

Février 2023

Quelles formations pour accompagner les HRBP dans leur rôle en 2023 ?

Enjeux & bonnes pratiques

CHANGE—
—**THE WORK**



Les mutations du rôle HRBP



Human, Operational ou Business Partner ?

Le concept de Business Partner RH s'est imposé depuis plusieurs années dans les entreprises.

Il répond au conflit entre :

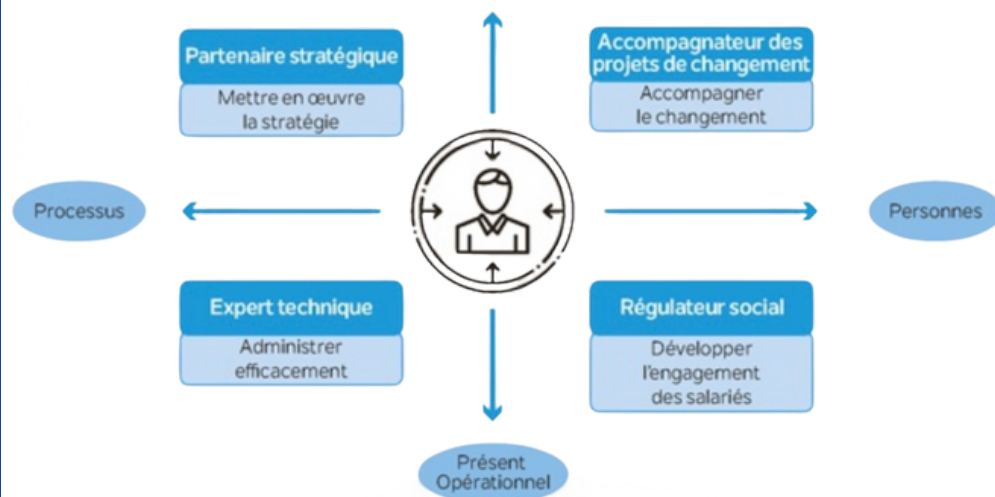
- d'une part, un **besoin croissant d'individualisation de l'accompagnement** des parcours et des compétences des salariés,
- d'autre part, une demande forte de **contribution de la DRH à la création de valeur** et au pilotage stratégique des emplois et compétences.

Selon une étude du cabinet Kurt Salmon*, la DRH doit «*améliorer la compétitivité grâce aux compétences et à l'innovation*» tout en répondant aux attentes des collaborateurs de bénéficier d'un **accompagnement plus rapproché dans la construction de leur carrière** via un accès favorisé à la mobilité et à la formation. Elle doit favoriser la fidélisation en étant garante d'un climat social de qualité.

Deux logiques sont à l'oeuvre

- Un alignement sur les orientations stratégiques de l'entreprise.
- Une logique de proximité avec les managers et les salariés au niveau local

Les 4 rôles de la fonction RH Business Partner selon Ulrich



Les mutations du rôle HRBP

Le pivot d'une fonction RH éclatée



Le HRBP incarne la gestion de l'humain au quotidien dans des organisations de plus en plus éclatées. C'est un référent de proximité dans des entreprises marquées par la décentralisation, le télétravail et l'autonomie grandissante des collaborateurs.

Il est le **pivot d'une fonction RH de plus en plus partagée**

Deux tendances sont à distinguer :

1. Un partage croissant des tâches RH avec les managers,
2. L'externalisation accrue d'activités RH, comme la paie, la gestion de l'administration du personnel ou encore la gestion des formations.

Le HRBP devient un coordinateur.

Il est chargé de clarifier les rôles de chacun et d'accompagner les managers, comme les prestataires externes à monter en compétence sur des sujets RH. En effet, le développement des compétences RH des managers est une condition centrale de la réussite des missions RH qui leur sont confiées.

Ce qui suppose d'apporter l'assistance et l'expertise RH attendus par les managers sur des sujets que ces derniers maîtrisent peu, comme l'engagement des collaborateurs, ou le bien-être au travail.



Les mutations du rôle HRBP

Le HR Business Partner, soutien du coach manager



Le rôle du manager est passé d'une fonction de commandeur, dans les années 60, à celle d'**animateur d'un management plus consultatif**, voire participatif, puis plus récemment, à celle de **manager coach**. Au sein d'organisations plus horizontales, fondées sur l'autonomie des salariés, le manager de proximité est un véritable développeur des compétences et gestionnaire des carrières.

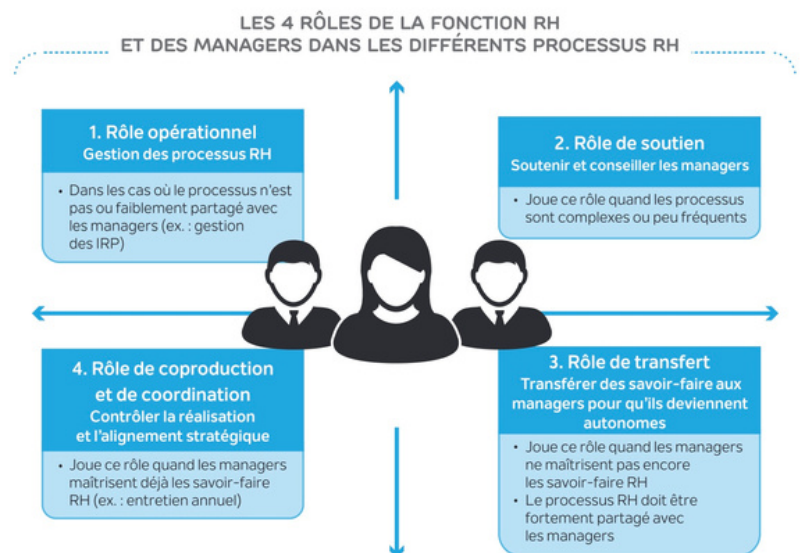
Il informe les collaborateurs sur les opportunités d'évolution dans l'entreprise, accompagne le développement des compétences et alimente les trajectoires individuelles, notamment via les entretiens professionnels.

Par sa position de leader d'équipe, le manager de proximité incarne et donne du sens au changement, pour accompagner sur le terrain les projets de transformation.

Le niveau de partage des compétences RH avec les managers varie selon les organisations et les processus RH. Il implique l'intégration des managers de proximité :

1. dans la réflexion sur l'évaluation et l'anticipation des besoins de recrutement,
2. dans l'ensemble des processus de sélection jusqu'à la décision des candidats à retenir,
3. dans la détermination des besoins de formation.

