



BAROMÈTRE DES DRH

Édition 2018

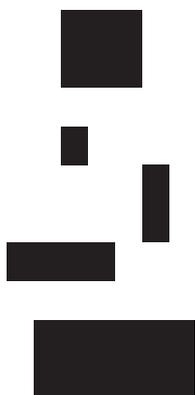


GRUPE
RH & M

ABV Group


**Willis
Towers
Watson**


GRAS SAVOYE
Willis Towers Watson 



Dans cette édition 2018 du baromètre des DRH, le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement des projets de transformation est au cœur des préoccupations. En effet, pour 85 % des 132 DRH qui ont répondu à l'étude, c'est une des 3 priorités majeures et même la priorité absolue pour 60 % d'entre eux.

Dans un environnement en mutation rapide, difficilement prédictible, où le digital modifie en profondeur le monde du travail, le rôle de la fonction RH est central au sein des entreprises. Preuve, si besoin était, de l'importance de cette fonction dans la gouvernance des entreprises, elle est représentée dans plus de 80% des cas dans le comité de direction ou le comité exécutif.

Pour relever ces défis et ces enjeux, les DRH portent leur attention sur la gestion des talents. La transformation des entreprises, la digitalisation des processus et la robotisation des tâches nécessitent de nouvelles compétences, des formes d'organisation plus agiles, un rôle accru du leadership, d'autres formes de pilotage opérationnel, plus d'anticipation sur l'émergence de nouveaux besoins des opérationnels et des attentes des salariés...

Les DRH valorisent clairement la mission de la fonction RH pour contribuer aux enjeux qui sont les leurs, au nombre desquels la mesure de l'engagement des salariés, l'amélioration du processus de gestion de la performance et l'optimisation des coûts afin d'optimiser les ressources financières de la fonction RH.

Ils comptent également sur la digitalisation des processus RH pour accroître la contribution de la fonction RH aux projets de transformation et à l'amélioration de l'efficacité de leur propre fonction, mais aussi pour améliorer l'expérience de leurs salariés.

Les DRH sont également mobilisés sur les questions de société au centre des débats : l'égalité homme-femme et l'équité des rémunérations. La qualité de vie au travail et le dialogue social sont également perçus comme étant des points clés pour favoriser le succès et l'attractivité de l'entreprise ainsi que pour fidéliser les salariés.

Les DRH ne semblent pas encore porter leur attention sur les évolutions qui pourraient contribuer à améliorer la contribution de la fonction RH : nouvelles formes de travail, nouveaux modes de rémunération, Big Data RH, cartographie des risques RH, sensibilisation aux risques cyber...



1 Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2018 ?

