

# BAROMETRE 2016 DES DRH

EDITION N°1

JUIN 2016

## MERCER

Mercer, filiale de Marsh & McLennan Companies, est le leader mondial du conseil en ressources humaines, en santé prévoyance, en talent, en retraite et en investissements. Grâce à l'expertise de ses 20 500 collaborateurs présents dans plus de 40 pays, Mercer accompagne aujourd'hui plus de 28 000 clients à travers le monde - grands groupes internationaux, ETI, PME et TPE – à améliorer la santé, l'engagement et la performance de leur atout principal : **leur capital humain**.

En France, la société est un acteur référent sur le marché du conseil et des services en ressources humaines, protection sociale et avantages sociaux. Mercer France compte 700 collaborateurs, qui accompagnent au quotidien plus de 1 400 entreprises, de toutes tailles et issues de tous secteurs d'activité, dont 70 % des groupes du CAC 40.

Acteur engagé, Mercer France est par ailleurs un membre actif d'associations et de *think tanks* clés de son secteur d'activité, tels que l'ANDRH, RH&M, le Cercle Magellan, l'Observatoire Global Talent, ou encore *Professional Women Network* dans le domaine de la Diversité.

## ABV | ADDING BUSINESS VALUE

Porté par des associés issus du monde de la finance et de l'industrie, Adding Business Value Group conseille et accompagne depuis 20 ans les entreprises dans le management stratégique de leurs coûts et la création de valeur. Exclusivement rémunéré aux résultats, ABV Group étudie la compétitivité des coûts en matière fiscale et parafiscale, sociale, et en dépenses de fonctionnement et achats, en s'appuyant notamment sur un réseau de consultants seniors hyper spécialisés (acheteurs, actuaires, financiers, fiscalistes, ingénieurs...).

ABV Group dispose de compétences stratégiques et opérationnelles qui apportent à l'entreprise une vision transversale de ses centres de coûts (dimensionnement, pilotage, gouvernance, maturité des pratiques, risques et opportunités) et l'assurance d'une réponse concrète à ses besoins d'anticipation, d'agilité, de montée en compétences des équipes et de ressources complémentaires.

Grâce à sa méthodologie de travail pointue et éprouvée, ABV Group mène ainsi des missions sur-mesure et à haute valeur ajoutée en ingénierie fiscale et sociale, assurance et ingénierie financière, finance, ingénierie des achats et des énergies.

ABV Group est implanté en France, en Belgique, en Allemagne et aux Etats-Unis.

**Nous tenons à remercier les personnes citées ci-après** qui ont accepté de nous confier leurs points de vue sur les résultats de la 1ère édition de ce baromètre des DRH.

INTERMAS	CATERPILLAR France	OGF	ANDRH/ La Défense	Groupe Armatis-LC	Groupe MRS
<b>Cécile Deixonne</b> DRH Groupe	<b>Valérie Marchetich</b> Compensation & Benefits Manager	<b>Chantal Moret</b> Directeur Administration du Personnel et Paie	<b>Catherine Imhoff-Mongenie</b> Présidente	<b>Laurence Lelouvier</b> Directeur Général Adjoint	<b>Nathalie Dorvaux</b> DRH Groupe

## EDITO



**Romain Bureau**  
*Senior Partner*

MERCER France  
[romain.bureau@mercer.com](mailto:romain.bureau@mercer.com)



**Damien Riso**  
*Directeur Associé*

ABV Group  
[d.riso@abv-group.com](mailto:d.riso@abv-group.com)

En 2016, l'économie en France montre de timides signes de reprise, un climat social tendu, le tout dans un environnement réglementaire contraignant et un climat mondial des affaires incertain. Toutes les entreprises sont à la recherche d'agilité, d'esprit d'innovation et de compétitivité et les hommes et les femmes qui y travaillent sont plus que source de valeur ajoutée.

Sollicités par de nombreux clients et partenaires lors de ces derniers mois, Mercer France, leader mondial du conseil en ressources humaines, en santé prévoyance, en talent et en retraite, et ABV Group, leader dans le conseil en management stratégique des coûts, ont décidé de s'associer pour lancer le baromètre des DRH d'entreprises et mettre ainsi en exergue les principales tendances de la fonction Ressources Humaines pour 2016.

Réalisé sous forme d'une enquête-flash, le baromètre des DRH d'entreprises a pour objectif d'être une photographie concise de leur actualité, c'est pourquoi l'impact des évolutions réglementaires a été pris en compte dans l'étude des priorités.

La première édition de ce projet a porté sur l'année 2016.

## METHODOLOGIE ET ECHANTILLON

Pour réaliser la première édition de ce baromètre, nous avons interrogé un panel de DRH sous la forme d'une enquête-flash centrée sur leur actualité.

Le périmètre consultatif a porté sur des entreprises domiciliées sur le territoire français, de tailles et de secteurs d'activités différents, mais aussi sur des DRH ayant des couvertures variées : groupe, monosite, multisite etc.

Cette enquête est composée de quatre grandes thématiques :

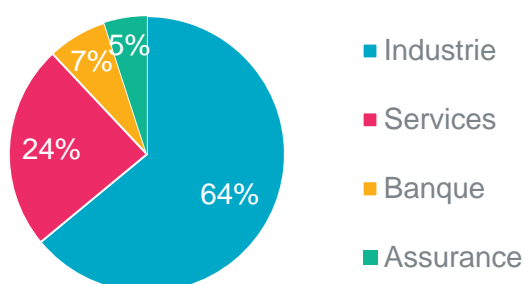
1. le Top 5 des priorités RH pour 2016 ;
2. la paie ;
3. la protection sociale ;
4. l'organisation et les contrats de travail.