Extrait de la boîte à outil des ressources humaines, Annick Haegel, 2020



Les mutations du rôle HRBP

Le HR Digital and Machine Partner



Enfin, le HRBP est fortement impacté par le **rôle central de la DRH dans la conduite du changement**, notamment la transformation digitale des entreprises.

La fonction RH a pour rôle d'accompagner rapidement les transformations induites par la digitalisation.

Par exemple :

- Favoriser le management à distance et développer une nouvelle culture managériale,
- Diversifier les modalités d'apprentissage en utilisant les MOOC, l'e-learning, les réseaux collaboratifs, etc.
- Anticiper l'impact du numérique sur les métiers et les compétences en identifiant les impacts sur les métiers actuels et futurs,
- Identifier et quantifier les changements provoqués par l'IA en identifiant les métiers impactés et le nombre de personnes concernées, etc.

Les professionnels RH doivent aussi faire évoluer leurs propres pratiques. L'*inbound recruiting* ou l'automatisation du tri des CV en sont des exemples. En partenariat avec les managers et les *Talent Acquisition Managers*, le HRBP doit intégrer le digital et les nouvelles technologies tout au long du cycle de vie de l'expérience collaborateur, du recrutement à l'offboarding, en passant par l'intégration et la formation.



Pour accompagner ces mutations :

- **Quelles sont les compétences attendues d'un HRBP en 2022 ?**
- **Comment les entreprises forment-elles leurs HRBP ?**
- **Quelles formations RH sont proposées aux managers ?**

Ce livre blanc explore les pratiques, les parcours existants et les besoins de formation des HRBP.



7

Méthodologie

9

Les emplois et les compétences attendues

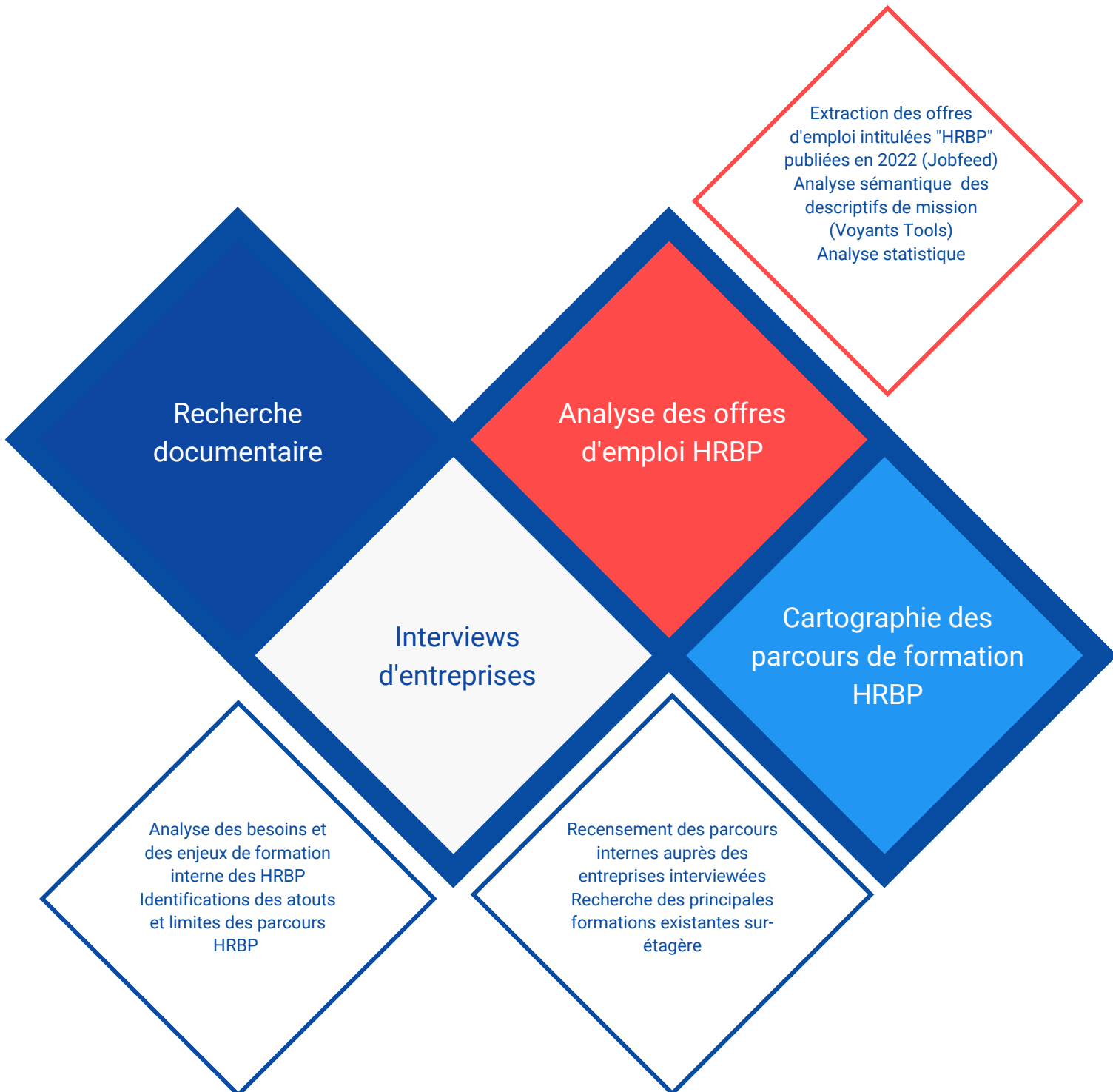
15

La formation interne des HRBP

23

Les incontournables et les innovations

Méthodologie



Les entreprises interviewées



Entreprise	Personne interviewée	Fonction
Leroy Merlin	Lucie Gay	Responsable Formation
Orange	Béatrice Villeneuve	Responsable projet développement des compétences
Doctolib	Vincent Martignon	People Operations Excellence Associate
Capgemini Engineering	Marion Cauchy	Head Of Human Ressources Senior
Société générale	Pedro Gonzalo	Program Director - Corporate University and Internal Coach

Nous remercions tous les participants à l'étude pour le temps accordé, le partage de pratiques et la richesse des informations apportées.