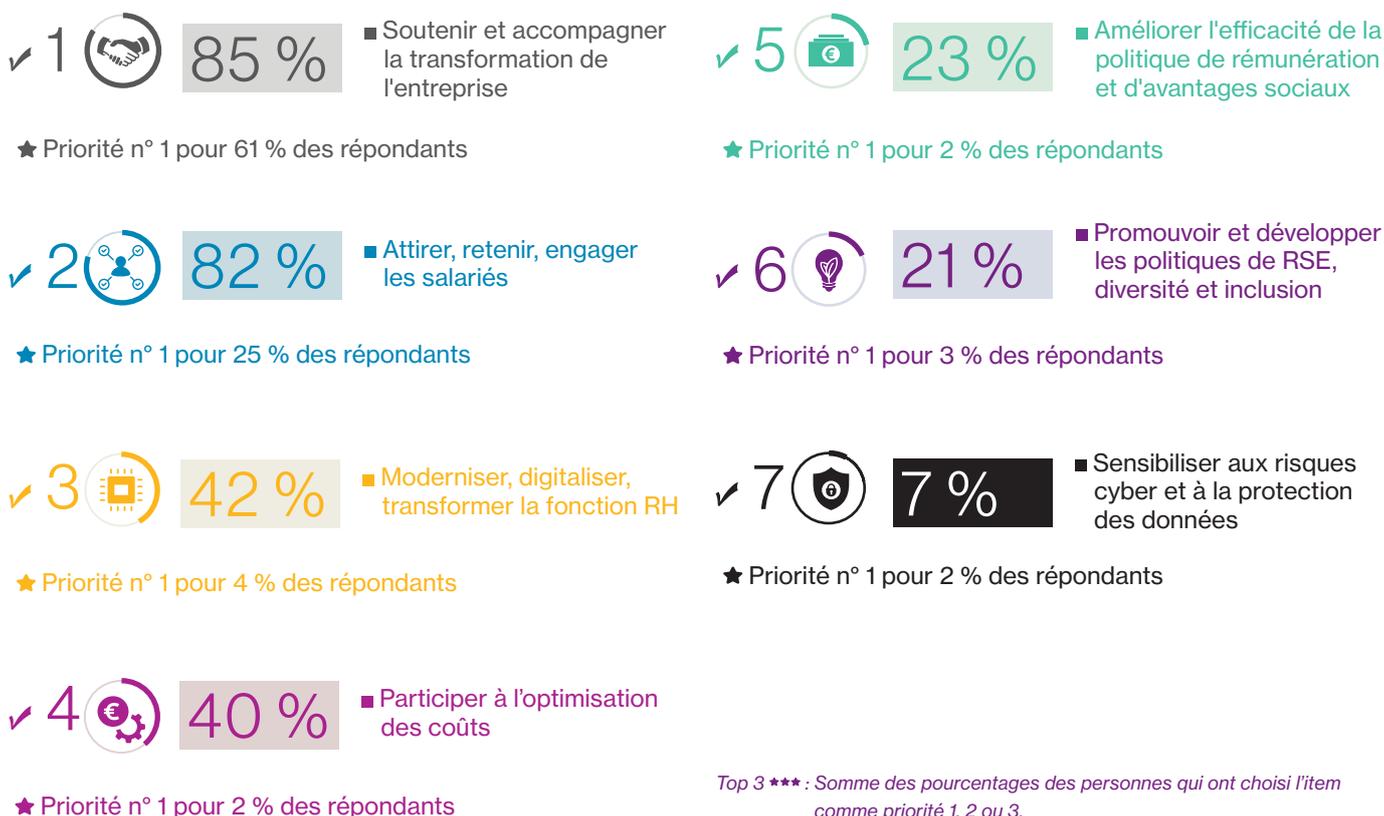
Nous tirons trois enseignements de la question 1. D'abord, 4/5 des répondants valorisent le rôle central de la fonction RH dans l'accompagnement de la transformation des entreprises. Ceci est représentatif des stratégies d'entreprise que nous observons et accompagnons sur le terrain. Ensuite, pour épauler l'effort global de transformation, le DRH 2018 se positionne à l'égard des autres fonctions en tant que gestionnaire des talents (attirer, fidéliser, engager). Enfin, pour la dernière marche de son podium des priorités, le DRH met sur un pied d'égalité deux efforts communs à toutes les fonctions de l'entreprise qui se transforme : moderniser et digitaliser ses processus et optimiser ses coûts.

Pour plus de 80 % des répondants, " soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise " et " attirer, retenir, engager les salariés " sont sur le podium de leurs priorités pour 2018 ; là où seulement un peu plus de 40 % mettent en avant " moderniser, digitaliser, transformer la fonction RH " et " participer à l'optimisation des coûts ". Cette hiérarchisation des priorités traduit l'évolution récente de la fonction RH : renforcement des compétences en recrutement et gestion du personnel, développement des compétences en management de projet, externalisation et appel aux conseils pour l'amélioration des processus de travail et l'optimisation des coûts sociaux.

La promotion des politiques RSE et Diversité et inclusion, comme l'amélioration de l'efficacité des politiques de rémunération et des avantages sociaux, apparaissent comme des priorités de 2^{ème} niveau, témoignant sans doute soit d'une émergence pour la première, soit d'une maturité établie pour la seconde.