Ces grandes thématiques nous ont paru être de vrais enjeux pour les DRH en cette année 2016.

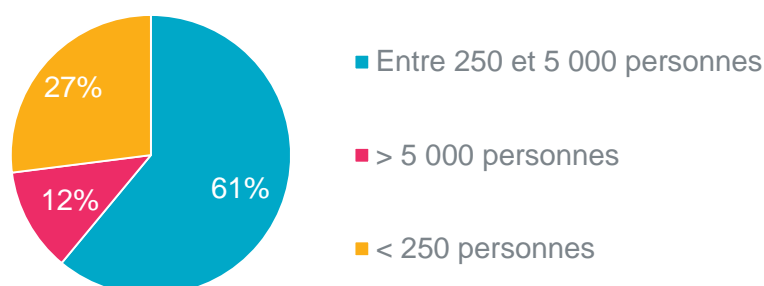
Cette enquête a été menée de mars à mai 2016 par le biais d'un questionnaire en ligne et nous a permis de disposer pour cette première édition d'un échantillon de 59 répondants.

En complément, nos experts Mercer et ABV ont réalisé un certain nombre d'entretiens venant appuyer les résultats de l'enquête et communiquer ainsi leur vision terrain des tendances RH 2016.

### Répartition de l'échantillon par secteurs d'activité



### Répartition de l'échantillon par effectif de l'entreprise



# CE QU'IL FAUT RETENIR

**Une analyse complète et prédictive** renforcée par **6** témoignages externes

**59** répondants

**4** secteurs d'activité

**Toutes tailles** d'entreprises



## 1 - Priorités RH 2016



### TOP 5 des priorités RH 2016

1. Recrutement, attractivité, marque employeur
2. Digitalisation de l'entreprise
3. Fidélisation des talents-clés
4. Développement du management et du leadership
5. Engagement des collaborateurs

### BOTTOM 5 des priorités RH 2016

17. RSE
18. Classification
19. Diversité et parité
20. Emploi des seniors
21. Préparation d'un contrôle URSSAF

## 2 - Paie



- **85%** des répondants déclarent avoir été accompagnés pour le déploiement de la DSN.
- Seulement **44%** ont réellement le sentiment d'avoir été bien préparés pour la mise en place de la DSN.
- **46%** des DRH jugent la vérification du processus de paie peu pertinente.

## 3 - Protection sociale



- **69%** des DRH d'entreprises ont été conseillés par leur courtier pour la mise en place du contrat responsable et de la complémentaire santé.
- **68%** des DRH jugent peu pertinent de renforcer la conformité et la valorisation des régimes en 2016.

## 4 - Organisation et contrats de travail

- **37%** des DRH d'entreprises estiment que leurs priorités en matière d'organisation et de contrats de travail est d'en augmenter la flexibilité avec le travail temporaire.



# SOMMAIRE

Edito .....	3
Méthodologie et échantillon.....	4
Ce qu'il faut retenir .....	5
Les priorités RH pour 2016 .....	7
La paie .....	9
La protection sociale .....	13
L'organisation et les contrats de travail.....	15
Conclusion .....	17

## 1

## LES PRIORITES RH POUR 2016



A l'heure de la dématérialisation, de la fuite des cerveaux, des fréquents changements d'organisation, du vieillissement de la pyramide des âges, et de la complexification du système réglementaire, la fonction RH se doit de s'adapter et se réinventer. Pour cela, l'impératif du DRH est de lister et de prioriser les actions stratégiques pour engager ses talents et optimiser ses ressources. Mercer vous propose de mieux connaître le marché pour ajuster vos priorités et découvrir les bonnes pratiques 2016.

### PRIORITE N°1 DES DRH EN 2016 : RECRUTEMENT, ATTRACTIVITE ET MARQUE EMPLOYEUR

Parmi la vingtaine de thématiques centrales du management des ressources humaines proposées dans notre questionnaire, voici comment les DRH les priorisent pour 2016 :



## POINT DE VUE DE ROMAIN BUREAU, SENIOR PARTNER, MERCER FRANCE

Le **développement du management et du leadership** qui arrive en 4<sup>ème</sup> position des priorités RH pour 2016 peut être considéré comme l'un des leviers de l'attractivité, de la fidélisation et de l'engagement des collaborateurs. Cette cohérence ne semble toutefois pas s'appuyer sur un besoin de travailler sur la stratégie RH, qui ne figure qu'au 15<sup>e</sup> rang, la RSE (n° 17), la diversité et la parité (n° 20), ou l'emploi des seniors (n° 21).

En seconde position, ressort **la digitalisation de l'entreprise** qui semble plus transversale puisqu'elle concerne autant la fonction RH que l'ensemble de l'entreprise, ce qui est corroboré par la 6<sup>e</sup> place concernant l'évolution du SIRH, en partie par la 7<sup>e</sup>, performance de la fonction RH, voire la 8<sup>e</sup>, à savoir la flexibilité de l'emploi et des organisations du travail. Dans la plupart des cas, **la simplification des process RH et de leur agilité sont sur l'agenda des DRH.**

Les priorités qui arrivent en second rang correspondent souvent à des composantes des premières. En effet, revoir les politiques de rémunération (n° 9), continuer à investir sur la qualité de vie au travail (n° 10), réduire l'absentéisme (n° 14), travailler sur l'épargne salariale et la retraite (n° 16) peuvent se concevoir comme contributives aux **priorités d'attraction, de fidélisation et d'engagement.**

Enfin, le management des risques RH et la mise en place du compte de pénibilité occupent une place médiane, respectivement n° 12 et n° 13.