Les emplois et les compétences attendues du HRBP

Les marqueurs du rôle HRPB

Le rôle et les missions du HRBP



Selon l'étude menée par le cabinet Kurt Salmon auprès de 158 DRH, le rôle du HRBP gravite autour de 5 axes majeurs :

- Une contribution à la définition de la stratégie de l'entreprise et à la prise de décision (39%).
- Une compréhension des enjeux business et leur déclinaison en impacts RH (13%).
- Une action directe sur la performance de l'entreprise (11%).
- Un alignement de la stratégie RH sur la stratégie de l'entreprise (9%).
- Un soutien aux managers (6%).



Dirk Buyens, professeur de la Vlerick Management School, souligne que le nombre de salariés qui tombent sous la responsabilité de ces professionnels n'a cessé d'augmenter ces dernières années.

«Ce nombre peut grimper jusqu'à 700 alors qu'auparavant, il ne dépassait pas 200.»

Conséquence: dans ce type d'organisations, les HRBP travaillent presque exclusivement avec les managers. Ils deviennent alors leurs conseillers pour la dimension relationnelle de leur fonction. Dans les entreprises où plusieurs fonctions RH sont externalisées, les HRBP deviennent ainsi de véritables coordinateurs de projets.

Parmi les entreprises que nous avons interviewées, les **périmètres gérés par les HRBP sont situés entre 200 et 400 collaborateurs**. Selon l'étendue des périmètres, une ressource interne vient en appui du HRBP : un appui généraliste ou un expert métier selon les entreprises.

Les marqueurs du rôle HRPB

Les missions du HRBP dans les entreprises interviewées



- Le dialogue social et la qualité des relations sociales sur son périmètre.
- La sécurité au travail, la prévention des RPS, la compliance RH.
- L'appui aux managers dans la gestion des problématiques RH du quotidien (situations disciplinaires, règles, applicables, etc.).
- L'appui aux managers ou aux *Talent acquisition managers* sur le recrutement.
- L'intégration des collaborateurs et le déploiement des parcours de formation.
- Le conseil en mobilité interne auprès des collaborateurs et managers.
- L'appui aux managers dans la gestion de la performance individuelle et la détection des talents.
- Le co-pilotage de la performance (politiques de rémunération, gestion de la performance, pilotage des ETP).
- Le déploiement des projets de transformation RH (mise en place d'un SIRH, projets QVT, etc.).



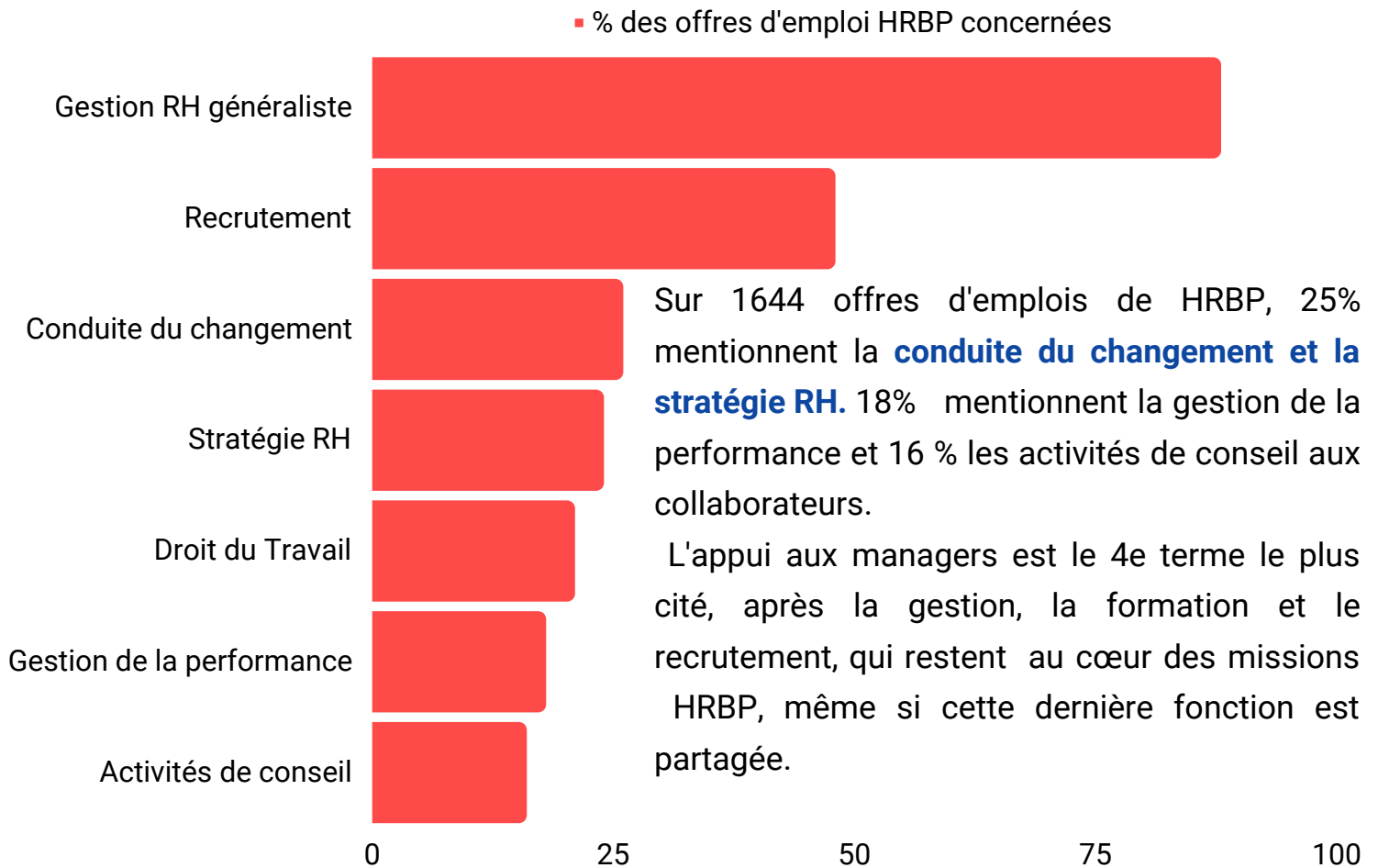
Que ce soit via les interviews ou l'analyse des offres d'emploi HRBP, il ressort que le HRBP reste -dans une majorité d'entreprises- un **opérationnel généraliste** qui gère les ressources, le recrutement (directement ou en soutien aux acteurs externes/internes) et la formation. La stratégie RH, la conduite du changement et le déploiement de projets RH interviennent en second niveau.

