

Ce livre est une œuvre collective. C'est l'œuvre des enseignants-chercheurs de l'équipe RH du Cnam dont les travaux se succèdent et se complètent. Ainsi, nous voulons témoigner nos sincères remerciements à Maurice Thévenet (à l'origine de ce livre) qui a rejoint la Fnege en tant que délégué général, ainsi qu'à Éléonore Marbot, Étienne Normand et François Silva qui ont quitté le Cnam. Nous avons la joie d'accueillir une nouvelle contributrice, Olfa Gréselle-Zaïbet, qui a rejoint l'équipe en 2018.

Notre objectif est identique à celui de la première heure : Que la pluralité des regards des auteurs décrive en temps réel les transformations et les pratiques de la fonction RH dans sa diversité de contenus et de métiers.

Dans cette cinquième édition, de nombreuses mises à jour ont été introduites et de nouvelles thématiques apparaissent : les dispositifs dans le domaine de la formation avec le CPF, la QVT et les nouvelles responsabilités sociétales des RH, les nouvelles pratiques d'appréciation du travail, l'intelligence collective, l'éthique dans les RH, les transformations RH liées au numérique et à l'intelligence artificielle.

Que faut-il retenir des enjeux actuels de la fonction RH ?

**Le premier enjeu de la fonction RH concerne la consolidation de ses basiques.** En effet, rien n'est jamais acquis. Prenons le cas du recrutement, on pourrait croire que recruter est une mission incontournable de la fonction RH car la qualité des hommes constitue une variable stratégique. Dans les faits, face à la pénurie des talents et à la difficulté de trouver des profils sur des postes sensibles, de plus en plus d'entreprises externalisent leurs recrutements pour aller vite et cibler juste. Dans un tel scénario, ce n'est plus la fonction RH qui décide mais la fonction achat. Ainsi, notre message est clair : le recrutement, la paie, le dialogue social, l'évaluation, la formation, la gestion des compétences et des talents, les basiques de la fonction RH, doivent être innovants et en perpétuelle évolution au risque d'être ubérisés en interne ou en externe.

**Le deuxième enjeu est d'ordre méthodologique.** Depuis de nombreuses années, la fonction RH est largement impactée par les évolutions légales, les systèmes d'informations qui communiquent, ou pas, entre eux et l'application de procédures liées à la sécurité, à la qualité ou à la productivité. Avec le numérique, la fonction RH doit intégrer une nouvelle culture qui se matérialise par de nouvelles façons de travailler en mode agile, avec du design thinking et des méthodes collaboratives pour créer de l'intelligence collective. Ainsi, à l'instar de Sony Music certaines entreprises ne recrutent plus en postant des offres, présélectionnant, évaluant et intégrant. Elles imaginent, avec les collaborateurs et les experts métiers, des dispositifs co-construits en mode agile et en design thinking avec des candidats atypiques. Ainsi, la fonction RH, comme les autres fonctions de l'entreprise, doit faire évoluer ses pratiques et méthodes de travail pour rester en phase avec les besoins des métiers.

**Le troisième enjeu de la fonction RH se centre sur ses nouvelles responsabilités.** Parallèlement à la consolidation de ses basiques, la fonction RH doit apprendre à penser de façon holistique en créant plus de ponts entre ses champs d'activités. Cette posture s'impose avec les apps et les systèmes d'IA, qui vont par exemple, accompagner un collaborateur depuis sa candidature dans l'entreprise, en passant par la gestion de ses congés, de ses formations, de sa mobilité, de sa contribution au collectif, jusqu'à son départ et peut-être retour

dans l'organisation. Les nouveaux outils RH, centrés collaborateurs, fonctionnent avec des passerelles. Les métiers RH doivent être dans la même logique, et développer des synergies et co-crée. Autre défi à relever, la fonction RH doit accompagner les collaborateurs dans la transformation de leurs métiers avec le numérique et l'IA. Elle se doit d'imaginer les pratiques, métiers, procédures à mettre en place pour accueillir des sous-traitants, freelances, fournisseurs, contributeurs avec de nouveaux types de contrats de travail, toujours plus nombreux. De plus, comment la fonction RH va-t-elle utiliser sa nouvelle richesse, les gisements de *data* qui existent en interne ? Dans quelle mesure sera-t-elle exemplaire pour véhiculer une nécessaire culture *data* ? Enfin la fonction RH a la responsabilité de convertir les nouveaux enjeux des organisations, comme les enjeux climatiques, en une stratégie RH. Aujourd'hui, la fonction RH est au cœur de la transformation numérique que vivent les entreprises. Elle se doit d'être prête à une nouvelle transformation, voire disruption, celle de l'IA, car elle constitue un pilier pour garantir l'équité, l'innovation et la place de l'Homme au sein des organisations.

**Cécile Dejoux**