Enfin, malgré les cyberattaques massives ces derniers mois, notamment WannaCry et Petya, et l'application prochaine de nouvelles réglementations sur la protection des données (RGPD), la sensibilisation aux risques cyber et à la protection des données ferme très loin la marche.

Classement des Top 3 ★★★ Priorités de la fonction RH vis-à-vis du business en 2018



2 Quelles sont les priorités de la transformation ?

La question 2 zoome sur la transformation de l'entreprise et sur les champs d'intervention prioritaires du DRH 2018. Sur les cinq choix proposés, nous identifions clairement trois leviers majeurs pour accompagner la transformation de l'entreprise. La "transformation digitale, dématérialisation des tâches, robotisation" et la "mise en place d'une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning" sont les priorités clés de 2/3 des DRH

(respectivement 66 % et 63 %), tandis que la « flexibilité des organisations et du temps de travail » est le projet 2018 d'un peu plus de la moitié des répondants (54 %).

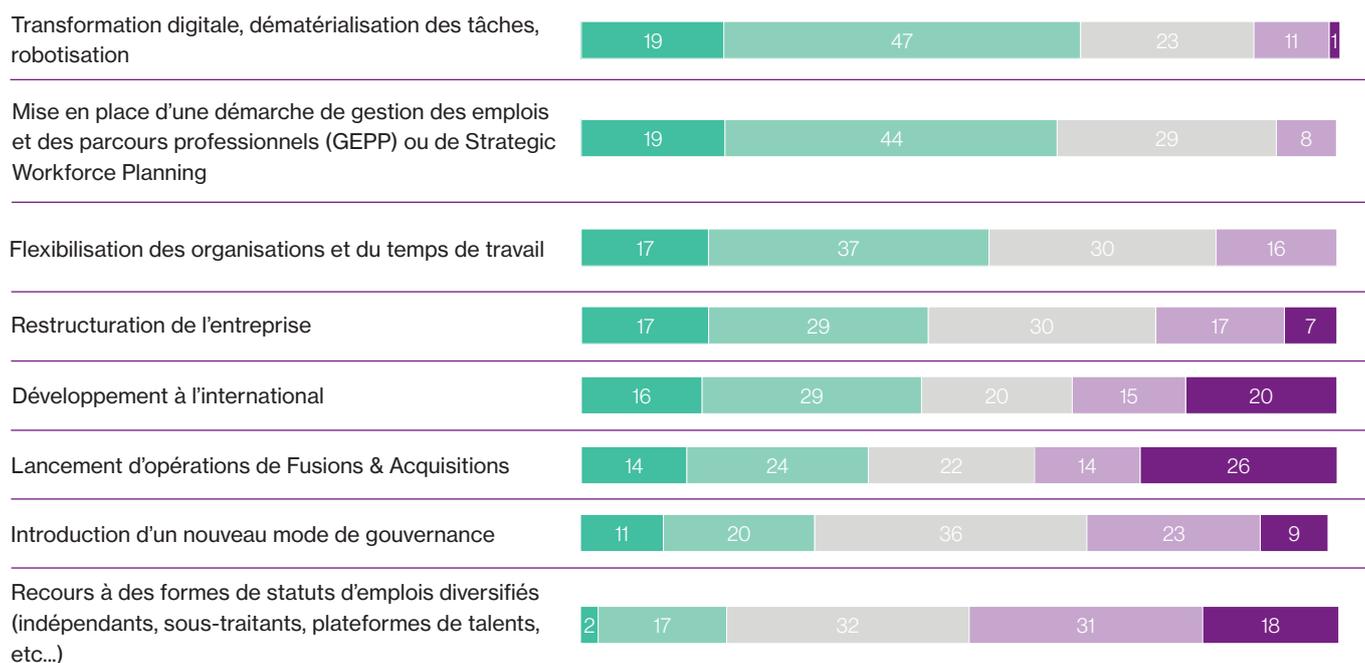
Nous y voyons la volonté du DRH 2018 d'accroître l'agilité de l'entreprise, d'intégrer les nouvelles technologies et d'accompagner les salariés dans l'acquisition de nouvelles compétences et dans l'apprentissage de nouveaux modes d'organisation.