Les compétences attendues

Analyse des offres publiées en 2022 (intitulé HRBP)



Les offres d'emploi HRBP en 2022



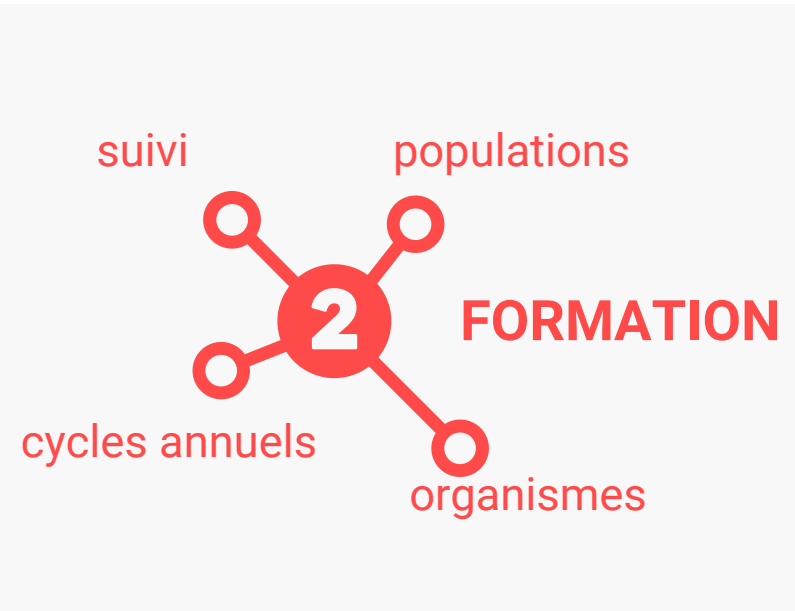
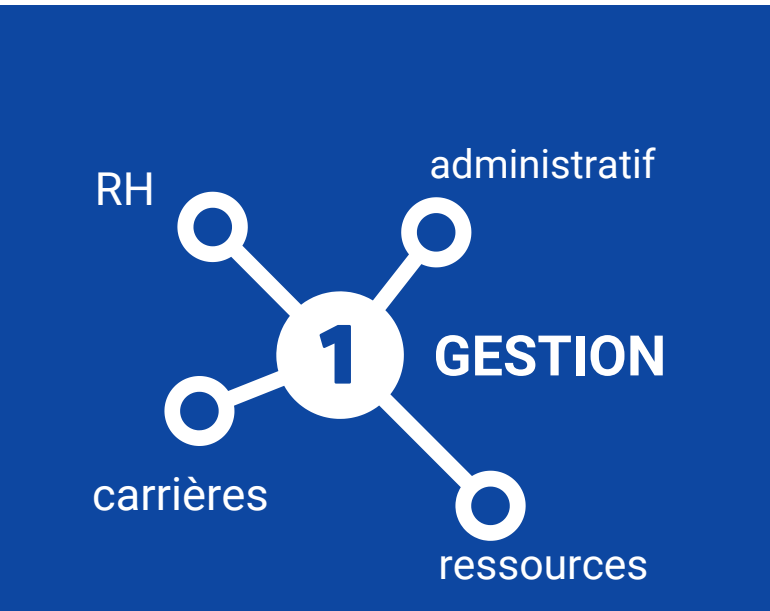
Les compétences attendues dépendent des environnements :

- Dans les entreprises de plus de 500 salariés, 27% des offres mentionnent la gestion de l'externalisation du recrutement, 26 % le marketing RH, 27 % la gestion de campus ou d'école interne..
- Dans les petites entreprises, les HRBP sont attendus dans un rôle de conseil en management d'entreprise, et de gestion de la performance. Ces deux compétences sont mentionnées dans 20 % des offres d'emploi pour les entreprises de 10 à 50 salariés.
- Pour les moyennes structures (50 à 200 salariés), la gestion des IRP et la conduite du changement prennent de l'ampleur et sont citées dans 15% des offres.

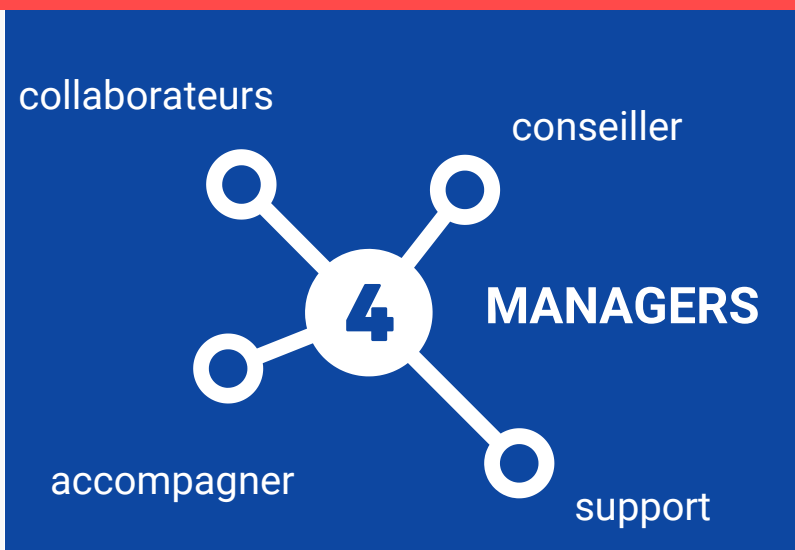
Les missions prescrites



Analyse sémantique des descriptifs de mission
de 1644 offres d'emploi



- L'opérationnel reste au coeur des missions du HRBP. La gestion est le terme le plus cité, plus de 2500 fois.
- La formation est le 2d terme le plus cité
- Le recrutement est cité 1544 fois. Il est corrélé principalement à la formation et aux suivis de l'intégration des nouveaux entrants. C'est une fonction clairement partagée qui s'appuie sur la mise en place de relations externes et internes
- L'appui aux managers est le 4e terme le plus cité (1358 fois). Le HRBP apporte un support quotidien (disciplinaire, situations individuelles, etc.). Il conseille les managers sur la gestion des équipes et la qualité et des relations.