### Point de vue de Cécile Deixonne, DRH Groupe chez INTERMAS

« Le rôle prioritaire de la fonction RH pour le groupe INTERMAS est de contribuer à la réussite d'une feuille de route très ambitieuse à l'international, qui passe par l'identification et la valorisation de nos talents. Ceci suppose par exemple pour nous :

- de renforcer le lien entre notre *strategic workforce planning* et le management personnalisé des compétences et des performances ;
- d'allouer au mieux nos ressources internes pour développer nos nouvelles implantations ;
- de faire de notre usine de Lomme une organisation high-tech à même de répondre aux normes qualité du secteur automobile ;
- de réaliser une digitalisation qui va bien au-delà du SIRH.

Au total, il s'agit d'un projet de développement social passionnant, fondé sur une coopération décisive entre la fonction RH et les managers de tous nos pays. »

### Point de vue de Valérie Marchetich, Compensation & Benefits Manager chez CATERPILLAR France

« Une de nos priorités pour 2016 est de travailler au renforcement des capacités managériales de nos superviseurs en rapprochant les résultats de notre enquête d'opinion mondiale (*Employee Insight Solution*) et les enseignements de notre programme 360°, afin d'ajuster nos plans de développement individualisés pour cette population. »



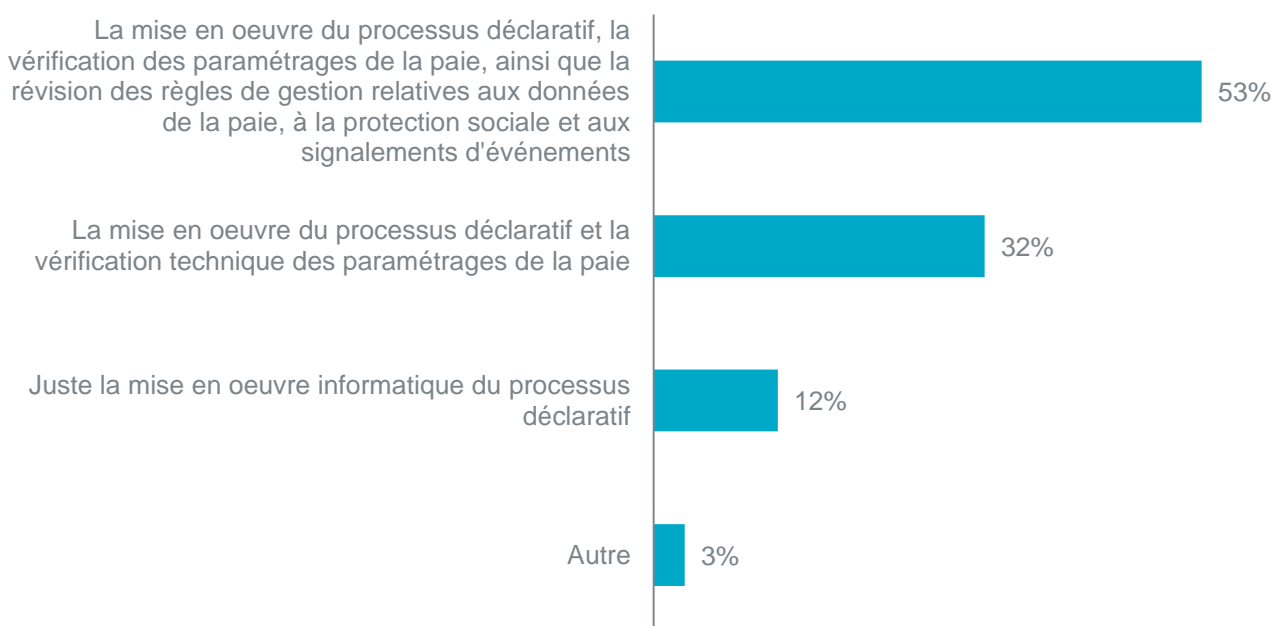
# 2 LA PAIE



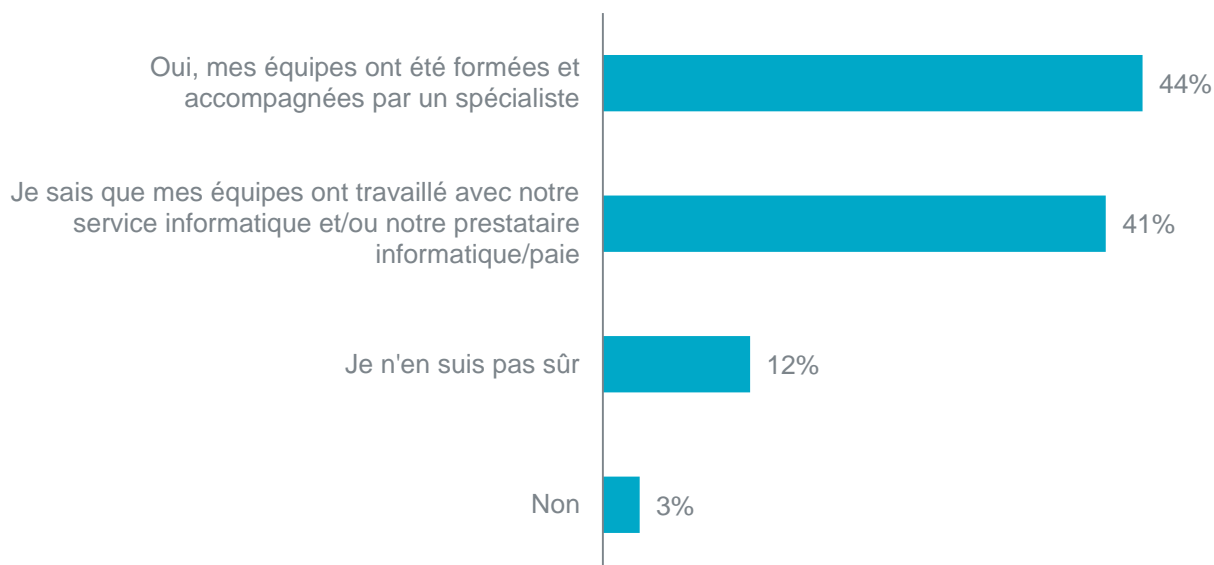
« La paie évolue continuellement et là, encore plus. Elle est toujours perfectible, et la vérification du process de paie doit être une nécessité absolue pour 2016/2017. »