A noter également : cette transformation s'accompagnera, pour près d'une entreprise sur deux, d'une restructuration (46 %) et d'une internationalisation accrue (45 %).



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



3 Quelles sont les priorités des politiques RSE ?

Globalement, la “ qualité de vie au travail ” (89 %), “ l’égalité professionnelle Femmes / Hommes ” (72 %) et la “ non-discrimination au travail ” (61 %) focalisent l’attention. Le DRH 2018 veut agir sur tout ce qui peut favoriser l’engagement. Il cherche l’épanouissement des salariés de l’entreprise, poussant jusqu’à la mise en place de politiques ciblées sur l’individu.

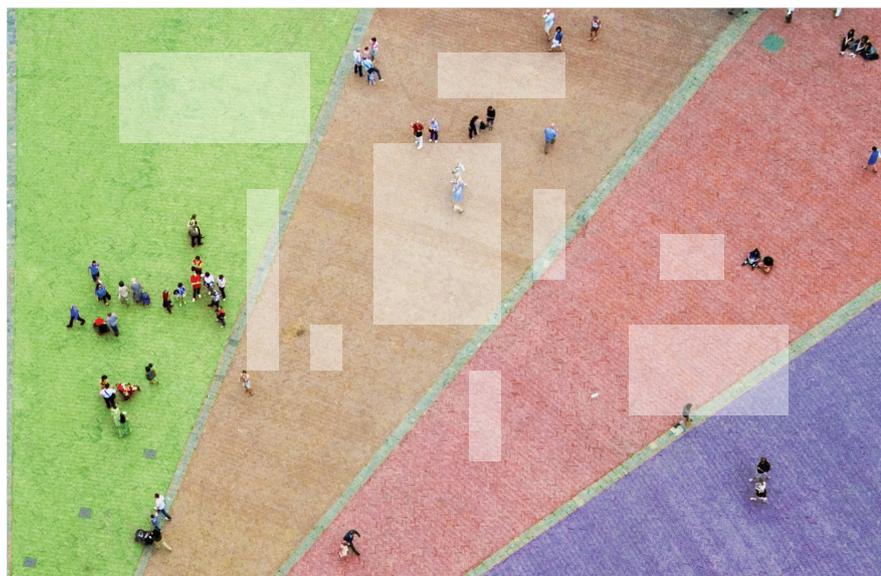
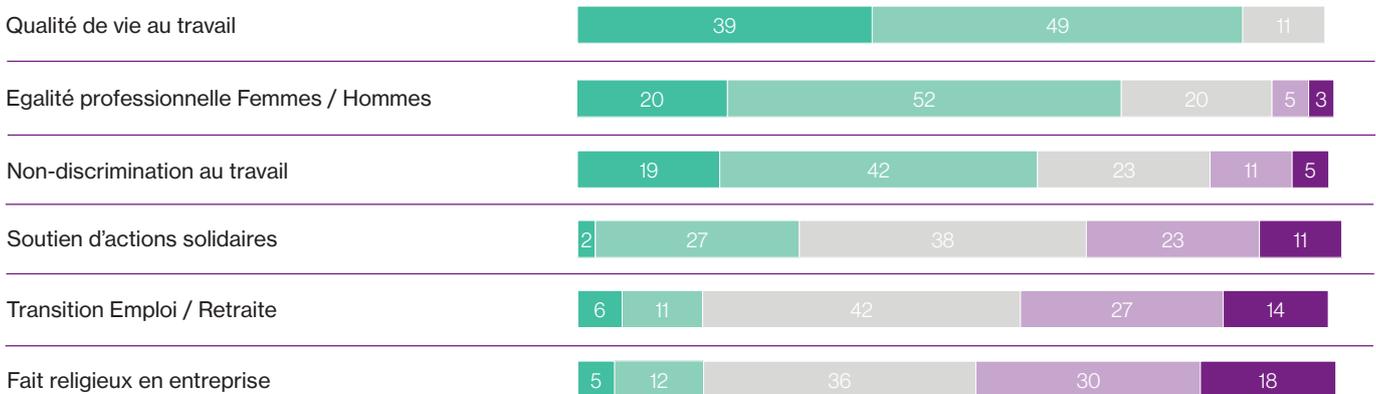
Les résultats sont cohérents avec ceux des questions 1 et 2, dont ils sont une conséquence. En effet, nous rencontrons cette situation dans les entreprises “ transformées ” ou “ en transformation ”, dans lesquelles les salariés sont au cœur des préoccupations, pour devenir “ le client interne ” de l’entreprise. Cette situation témoigne d’une rupture, par opposition aux entreprises n’ayant pas remis en cause leur fonctionnement traditionnel, dont la gestion collective du personnel, et qui sont plus centrées sur les processus de travail.

