOLUO

**Jean-Pol ERHARD**, Managing partner, Peoplesphere

**Séverine GUERRY**, Responsable recrutement et projet RH, Clinique St Luc Bouge

**Geneviève LACROIX**, Expert ligne produits, Le Forem

**Carine MULLER**, Coordinatrice bachelier GRH, HEPL

**Pascale RAUX**, Formatrice, Centre de Compétence Management et Commerce, Le Forem

**Raphael VERPOORTEN**, Responsable de projet, CEFORA

## ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

**William WATELET**, Responsable du projet et Back Office

**Aurélie LELUPE**, Animation et rédaction

**Cynthia CACCIATORE**, Support administratif

## ÉDITEUR RESPONSABLE

**Marie-Kristine VANBOCKESTAL**, Administratrice générale, Le Forem