**Chantal Moret, Directeur Administration du Personnel et Paie chez OGF**

## Jusqu'où a été mené le projet de mise en place de la Déclaration Sociale Nominative (DSN) ?



## Pensez-vous que votre entreprise se soit bien préparée à cette situation nouvelle ?



## POINT DE VUE DE DAMIEN RISO, DIRECTEUR ASSOCIE, ABV GROUP

### « 150 000 euros investis, un chantier ouvert et aucune simplification constatée »

Au-delà de la loi du 22 mars 2012 et du calendrier imposé, les entreprises ont joué le jeu de la simplification ; en témoignent en mars 2016, les 97 % de répondants déclarant avoir mis en œuvre la Déclaration Sociale Nominative (DSN).

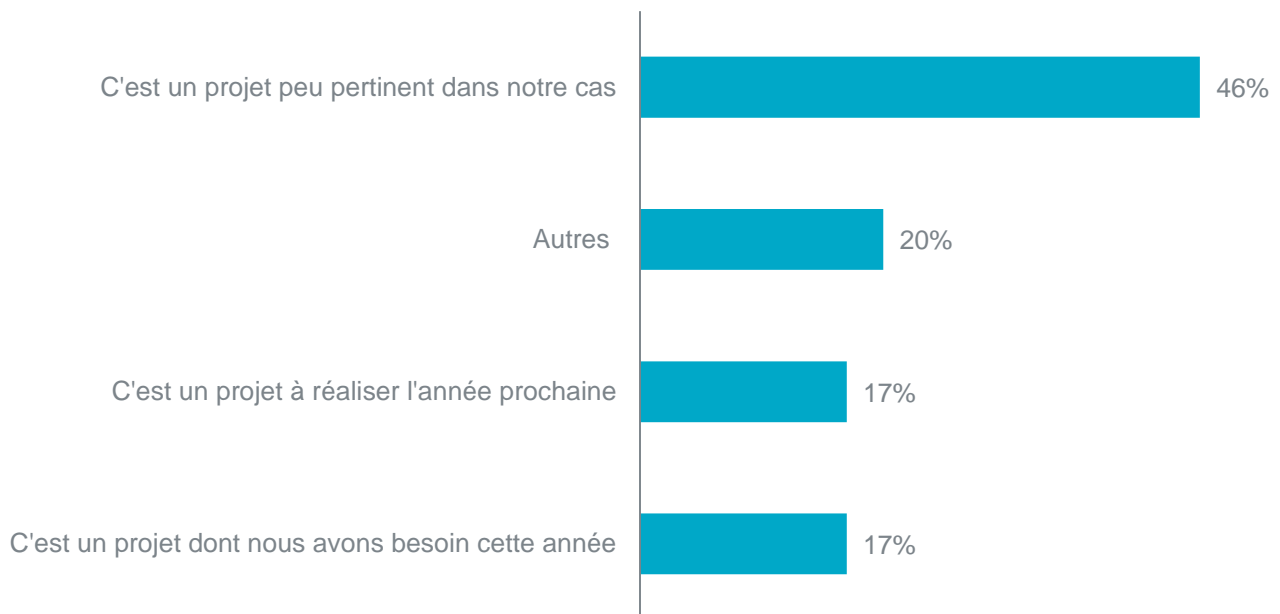
Plus qu'une nouvelle obligation, il s'agit d'un vrai sujet d'actualité et les entreprises l'ont bien compris : les équipes RH se sont mobilisées et le GIP-Mds a été sollicité.

La moitié des répondants a procédé à la vérification de ses paramétrages de paie et à la révision de ses règles de gestion, et les éditeurs de logiciels ont connu un surcroît d'activité. Un leader RH m'a indiqué avoir déjà investi 150 000 euros et fait travailler ses équipes pendant plusieurs mois pour développer le module adéquat ; or il reste encore beaucoup à faire pour fermer ce chantier et constater une éventuelle simplification. À ce stade, il serait très intéressant de connaître l'investissement global et la charge d'exploitation de cette nouvelle obligation, que doivent assumer les entreprises pour soulager le travail des organismes.