Notons que les changements de la société civile rentrent dorénavant dans l’entreprise et font l’objet de politiques RH ; pour le meilleur, mais avec elles, leurs contraintes, leurs obligations et, évitons-le, le pire. En matière de management des hommes, cela implique de nouveaux enjeux humains et défis à gérer pour le DRH, dont la fameuse question du “ jusqu’où peut-on aller dans l’inclusion individuelle au bénéfice du collectif ? ”



Quel sera le niveau d’importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



4 Quelles sont les priorités de la gestion des talents ?

Sur 11 thématiques proposées, 8 thématiques captent plus de 2/3 des réponses ; ce qui ne laisse aucun doute sur les enjeux liés à la gestion des talents dans un contexte de forte transformation.

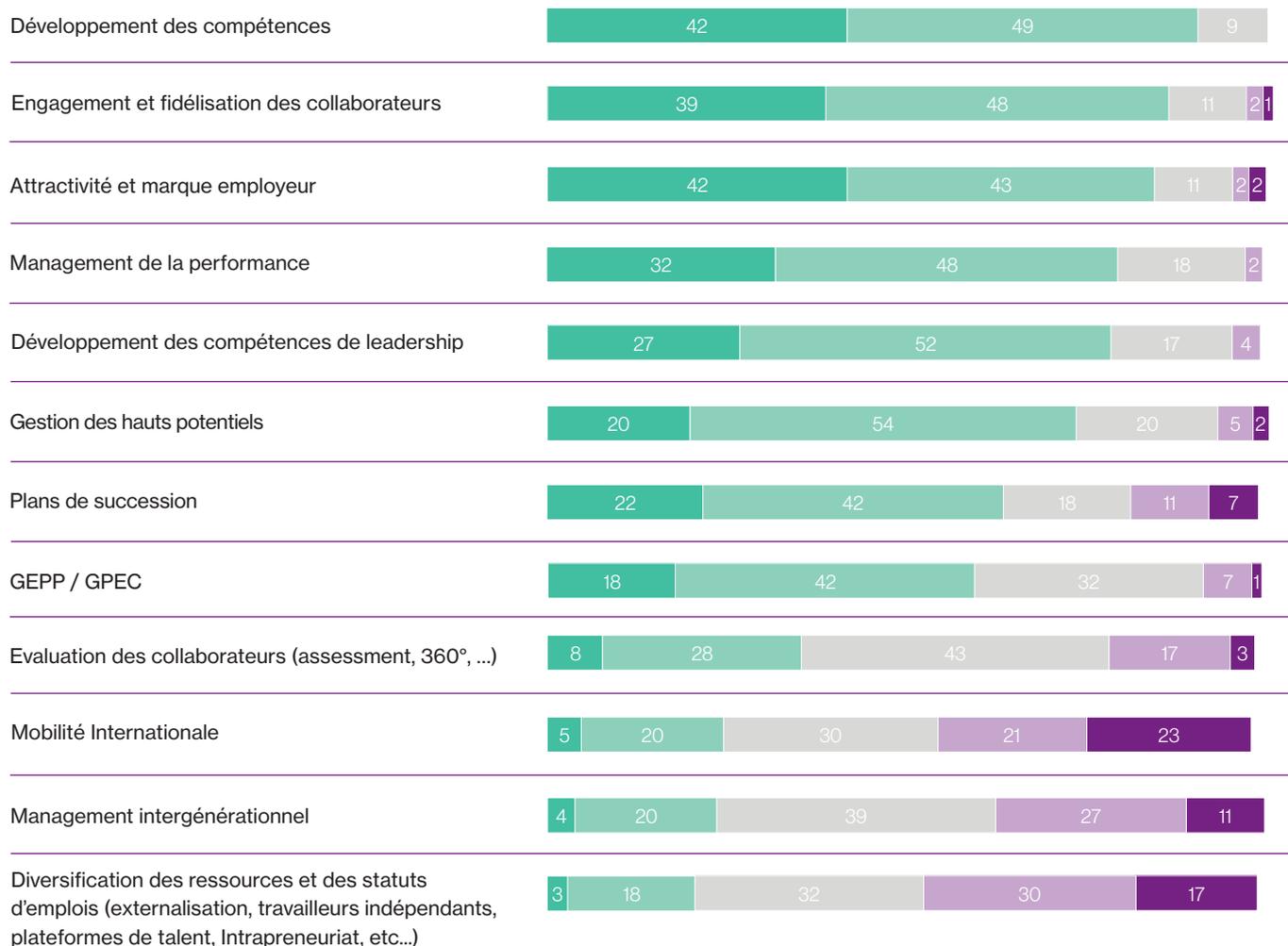
Le DRH 2018 a arbitré. Face à ces enjeux de transformation, accompagner les salariés dans le développement de leurs compétences, les engager, clarifier l'expérience qui leur est offerte émergent dans les principales priorités. La gestion de la performance et le développement des compétences de leadership se positionnent également comme un levier d'amélioration de l'efficacité et d'engagement.

La " diversification des ressources et des statuts d'emplois ", la " mobilité internationale ", " l'évaluation des salariés " et le " management intergénérationnel ", avec 1/3 ou moins des réponses, sont donc des leviers moins prioritaires dans la politique de gestion des talents.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



5 Quelles sont les priorités en terme de politique de rémunération ?

Dans une perspective de recherche de nouveaux leviers de croissance et dans un contexte de contraintes salariales, la rémunération de la performance est une préoccupation pour près de 3/4 des DRH (71 %).

Reflétant une évolution profonde de la société, la recherche d'une équité accrue entre hommes et femmes est une priorité pour 2/3 des répondants.

La gestion de la rémunération fixe (compétitivité et équité), la classification des postes et la remise à plat des dispositifs de certaines populations à forts enjeux (force de vente) sont également des leviers prioritaires pour améliorer l'efficacité des politiques de rémunération pour environ 50% des répondants.

La communication des différents dispositifs de rémunération en matière de valorisation et d'explicitation est une priorité dans 40 % des cas.

