

LA DRH, à la croisée des transformations et de l'innovation

Pénurie et tension sur le marché du travail, formation et développement des compétences, marque employeur, attractivité et fidélisation des talents, gestion des crises, conduite du changement... sont autant d'enjeux qui mobilisent les directions des ressources humaines au quotidien. **Menway**, groupe indépendant français, fédère aujourd'hui des expertises RH à forte valeur ajoutée afin d'accompagner les entreprises et leurs DRH et les aider à relever l'ensemble de ces défis. **Valérie Mathieu, directrice générale du groupe**, dresse pour nous un état des lieux et partage plusieurs pistes de réflexion.



Valérie Mathieu

Depuis la pandémie, le rôle de la DRH a gagné en visibilité au sein des organisations, mais a aussi considérablement évolué. Qu'avez-vous pu observer à votre niveau ?

En effet, la pandémie a rappelé le rôle central et stratégique de la direction des ressources humaines. Ce rôle pivot, qu'elle a joué durant la crise sanitaire, se poursuit aujourd'hui dans un contexte marqué par les nombreuses transformations qui redessinent non seulement le monde de l'entreprise, mais aussi le rapport au travail.

“Dans le paysage du conseil RH, Menway est le seul groupe indépendant français à avoir réussi à allier tous les métiers et les expertises nécessaires à l'accompagnement de la transformation des entreprises en matière de ressources humaines.”

Pour faire face à cette situation exceptionnelle et pour continuer à accompagner les transitions et transformations en cours, la DRH doit faire preuve d'adaptabilité et de résilience, mais elle doit également être force de proposition, pour mieux accompagner les managers et les collaborateurs, et, in fine, l'organisation de manière globale afin de garantir la continuité et la pérennité de l'activité.

Durant la pandémie, la DRH a notamment géré la généralisation « forcée » du télétravail, la digitalisation de la formation avec un plus fort déploiement du e-learning, mais a aussi contribué à déployer et à mettre en place de nouveaux processus et façons de travailler... Aujourd'hui, il s'agit de continuer à accompagner les collaborateurs dans un contexte marqué par des tensions sur le marché du travail, des pénuries sur certains métiers, une relation au travail altérée où le rapport de force entre employeurs et salariés a été inversé, la nécessité de repenser et de faire évoluer le management et les organisations.

Justement, avec l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail, les DRH et leurs entreprises font face à un enjeu d'adaptation alors que leurs attentes et aspirations sont très différentes de celles de leurs aînés. Qu'en est-il ?

Au quotidien, dans le cadre de nos interactions avec les entreprises, les dirigeants, la DRH, les managers, les collaborateurs, mais aussi les candidats, nous sommes en première ligne afin d'apprécier cette évolution structurante. En effet, via notre filiale Yupeek dédiée à l'emploi des jeunes, nous sommes en prise directe avec les aspirations de ces juniors qui arrivent sur le marché du travail, alors que via nos filiales spécialisées dans le management de transition, avec des acteurs emblématiques comme Nim Europe, nous avons une fine connaissance des attentes des seniors.

Néanmoins, je ne suis pas convaincue qu'il y ait une réelle opposition ou incompréhension entre ces différentes générations. Aujourd'hui,



les nouvelles générations ont des attentes différentes de leurs aînés à divers niveaux, et non pas uniquement dans le monde du travail. Elles appréhendent seulement le monde différemment et considèrent le travail comme une des pièces du puzzle de leur vie. C'est un sujet que notre filiale Yupeek et l'ICN Business School ont analysé dans un livre blanc intitulé « Ce que veulent (vraiment) les jeunes ». Néanmoins, si le rapport au travail est différent, le facteur déterminant reste l'atteinte des objectifs fixés, la productivité et la performance.

Ce contexte pousse les entreprises à repenser et adapter leur organisation et processus, mais aussi leur management afin de pouvoir manager l'intergénérationnel, maintenir une certaine cohésion du collectif et contribuer à la performance globale de l'entreprise.