L'instauration de la DSN a pour objet, à terme, de simplifier les process de travail des organismes et éventuellement des entreprises. Or, aujourd'hui, les doubles déclarations (papier/numérique) subsistent et les incertitudes sur les pratiques actuelles demeurent. Par exemple, il a été expliqué comment régulariser un montant de réduction Fillon défavorable à l'URSSAF ; à l'inverse comment doit-on régulariser un montant de réduction Fillon trop bas, donc défavorable à l'entreprise ? L'accès à l'information continue d'être difficile et les organismes qui œuvrent en soutien de cette démarche ont eux-mêmes du mal à mener à bien leur mission. En conséquence, les résultats de l'enquête ne sont pas surprenants : 85 % des répondants déclarent avoir été accompagnés pour le déploiement de la DSN, et seulement 44 % ont réellement le sentiment d'avoir été bien préparés. Alors que la simplification du bulletin de paie est engagée, on attend les effets bénéfiques du choc de simplification annoncé avec la DSN.

## LE DRH MENACE PAR LES PERTES DE COMPETENCES

### Que pensez-vous de la vérification de votre process de paie en 2016 ?



La vérification en 2016 du process de paie est une décision purement RH et il est étonnant de constater que 46 % des DRH lui accordent si peu de pertinence. Ces dernières années, la paie est devenue plus complexe et plus technique, et les enjeux plus importants. Dans le contexte actuel de transformation des entreprises et de maîtrise des coûts internes et externes, qu'accompagnent les DRH, nous aurions pu nous attendre de leur part à davantage d'implication et de recul par rapport aux pratiques et à l'évolution des compétences de leurs équipes. Ces résultats peuvent certainement être considérés comme une des conséquences des travaux menés au titre de la DSN.

On peut évoquer également un phénomène de « déresponsabilisation » des équipes RH vis-à-vis de la paie, un éloignement constaté depuis l'externalisation de la paie et la professionnalisation des éditeurs de logiciel. Les faits parlent d'eux-mêmes : les équipes RH se transforment en utilisateurs. Les URSSAF en sont conscientes du fait des difficultés qu'elles rencontrent lors des contrôles. Le côté pervers de la démarche de simplification, est que la DSN va probablement accélérer ce phénomène. De fausses certitudes risquent d'être renforcées. Dans ces conditions, le leader RH est menacé par les pertes de compétences, alors que les risques et les sources d'optimisation pour l'entreprise restent nombreuses et nécessiteraient une amélioration des compétences.

## Point de vue de Chantal MORET, Directeur Administration du Personnel et Paie chez OGF – 6 200 personnes sur 1 100 établissements

« Les résultats de l'enquête ne me surprennent pas et me semblent même très honnêtes. Les entreprises de plus de 5 000 salariés ont des ressources, des compétences internes et un accès à l'information plus importants. Elles ont pris du recul sur la DSN et en ont fait un projet d'entreprise. Sans avoir nos ressources, les entreprises entre 250 et 5 000 salariés se sont aussi engagées sur la DSN et la complexité actuelle de la paie, dont elles en mesurent aujourd'hui vraisemblablement le challenge. À l'inverse, les entreprises de moins de 250 personnes n'ont pas eu les moyens d'investir sept mois de travail sur la DSN, comme nous avons pu le faire. La plupart des répondants se sont appuyés sur leur expert-comptable, leur éditeur éventuel, et pensent ainsi probablement bien faire.

En revanche, je trouve excessif que 44% des entreprises puissent répondre s'être bien préparées à la DSN, c'était impossible ; et puis, il faut voir dans quel état a été mise en œuvre la DSN. D'abord, parce-que personne n'était préparé à la complexité de la DSN, que nous avons découverte en lisant le cahier des charges. Mais combien d'entreprises l'ont lu ? Ensuite, parce-qu'il n'y avait pas de spécialiste de la DSN, les questions devaient être posées sur le site [www.dsn-info.fr](http://www.dsn-info.fr) mais les réponses ne venaient pas. Même les éditeurs qui se regroupaient avec le GIP-Mds n'avaient pas beaucoup de réponses à nous fournir. Pourtant, nous étions pilote des phases 1 et 2. On s'est formé seul et cela a été difficile pour nous de mettre en œuvre la DSN. On déclare depuis septembre et je n'ai pas vu une once d'amélioration avec l'administration. Cela n'a rien changé. Aujourd'hui encore, nous sommes désignés pilote de la phase 3 en relation directe avec le GIP-Mds, et c'est très compliqué parce-qu'il y a tellement de données, de variations, de situations imprévues, que la progression se fait par palier. Par exemple, notre URSSAF nous a indiqué qu'elle n'acceptait plus les régularisations AT dans la DSN ou encore nous demande en plus de la DSN, des fichiers Excel ! On apprend donc en marchant.