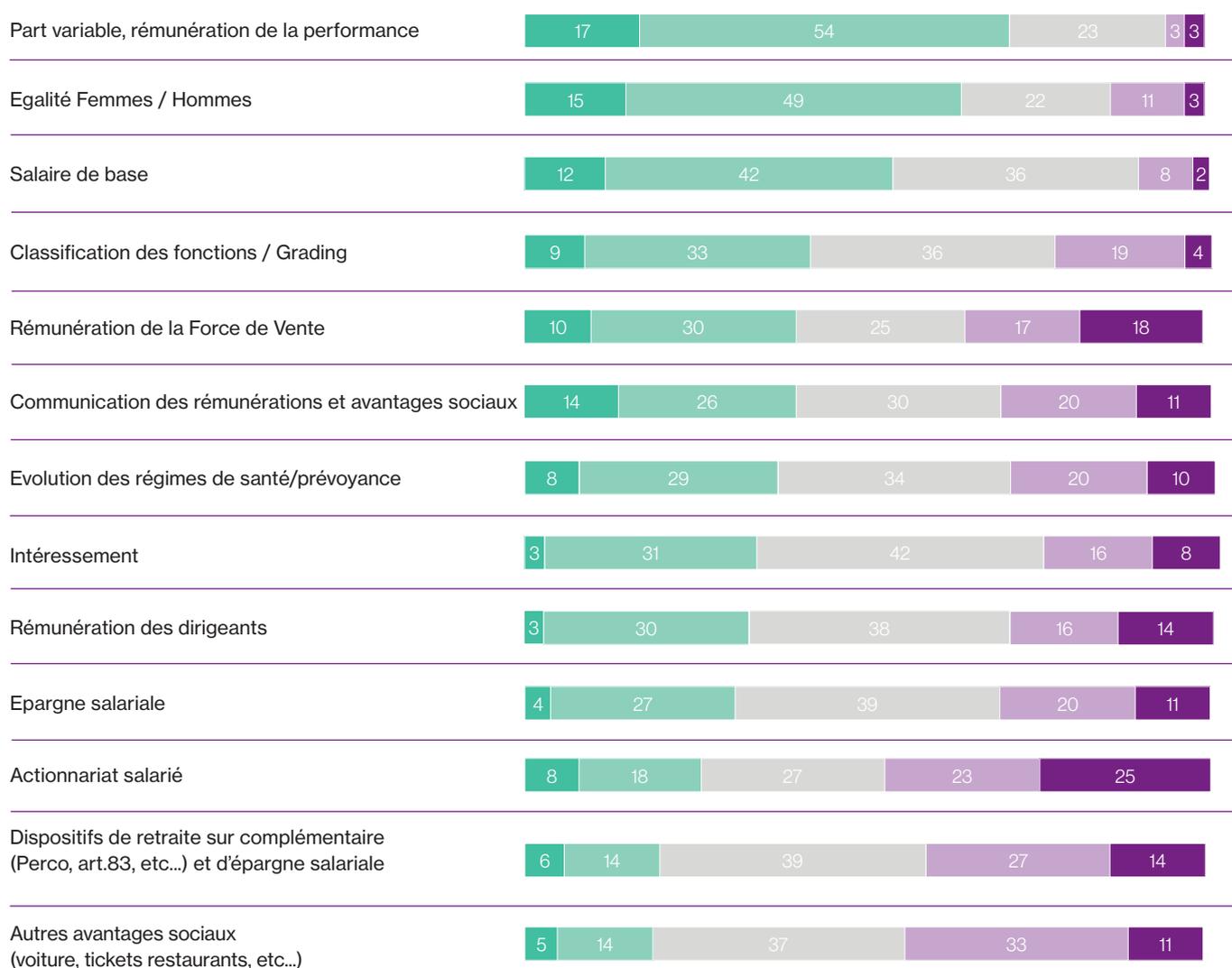
L'importance des autres formes de rémunération, épargne salariale et avantages sociaux, dans les préoccupations des DRH, témoigne non seulement de leur volonté de répondre aux attentes des salariés et d'améliorer l'attractivité des entreprises, mais aussi d'optimiser leurs capacités d'investissement.

La recherche simultanée de pistes d'amélioration sur ces différents fronts démultiplie la performance de cette approche.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



6 Quelles sont les priorités de la fonction RH ?

Les réponses sont assez homogènes, mais les DRH veilleront surtout à la qualité du dialogue social (83 %) d'une part, et à la performance de leur fonction (83 %) d'autre part. Tous les outils qui peuvent concourir à l'amélioration de la performance les intéressent : SIRH, tableaux de bord, maîtrise des coûts RH, Big Data, digitalisation.