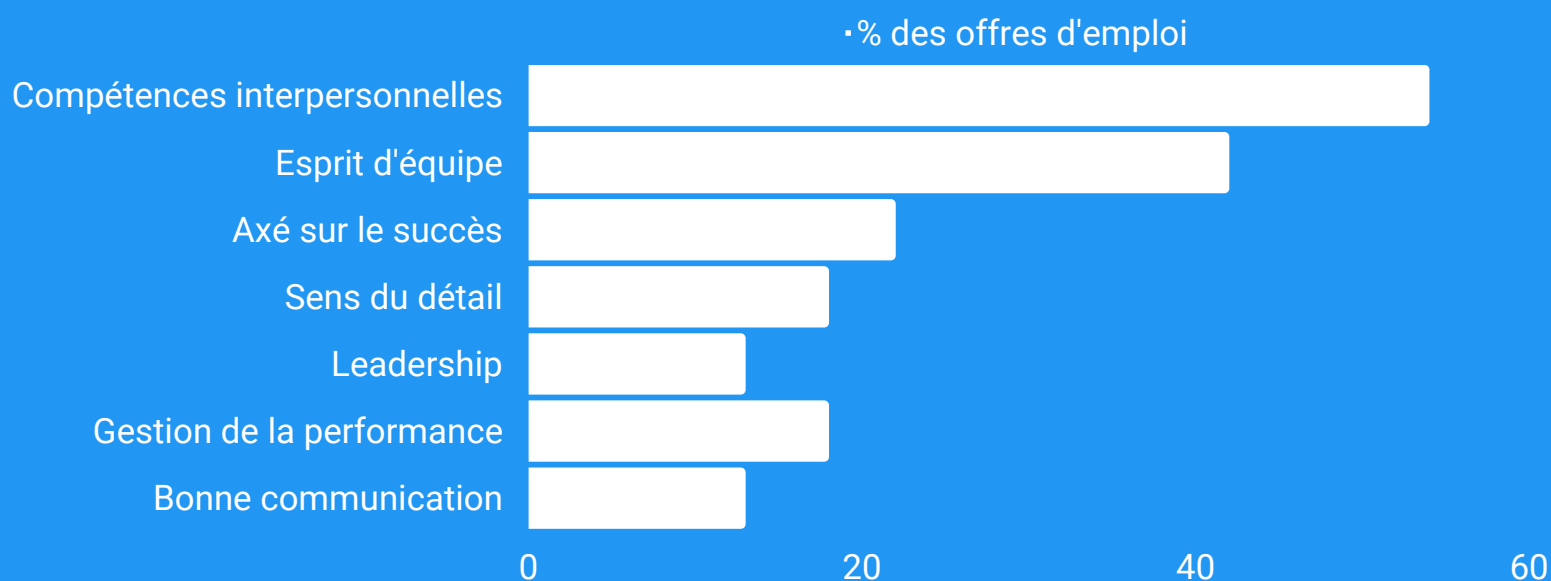
Les soft-skills attendues

Les compétences douces mentionnées dans les offres



Parmi les entreprises interviewées, deux profils HRBP ressortent :

1. Les profils sont issus de filières experts RH qu'il faut "*faire passer d'une posture d'exécutant à une posture de Business Partner*". L'objectif est de renforcer le leadership et les compétences managériales du RH pour lui permettre de sortir d'une posture trop technique, d'affirmer son rôle auprès des directions et du management, et de mieux maîtriser les interactions.
2. Les profils sont issus des filières managériales internes ou de recrutement à l'externe, l'urgence est de les outiller pour leur apporter rapidement un "kit de survie" et une vision globale des process, politiques et outils RH de l'entreprise. Les compétences douces liées sont les capacités d'adaptation et d'apprentissage en continu.



Dirk Buyens, professeur en stratégie RH à la Vlerick Management School identifie trois profils HRBP :

- Les généralistes qui ont une vision globale des RH.
- Les professionnels sans expérience en GRH, mais qui proviennent du terrain. Par exemple, les managers qui ont d'excellentes compétences relationnelles et qui souhaitent exercer des responsabilités en GRH.
- Ceux qui préfèrent l'action à la réflexion. Le HRBP résout les problèmes, il cherche des solutions et déploie la politique RH. Il n'est pas le compositeur, mais le chef d'orchestre.



La formation interne des HRBP dans les entreprises interviewées

La formation interne des HRBP

Les caractéristiques clés



La formation HRBP, une étape instituée de la prise de poste

La majorité des parcours de formation des HRBP se font à l'intégration.

Ils s'étalent entre 6 à 15 mois après la prise de poste. Quelques parcours de formation démarrent avant la prise de poste et sont intégrés au processus de mobilité interne. Les parcours internes des HRBP sont compris entre 10 et 20 jours de formation en moyenne et jusqu'à 35 jours sur 15 mois dans certaines entreprises.

Les formats pédagogiques sont mixtes : (présentiel, e-learning, mentorat, knowledge management). On relève que **toutes les entreprises intègrent du présentiel**, car l'un des besoins identifiés est de rompre l'isolement du HRBP et de lui permettre de se créer un réseau de pairs. Les parcours sont parfois associés à du mentorat ou du tutorat d'un HRBP sénior, ou à du coaching externe, dont la plus-value est clairement identifiée notamment sur les formations liées à la posture du HRBP.

Comme la fonction HRBP est très généraliste, les parcours sont très denses, ce qui est une difficulté majeure pour l'engagement sur la durée des apprenants à long terme.

Cette problématique est cependant atténuée par une bonne culture de la formation parmi les profils RH, mais aussi par la nécessité pour les HRBP de s'outiller rapidement d'un "Kit de survie pour pouvoir gérer leur population"

Un équilibre à trouver dans l'organisation de parcours

- La densité des contenus de formation est peu compatible avec les agendas des HRBP, vite surchargés par des activités opérationnelles et le planning IRP
- Lorsque les parcours sont à la carte, il y a un risque de sous-mobilisation, d'autant que les HRBP "ne savent pas par où commencer". Les entreprises notent le besoin d'une progression plus encadrée, voire obligatoire.
- Lorsque les parcours sont obligatoires, les HRBP "n'ont plus trop envie de se former après le parcours", ils peuvent délaissé la formation instituée une fois en poste, pour privilégier l'échange entre pairs et la formation informelle.
- Les environnements de travail des HRBP sont différents au sein d'un même groupe, ce qui pose un problème dans l'organisation des scénarios de progression (priorités, outils et règles applicables différents selon les périmètres).
- Les niveaux et besoins en professionnalisation différents varient selon la filière de recrutement interne et les profils.
- Les contenus sont très évolutifs (législation) ce qui implique une charge liée à la mise à jour des formations



Les caractéristiques clés du HRBP

Leroy Merlin est une entreprise de commerce de 30 000 employés et 145 magasins. Les responsables RH travaillent dans un **environnement variable en fonction de la taille des magasins**, et encadrent un ou deux assistants de gestion du personnel. Ils sont **membres à part entière du comité de direction** du magasin. Leroy Merlin privilégie les **recrutements externes** de profils RH avec 2 à 3 ans d'expérience, mais embauche également des jeunes diplômés qui peuvent évoluer vers des postes de RPRH après des missions en magasin ou en région.