Enfin, parce-que la paie évolue continuellement et là, encore plus. Elle est toujours perfectible, et la vérification du process de paie doit être une nécessité absolue pour 2016/2017. Il faut bien voir qu'avec la professionnalisation des éditeurs de logiciel de paie, la technicité et l'expertise de paie sont en voie de disparition. Sortis de leur dépendance informatique, les gestionnaires de paie ne savent plus faire un bulletin à la main. La télé-déclaration va renforcer cette tendance et moi, je vais probablement devoir tayloriser mes processus de paie pour éviter les problèmes. Et puis, même si les URSSAF n'arrivent pas à lire correctement notre DSN aujourd'hui, il faut tout de même comprendre que la DSN permettra aux URSSAF de savoir en temps réel ce qui est bon et ce qui n'est pas bon. »

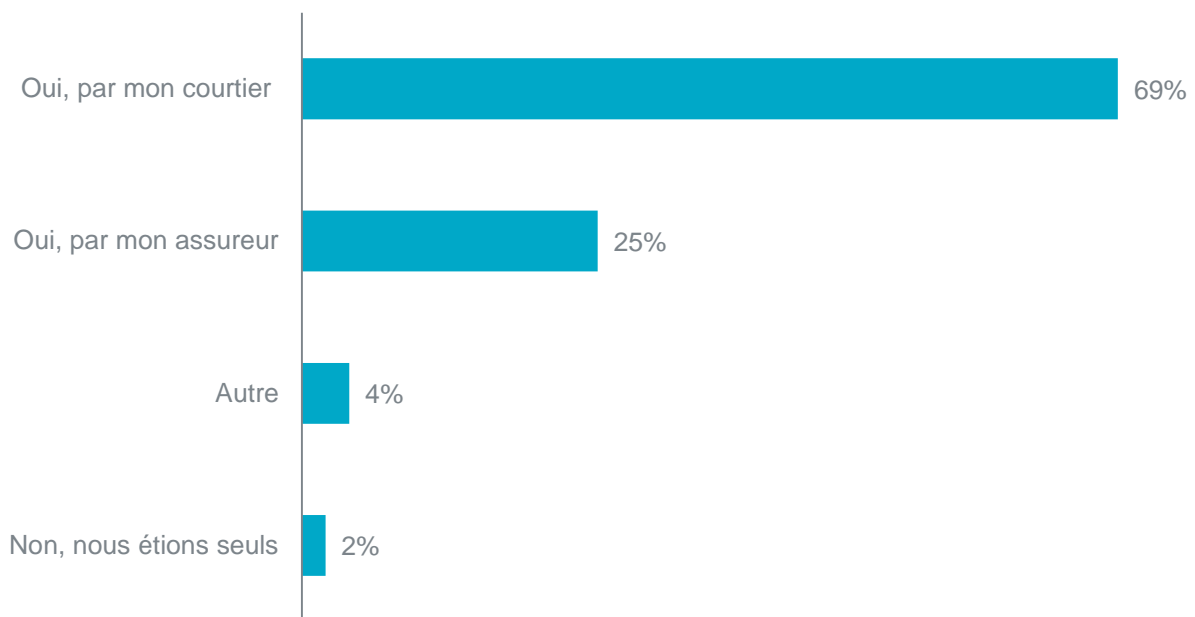
# 3

## LA PROTECTION SOCIALE

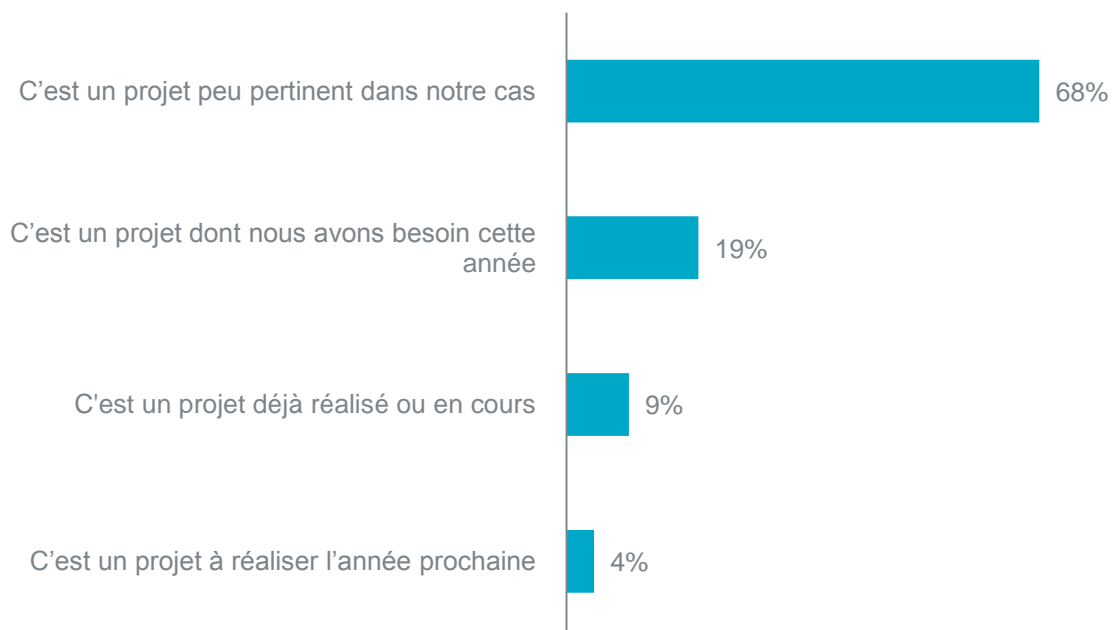


Près de **70%** des DRH d'entreprises ont été conseillés par leur courtier pour la mise en place du contrat responsable.

**Avez-vous été conseillé pour la mise en place du contrat responsable et de la complémentaire santé ?**



**Faut-il renforcer la conformité et la valorisation de vos régimes en 2016 ?**



## POINT DE VUE DE WILLIAM ISCH, SENIOR ADVISOR, MERCER FRANCE

La protection sociale reste au cœur des priorités RH, comme le souligne la forte prise en compte par l'ensemble des répondants des évolutions réglementaires liées au contrat responsable et à l'actualité autour de la généralisation de la complémentaire santé.