À cela s'ajoutent aussi les tensions sur le marché du travail avec des pénuries de talents sur de nombreux métiers et un enjeu de fidélisation et d'attraction des talents. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Ce phénomène de pénuries n'est pas nouveau. On recensait déjà un certain nombre de secteurs pénuriques avant la pandémie. La crise sanitaire n'a fait que renforcer, voire exacerber la situation. Au-delà, la conjoncture économique actuelle contribue également à alimenter ces tensions et ces pénuries.

Pour faire face à cette situation qui dure, les entreprises adaptent leur organisation, notamment en termes de temps et de modalités du travail. Elles se veulent plus flexibles et accordent une plus grande importance à la

qualité de vie et de conditions de travail (QVCT) qu'elles offrent à leurs collaborateurs et managers. Elles misent aussi sur la formation et la montée en compétences de leurs talents et introduisent de nouvelles façons de travailler en capitalisant sur les nouvelles technologies notamment.

Elles dotent aussi leur fonction RH de plus de moyens et d'outils pour optimiser leur politique de recrutement, renforcer leur marque employeur et développer leur attractivité et leur capacité à retenir et à fidéliser leurs talents.

Face à ces défis quotidiens auxquels les DRH, le management et les organisations sont confrontés, quel est le positionnement de Menway ? À quels niveaux les accompagnez-vous ?

Aujourd'hui, dans le paysage du conseil RH, Menway est le seul groupe indépendant français à avoir réussi à allier tous les métiers et les expertises nécessaires à l'accompagnement de la transformation des entreprises en matière de ressources humaines. Créé en 2002, le Groupe Menway fédère des expertises complémentaires dans divers domaines : la formation, le conseil RH & Santé, la QVCT, le recrutement et le management de transition, ainsi que le travail temporaire. Pour chacune de ces expertises, nous nous appuyons, par ailleurs, sur des filiales dédiées.

Généralement, les entreprises et les DRH nous sollicitent autour d'une problématique particulière et, à partir de là, très souvent, nous allons leur proposer un accompagnement sur mesure afin d'adresser l'ensemble de leurs

enjeux et besoins. En effet, la gestion d'une situation complexe nécessite de pouvoir mobiliser des compétences et des expertises transverses et complémentaires tout en restant concentré sur l'Humain.

Cette approche nous permet de nous inscrire dans une logique « gagnant-gagnant » et de nous positionner comme un véritable partenaire des entreprises et des DRH.

Quelles sont les principales demandes des entreprises à l'heure actuelle ?

Aujourd'hui, les entreprises nous sollicitent majoritairement autour de 3 enjeux et besoins majeurs. Tout d'abord, le recrutement et l'évaluation des candidats afin de sécuriser leurs processus et de s'assurer de recruter le bon profil au bon poste. Dans le contexte actuel, nous avons aussi de nombreuses demandes autour de la gestion de crise. Et, de plus en plus, nous sommes sollicités sur des sujets et des enjeux relatifs au bien-être au travail et aux conditions de travail.

Au regard de la pluralité de nos expertises, Menway peut accompagner les entreprises sur un besoin ou un enjeu spécifique, mais aussi sur des problématiques plus globales et complexes qui nécessitent de mobiliser plusieurs compétences.

Sur l'ensemble de ces thématiques, quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs ?

Aujourd'hui, nous sommes aux prémices d'une nouvelle ère dans le monde du travail. Il s'agit de sortir de l'analyse technique pour se concentrer sur l'Humain. Sur un recrutement, par exemple, cela implique d'aller au-delà du CV pour évaluer les « soft skills » du candidat, sa capacité à s'adapter, sa rapidité d'apprentissage, mais aussi son intérêt et sa curiosité vis-à-vis du poste pour lequel il postule.

Au-delà, l'enjeu est aussi de prendre en compte toutes les transitions qui s'accélèrent et impactent le monde du travail et, dans cette continuité, de faire preuve d'innovation pour pouvoir se transformer et s'adapter à un environnement toujours plus mouvant et incertain. Dans cette continuité, le groupe s'est, d'ailleurs, doté d'une direction de la transformation afin d'accompagner notre propre transformation en tant qu'entreprise, mais aussi celles de nos clients et de leur fonction RH qui, par ailleurs, connaît une forme de professionnalisation qui nécessite toujours plus de conseils et un accompagnement spécifique. ×