Les enjeux de la formation du HRBP

- Un turn-over de 15 %
- Une mission très généraliste qui nécessite de traiter de multiples sujets très opérationnels tout en construisant la stratégie RH du magasin
- Manque de temps du RPRH

— “ —

L'objectif est de les accompagner au plus vite sur le socle métier RH dès la première année, pour être opérationnel et faire face aux situations du quotidien. Les RPRH sont accompagnés par un tuteur métier RH lors de leur prise de mission, puis intègrent leur parcours métier et se constituent ainsi un réseau de pairs pour s'entraider au quotidien.

— ” —

Le parcours de formation Leader RH

Le parcours de formation pour les nouveaux HRBP est d'une durée totale de 11,5 jours sur une période de 15 mois. Les thématiques abordées incluent les outils internes, la santé et la sécurité au travail, le développement des compétences, le recrutement et le développement des métiers. Les modules sont obligatoires et animés par un expert interne en présentiel. Après le parcours, des modules supplémentaires peuvent être choisis à la carte, tels que la gestion des relations individuelles du travail et la préparation des élections professionnelles, qui sont dispensés en e-learning.

Le parcours de formation leader manager

La formation dure entre 15 jours et 21 jours sur une période de 18 mois. Les modules incluent la base des politiques sociales, les règles sociales de l'accord de travail, la planification du temps de travail, la sécurité, la culture Leroy Merlin, la posture du manager, la prévention des risques psychosociaux, le paysage social en France, les gestes métiers, la stratégie et l'organisation d'entreprise, le développement, la rémunération, la formation agile, le recrutement, les entretiens. Les modalités de formation alternent classe virtuelles, capsules e-learning, formations présentiels et des rencontres avec des experts métiers.

Les points forts du parcours

- Un parcours obligatoire pour les nouveaux entrants avec du présentiel pour favoriser la mise en réseau
- Un parcours hybride pour les nouveaux managers pour ne pas surcharger les agendas

Orange

Un nouveau parcours en construction plus personnalisé pour des HRBP aux problématiques et périmètres très différents



Les caractéristiques clés du HRBP

Le poste de Responsable RH est un poste clé chez Orange, un grand groupe de 143 000 employés avec plusieurs branches et métiers. Il y a 400 responsables RH chez Orange, qui gèrent une population de 200 à 400 employés chacun. Les HRBP sont principalement issus de la mobilité interne (70%), provenant de la filière RH ou de différentes filières (30%). Les priorités pour les HRBP ces dernières années incluent l'accompagnement des salariés dans leur parcours professionnel et la détection des situations humaines sensibles, ce qui nécessite de développer les compétences des RRH sur ces sujets et de travailler en étroite collaboration avec les managers et les acteurs de la QVT.

Les enjeux de la formation du HRBP

- "Le problème des RRH, c'est l'agenda".
- Les environnements de travail sont très diversifiés dans le groupe, de fait, les priorités de formations des RRH ne sont pas les mêmes.
- Le parcours actuel est à la carte, mais les RRH ne savent pas par où commencer.



Un nouveau parcours en cours de conception

Aujourd'hui, le parcours est à la carte, mais les RRH manquent de temps pour se former. Il n'y a pas de communautés d'apprenants, et le service formation constate que le parcours n'est pas assez guidé. Le parcours de formation est donc en révision. L'enjeu est de créer un parcours de formation suffisamment guidé pour "obliger" les RRH à se plonger dedans, avec un scénario de progression personnalisé, en fonction de l'environnement de travail du RRH et de ses besoins individuels. Pour raccourcir les parcours à la prise de poste, une partie sera réalisée en amont. Le projet est également de mettre en place un diagnostic par bloc de compétences qui permettrait aux salariés en poste d'identifier leurs besoins et de suivre les formations prioritaires. L'objectif est d'avoir une formation avant la prise de poste sur le droit du travail pour avoir les bons réflexes face aux situations disciplinaires, les règles applicables et les accords d'entreprise. La seconde partie de la formation se fera pendant la prise de poste et portera sur les techniques d'entretien, la posture, l'accompagnement de la mobilité, la posture d'écoute, l'accompagnement des managers, tout au long de la vie des salariés.

— “ —

L'enjeu est de créer un parcours de formation suffisamment guidé pour "obliger" les RRH à se plonger dedans, mais avec un scénario de progression personnalisé, en fonction de l'environnement de travail du RRH et de son background.

” —

Entreprise industrielle

Un parcours de formation intégré au processus de recrutement interne des RRH



Les caractéristiques clés du HRBP

Le poste de Responsable RH coordonne une équipe de 9 métiers de la filière RH de l'entreprise, tels que l'appui RH, le gestionnaire contrat de travail, le gestionnaire-conseil en formation et le chargé d'études RH. La part importante de l'agenda du RRH est consacrée au dialogue social. Les recrutements de RRH sont principalement effectués en interne, les profils sont expérimentés et issus de la filière RH interne. Le processus de recrutement interne comporte 3 étapes, comprenant la présélection de candidats internes, un cursus de formation parallèle à la prise de poste, et une sélection effectuée par un binôme de DRH métier à travers une présentation de dossier et un test de personnalité. Les actions de professionnalisation sont définies en fonction du résultat.

Les enjeux de la formation du HRBP

- Besoin d'échanges entre pairs plus que de formation (pour les RRH en poste), du mentorat et du terrain.
- Des postes RRH ouverts à la mobilité interne, mais qui nécessitent posture et expérience

L'enjeu est de préparer le RRH à affirmer sa posture le plus en amont possible de la prise de poste, en l'accompagnant par du mentorat d'un RRH expérimenté et par un parcours de formation intégré au processus de sélection interne.



Le parcours de formation interne

Le parcours de formation se compose de plusieurs modules obligatoires, qui sont présentiels ou distanciels et se déroulent de **6 à 1 mois avant la prise de poste**. Les modules incluent "La place de la fonction RH dans l'entreprise de demain", "Le développement des compétences et l'obligation d'employabilité", "Du contractuel vers le collectif", "La qualité des relations sociales vers la régulation", "La place de la fonction RH dans l'accompagnement des transformations", "Vie de l'entreprise entre collectif et individuel". Les HRBP en poste peuvent également suivre des formations en ligne sur "Améliorer son leadership" et "Gérer les RPS" après leur prise de poste. Le mentorat par un RRH expérimenté du groupe est également proposé après la prise de poste.