On peut noter qu'une part non négligeable d'entreprises (20% des répondants) reste fortement engagée dans la conduite de la transformation de leurs régimes de santé, ce qui confirme à la fois l'ampleur de la tâche, et l'importance d'un bon accompagnement des salariés dans la compréhension des enjeux de transformation des régimes.

N'est-on pas proche d'une véritable refondation des régimes de protection sociale ? Plus que jamais, la réflexion des entreprises devra désormais porter tout à la fois sur la conformité réglementaire des garanties, la pertinence des avantages accordés, l'attractivité des garanties, la maîtrise des coûts, et la recherche d'une allocation optimale des budgets.

## Point de vue de Laurence Lelouvier, Directeur Général Adjoint, Groupe ARMATIS-LC

« L'enjeu clé du groupe Armatis-LC est la maîtrise des dépenses budgétaires pour maintenir et améliorer l'attractivité du groupe dans un environnement très concurrentiel.

La mise en conformité des régimes de protection sociale complémentaires avec les textes relatifs aux obligations du panier de soins et du contrat responsable a été mise en œuvre dès le 1er janvier 2016.

Ces contraintes légales concomitantes à la mise en place de garanties socles au sein des différentes conventions collectives dont nous dépendons ont été des éléments impactant financièrement nos régimes mais qui nous ont permis de sécuriser nos salariés face à des dépenses de santé de plus en plus onéreuses.

Armatiss-LC a déjà mis en œuvre avec succès des mesures pour piloter et maîtriser ces coûts.

Nos enjeux de demain sont :

- l'optimisation de mesures dans le cadre de notre réseau de soins permettant une maîtrise accrue des dépenses de santé ;
- et la rationalisation de nos dispositifs de protection sociale sur un périmètre international. »

## 4

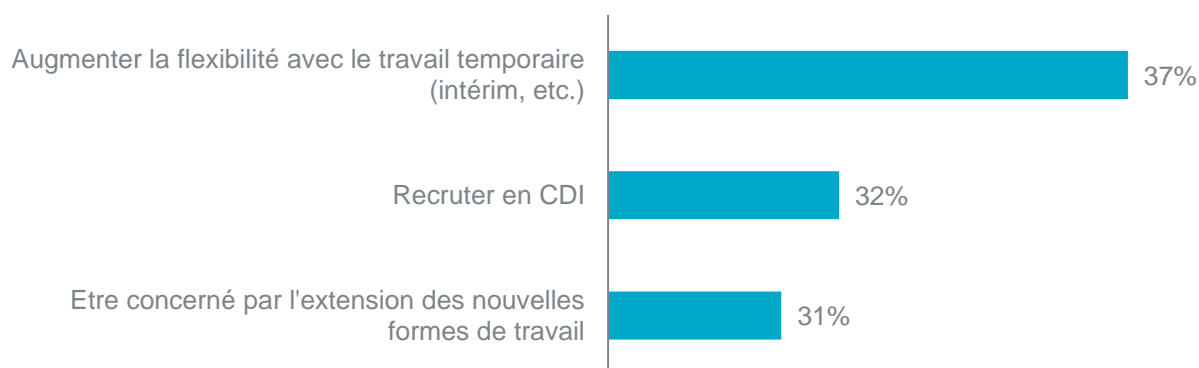
## L'ORGANISATION ET LES CONTRATS DE TRAVAIL



« Le besoin d'ajuster la masse salariale au revenu est un facteur important de stress du DRH dans bon nombre d'entreprises. Je suis donc surprise que les DRH ne s'intéressent pas plus aux nouvelles formes de contrat de travail. »

**Catherine Imhoff-Mongenie, Présidente ANDRH, La Défense**

Parmi ces propositions, quelles sont vos priorités pour 2016 ?



#### POINT DE VUE DE DAMIEN RISO, DIRECTEUR ASSOCIE, ABV GROUP

Depuis le dernier trimestre 2014, les entreprises utilisent davantage les différents dispositifs de travail temporaire et nous constatons que cette tendance se poursuit en 2016, alors que le recrutement en CDI ne progresse que très peu. Il ne s'agit plus uniquement de remplacer les départs ou de gérer des situations de crise. Il est devenu nécessaire d'avoir recours à des ressources opérationnelles supplémentaires telles que l'intérim, le CDD, le management de transition, etc. pour faire face aux variations d'activité ou pour répondre aux besoins ponctuels de compétences pointues et expérimentées. Avec en toile de fond la pression concurrentielle et l'incertitude sur les perspectives d'activité, les résultats de l'enquête traduisent bien la tendance 2016. En effet, les entreprises privilégient aujourd'hui de plus en plus les dispositifs du travail temporaire car ils répondent plus simplement à leurs difficultés immédiates à recruter.

D'ailleurs les DRH d'entreprises mènent actuellement des projets dont l'objet est d'affiner le pilotage de leurs ressources temporaires et de renforcer la performance de leur flexibilité. Encore récemment, nous discutons avec une entreprise de plus de 5 000 salariés sur la nécessité d'internaliser la sous-traitance via l'intérim pour gagner en flexibilité, réduire les coûts, améliorer l'offre de services, et continuer à recruter des talents en CDI. Dans ces conditions, recruter en CDI, mettre en œuvre le nomadisme, le télétravail, ou l'extension de nouvelles formes de travail restent des préoccupations majeures dans la mesure où elles contribuent à la montée en compétence et à l'adaptabilité de l'entreprise, et s'intègrent dès aujourd'hui dans des perspectives de résultats.