Les points forts du parcours

- Un parcours obligatoire intégré au processus de recrutement interne
- Un mentorat avec un RRH expérimenté à la prise de poste

Société Générale

Un parcours de formation progressif selon la séniorité du HRBP



Les caractéristiques clés du HRBP

La Société Générale, un groupe de 177 000 employés présents dans 66 pays, comprend 24 Business et Service Units, allant de la salle de marché à l'agence bancaire. Le rôle du HRBP peut varier en fonction de l'environnement et se concentre sur **l'accompagnement de la transformation**, ainsi que sur les **fonctions classiques** du HRBP telles que le recrutement, le développement et la formation. Les HRBP juniors sont principalement recrutés pour évoluer dans l'entreprise, tandis que quelques profils provenant de filières commerciales peuvent également être recrutés.

Les enjeux de la formation du HRBP

- Travailler la posture RH
- Se rencontrer/connaitre en favorisant la cross-vertilisation entre équipes mais aussi BU/SU
- Se développer sur des activités core-business RH et aussi soft skills
- Grandir en prise de recul/hauteur positionnement stratégique via Tutorat, co-développement, coaching, supervision.



Le parcours de formation HRBP

La Société Générale déploie pour les nouveaux HRBP un "Pack de démarrage avec les fondamentaux HRBP". La formation comprend des modules sur les outils internes, la gestion des compétences et des carrières, les entretiens annuels et le recrutement. La formation est dispensée en e-learning avec un tutorat d'un HRBP senior et dure entre 3 et 6 mois. Plus tard dans le parcours, des formations en webinar sont proposées pour les HRBP entre 6 à 18 mois d'expérience et une formation en présentiel pour affirmer leur posture et leur communication en travaillant sur le développement de la confiance, pour les HRBP expérimentés. Un parcours sur la médiation est également proposé ainsi que des espaces d'échanges de pratiques animés par des coaches sont également proposés à des groupes de pairs au sein de la filière RH.

Les points forts du parcours

- Un parcours évolutif selon la séniorité
- Du e-learning pour alléger la prise de poste, et de l'échange en présentiel sur les thématiques liées à la posture, à la communication et à la gestion des situations complexes.

— “ —

L'objectif au démarrage du parcours, c'est de ne pas charger le HRBP avec de la formation présentielle, mais lui fournir les fondamentaux en e-learning, associé à du tutorat.

Le parcours de formation évolue ensuite selon la séniorité, avec des formats mixtes.

— ” —

Doctolib

Un outil pour capitaliser l'expertise des HRBP et clarifier le partage des rôles



Les caractéristiques clés du HRBP

Le poste de HRBP gère une population moyenne de 200 employés, qui tend à augmenter. L'entreprise est internationale et opère dans 3 pays avec des règles RH spécifiques. Les HRBP sont majoritairement recrutés à l'externe et composent une équipe de 18 personnes, avec une majorité d'experts en négociation, gestion de conflits, influence et analyse des parties prenantes. Les priorités pour les HRBP incluent la rationalisation des outils et processus RH pour suivre la croissance des effectifs. La formation est aussi un sujet clé.

Les enjeux de la formation du HRBP

- Un process d'onboarding déjà dense
- Des équipes RH peu sensibles au e-learning
- Un risque de perte des compétences rares et microprocess maîtrisé par un seul HRBP
- Un besoin d'échanges entre pairs pour gérer des situations complexes
- MAJ continue des contenus de formation et veille sociale sur 3 pays différents



L'outil de knowledge management

Les domaines ont été définis par les équipes.

- Méthodologie (global com, people initiatives)
- Performance management
- C&B
- Career Advisor (mobilité, engagement, ..)
- Disciplinaire
- Leaving Doctolib

Les informations contenues concernent le process global, les outils & ressources, la règle qui s'applique selon les pays, le rôle du HRBP sur le sujet, les bonnes pratiques. Elles intègrent également les interlocuteurs clés, les ressources spécifiques. L'animation du système d'information est gérée par les équipes People In. Chaque manager d'équipe au sein de People In (Paie, Compliance, Développement, etc.) est responsable de la mise à jour des contenus de sa thématique. Une révision globale est organisée tous les 6 mois.

Les points forts du parcours

- Un engagement des équipes dans la production et la MAJ des contenus

— “ —
La mise en place d'un outil de knowledge management (Cortex) permet de capitaliser l'expertise interne des HRBP, d'engager les équipes dans la production et la mise à jour des contenus, et de proposer une mobilisation à la demande des ressources.

— ” —

Capgemini Engineering

L'expérimentation de workshops pour acculturer les managers aux problématiques RH



Les caractéristiques clés du HRBP

Le HRBP chez Capgemini Engineering (ex Altran) a pour rôle de soutenir le développement de carrière et les compétences des employés avec l'aide de gestionnaires. Les RH sont soutenus par des centres d'expertise centralisés. L'environnement des Entreprises de Services Numériques (ESN) est très volatile et nécessite un travail supplémentaire pour engager et créer un sentiment d'appartenance chez les collaborateurs. Pour cela, un parcours d'intégration est proposé pour chaque collaborateur du groupe et des questionnaires de satisfaction sont analysés chaque mois. En outre, chaque départ est analysé lors d'un entretien individuel et consolidé niveau France.



Les workshops RH pour managers

Un programme de cycles de formation annuel a été expérimenté pour les managers et pour les collaborateurs. Il s'agit d'ateliers distanciels synchrones d'une heure et organisés deux fois par an. Une dizaine de workshops sont proposés, autour des thématiques telles que le harcèlement moral et sexuel, les temps de travail, le développement de l'employabilité, les entretiens et feedbacks managériaux, les risques psycho-sociaux, le télétravail ainsi que la formation.

Les enjeux de la formation des managers

- Une culture du développement de carrière pour fidéliser les consultants
- Des managers à outiller pour partager les enjeux RH

Face à ces enjeux, certains HRBP ont pu mettre en œuvre des actions de sensibilisations à destination des managers voire parfois des collaborateurs.



L'objectif, c'est de soutenir les managers en leur proposant des workshops à la carte, rythmés et en leur laissant la possibilité d'interagir entre eux



Les points forts du parcours

- Certains ateliers ont pu être dupliqués ou déployés pour l'ensemble des collaborateurs du périmètre
- Une modalité très souple pour sensibiliser les managers



Les incontournables et les innovations dans la formation des HRBP

Les points communs identifiés dans les parcours de formation



Modules souvent mutualisés avec les managers



Modules souvent réalisés en présentiel ou distanciel synchrone



Modules souvent réalisés en e-learning



Modules souvent associés à du mentorat



Les fondamentaux de la gestion RH

- Le droit du travail
- Le temps de travail
- Les accords et règles applicables
- Les outils de gestion

La place de la fonction RH

- Le partage des rôles avec les managers
- La place du RH dans l'accompagnement du changement et de la transformation digitale
- La fonction stratégique des RH
- La gestion du temps et des priorités dans le cadre des différents rôles



Le développement des compétences l'employabilité et l'accompagnement des parcours

- La gestion des compétences
- L'élaboration du plan de formation
- La détection et la fidélisation des talents
- Les entretiens de développement professionnels et les entretiens de performance
- La questiologie
- Les feedbacks

Incarner les postures du RRH et affirmer son leadership auprès de ses parties prenantes

- Transmettre la culture de l'entreprise
- Faire son storytelling RH
- Incarner le changement
- Développer sa posture de conseil auprès des managers
- Mobiliser les outils du coaching
- Gérer les situations individuelles complexes



La qualité des relations sociales, la santé et la sécurité au travail

- Le dialogue social
- Les RPS, la détection du harcèlement
- La sécurité
- Le management du télétravail

Le soutien au recrutement

- Déployer la marque employeur et la digitalisation du sourcing
- Appliquer les politiques de rémunération de l'entreprise
- Déployer la méthode de l'entreprise en matière de recrutement
- Accompagner les managers recruteurs ou les recruteurs externes

Les incontournables de la formation des HRBP



Les fondamentaux de la gestion RH : un Kit de survie à réserver à l'onboarding

Pour une grande part des entreprises interrogées, une formation sur les fondamentaux de la gestion RH reste nécessaire, parce qu'elle permet de rappeler quelques notions fondamentales (**droit du travail, temps de travail, etc.**) mais surtout de transmettre les **outils de gestion de l'entreprise** ainsi que les **règles spécifiques applicables** (accords, etc.). Ce module est souvent pensé comme un "kit de survie" qui doit être vite délivré pour permettre au HRBP d'être autonome sur son périmètre.

- souvent, ce module est délivré avant la prise de poste.
- il est parfois 100% dématérialisé (e-learning ou plateforme de contenus)

La place de la fonction RH : un questionnement entre pairs

Ce module évoque le partage des rôles avec les managers et la place du RH dans l'accompagnement du changement et de la transformation digitale. C'est aussi l'occasion d'évoquer la fonction stratégique des RH et de questionner la gestion du temps des priorités dans le cadre des différents rôles.

Les entreprises privilégient des séances presenielles ou synchrones et de l'échange entre pairs.

Incarner les postures du RRH : un sujet qui nécessite mise en pratique et mentorat

Ce module outille le HRBP pour incarner ses différents rôles au quotidien, en tant que Human partner, digital partner, stratégie partner et en tant que coach ou coordinateur.

Plusieurs entreprises soulignent l'intérêt d'associer du mentorat d'un HRBP expérimenté et évoluant dans un environnement de travail différent.

Recrutement, Formation, Vie au Travail : des modules mutualisables

Nous avons repéré trois modules qui sont mutualisables avec les managers, selon le niveau de partage des rôles et responsabilités :

- le développement des compétences, la formation et l'employabilité,
- le recrutement et l'incarnation de la marque employeur
- la santé et la sécurité au travail, les RPS et la qualité des relations sociales

Selon le niveau de partage des rôles et d'externalisation (par exemple sur le recrutement), l'objectif est d'outiller le HRBP non pas à faire lui-même, mais à conseiller voire, coordonner les acteurs autour des bonnes pratiques et des outils existant.

Les innovations et bonnes pratiques identifiées



Mise en place d'un outil de Knowledge management

Les objectifs :

- Associer les équipes RH à la création et la mise à jour des contenus
- Différencier les environnements et règles applicables
- Permettre une utilisation à la carte et au quotidien
- Capitaliser les compétences rares

Mise en place d'un auto-diagnostic de positionnement

Les objectifs :

- Personnaliser les parcours aux profils et aux environnements/populations à gérer
- Raccourcir les parcours compte tenu des agendas des HRBP

Réalisation d'une partie du parcours avant la prise de poste

Les objectifs :

- Alléger le parcours à la prise de poste
- Outiller le HRBP d'un Kit de survie
- Créer un réseau HRBP avant la prise de poste

Mise en place de communautés d'apprenants ou d'espace d'échanges de pratiques

- Transmettre les bons réflexes et outils en situation de crise
- Favoriser l'échange pour gérer les situations complexes

Parcours évolutif selon la séniorité

Les objectifs :

- Alléger le parcours à la prise de poste
- Outiller rapidement le HRBP d'un Kit de survie
- Animer et adapter la formation tout au long de la carrière du HRBP

Le tutorat à la prise de poste avec un HRBP sénior et issu d'un autre environnement

- Rompre l'isolement du HRBP
- Favoriser l'échange et la transmission de la posture du RRH

Bibliographie



Bibliographie :

- Les nouveaux défis des managers de proximité face à la décentralisation de la fonction RH au Maroc : cas d'un groupe financier panafricain, Adil Cherkaoui, Ahmed Belgaid, Revue Questions de Management, 2021/2 n° 32
- Dietrich A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, Management & Avenir, vol. 21 n°1
- Retour D. (2011), Autonomie et décentralisation de la GRH, FacefPesquisa, numéro especial, p. 21-30.
- Ulrich D. et Brockbank W. (2005), The HR Value Proposition, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Jean-Noël Chaintreuil, Carole Ballereau, Camille Barbry, Benjamin Fouks "RH et transformations : Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain", Dunod 2022.
- Annick Haegel, la boîte à outils des Ressources Humaines - 3e éd., 2020.
- Cabinet Kurt Salmon, Le Business Partner RH, effet de mode ou réalité ?
- Quel rôle pour la fonction ressources humaines en 2020 2025 ? Orange, Oliver Wyman et Mercer, 2016

Revue du web :

- [La fonction RH face à la redistribution des rôles dans la GRH : quelles nouvelles missions pour les acteurs RH ?](#)
- [HR Business partner : une fonction mise à nue](#)
- [Les nouveaux enjeux du HR Business Partner](#)



Ce livre blanc est édité par
Change The Work

14 rue Leo Lagrange
91700, Sainte Geneviève des Bois
www.changethework.com