Gardons à l'esprit que le DRH 2016 doit pourvoir à l'adaptation des organisations, tout en gérant encore plus finement les coûts fixes et l'exposition aux risques financiers et juridiques de son entreprise. En 2016, les demandes du DRH portent sur le dimensionnement et le pilotage du travail temporaire, les coûts de la mobilité, l'ingénierie et le benchmark des régimes de protection sociale ainsi que la sécurisation de la masse salariale prévisionnelle par la gestion anticipée des départs en retraite.

### **Point de vue de Catherine Imhoff-Mongenie, Présidente ANDRH, La Défense**

« Le besoin d'ajuster la masse salariale au revenu est un facteur important de stress du DRH dans bon nombre d'entreprises. Je suis donc surprise que les DRH ne s'intéressent pas plus aux nouvelles formes de contrat de travail. Ils y trouveraient probablement plus de solutions à leurs difficultés actuelles, par exemple pour réduire la masse salariale en limitant le risque juridique. Il n'existe pas beaucoup d'outillage, alors que la marge d'une entreprise repose souvent sur nos épaules. »

### **Point de vue de Nathalie Dorvaux, DRH du Groupe MRS – 650 personnes sur 100 établissements**

« Le manque de visibilité et le manque de confiance en l'avenir justifient très probablement ce besoin d'agilité renforcé au détriment du recrutement en CDI.

En ce qui nous concerne, nous sommes sur un marché de l'emploi caractérisé par une offre supérieure à la demande, donc concurrentiel et tendu.

- Le *turnover* est une donnée que l'on pilote pour fidéliser le CDI et pérenniser notre activité.
- Nous avons recours au CDD pour pallier les absences et nous adapter à l'activité.
- Nous avons un vivier pour pourvoir rapidement à nos besoins de travail temporaire sur des périodes parfois très courtes.
- Nous réfléchissons au développement de l'intérim pour externaliser une partie des tâches administratives sans valeur ajoutée, pour étendre notre vivier de ressources temporaires et pour améliorer la satisfaction client. Bien entendu, cela relève d'une décision globale et concertée de l'entreprise.

Les nouvelles formes de travail ne nous concernent pas. D'une part, nous ne voyons pas comment cela peut se mailler avec le cœur de notre activité, la restauration. D'autre part, parce que la gestion des temps de travail est l'enjeu principal auquel nous devons le plus nous adapter et focaliser notre attention. Nous avons 92% de temps complets et 8% de temps partiels. Ce que l'on pense être une solution pour nous, c'est d'adapter la gestion des temps aux besoins de nos clients. Par exemple, nous rencontrons la plus grande difficulté à trouver des collaborateurs qui acceptent de travailler jusqu'à 18h ou en soirée sur un marché où, traditionnellement, les salariés s'arrêtent à 15h. Bien plus que l'évolution des contrats de travail, ce qui nous ferait le plus grand bien serait de revoir les conventions collectives. »



## CONCLUSION

La 1<sup>ère</sup> édition du baromètre des DRH a été menée dans une situation générale d'incertitudes et de besoins de transformation. Il était donc particulièrement intéressant de partager la vision et les tendances des DRH pour 2016 et l'évolution de leur fonction.

Le premier enseignement de cette enquête est que les DRH sont majoritairement focalisés sur la bonne gestion du capital humain, perçue comme la première ressource de l'entreprise dans le contexte actuel. Les entreprises n'ont plus les moyens de se tromper dans le choix et la performance de leurs collaborateurs. L'efficacité est recherchée à tous les niveaux, et les DRH sont là pour préparer au mieux les organisations à la compétition et aux nouveaux enjeux économiques. Il s'agit de renforcer l'attractivité, monter et fidéliser les compétences, améliorer le leadership, confirmer l'engagement et privilégier la flexibilité.

Le second enseignement porte sur la participation des DRH aux programmes actuels d'agilité par la réduction des coûts des entreprises. Les DRH sont conscients qu'il faut gérer les coûts, améliorer leurs procédures, optimiser la protection sociale, mais n'en font pas leurs priorités au-delà des obligations légales et des risques financiers à sécuriser. L'enquête a abordé les questions de paie au travers de la mise en place de la DSN. Si la grande majorité a rempli la mission, il ne paraît pas évident que les DRH aient pleinement pris la mesure des conséquences de la mise en place de la DSN tant pour l'organisation interne, que des coûts nouveaux et des conséquences en termes de contrôles URSSAF à l'avenir. De plus, certains DRH notent que « l'informatisation » et l'externalisation de la paie conduit à une perte de compétences internes de paie, ce qui est une préoccupation importante pour l'avenir de la fonction du DRH.

Dernier enseignement, les DRH ont un horizon de décisions à court terme, les conduisant à piloter « classiquement » le besoin en compétences et la transformation des organisations, au détriment de l'actualité des nouvelles formes d'organisation et de contrats de travail.

Ces tendances feront l'objet d'une validation par Mercer et ABV avec la seconde édition du baromètre DRH qui sera réalisé à l'occasion des budgets 2017.



[www.mercer.fr](http://www.mercer.fr)



[www.abv-group.com](http://www.abv-group.com)