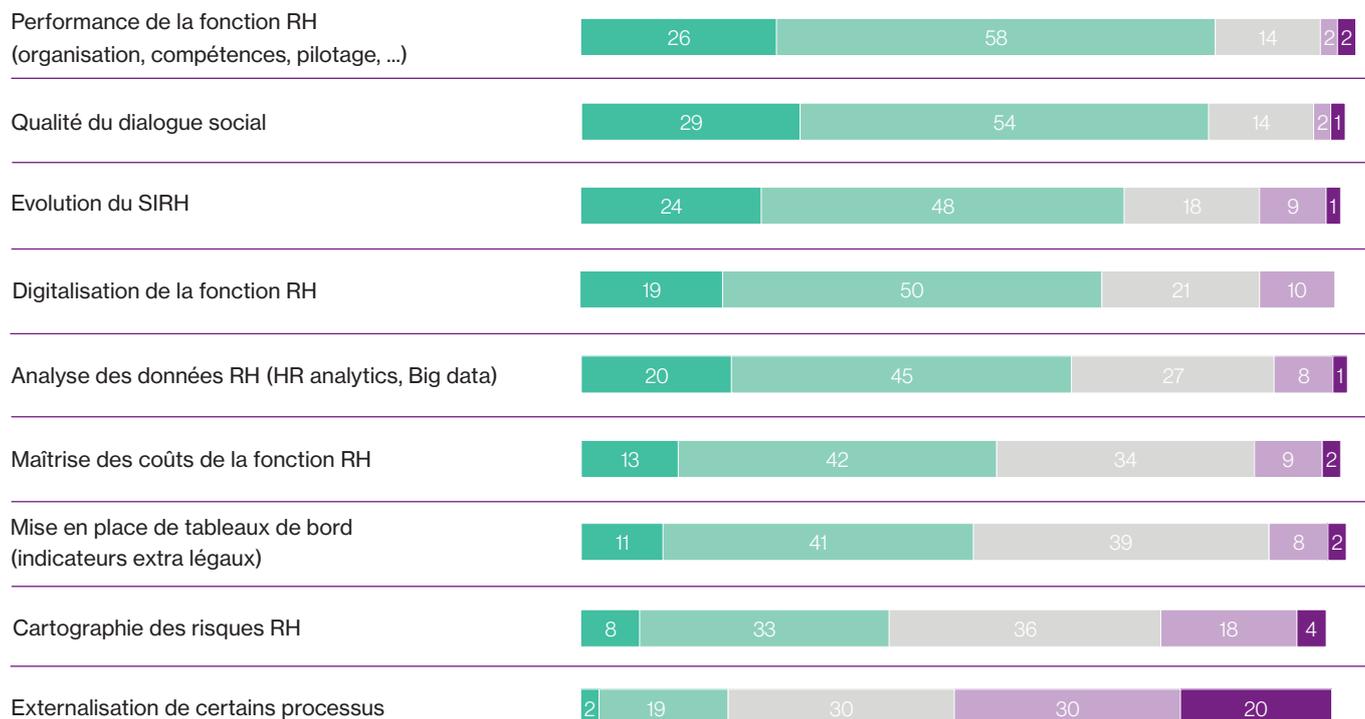
Le DRH 2018 doit accompagner le plan de transformation de l'entreprise tout en gérant l'actualité sociale, riche en enjeux, obligations, risques et réactivité. Il a donc la nécessité de piloter les politiques et les projets avec des contraintes d'intégration, de qualité, de ressources humaines, de délai, de communication, d'engagement et de coûts.

Il y a donc du sens à ce que ses priorités se portent sur ce qui peut améliorer l'efficacité et le pilotage de la fonction RH, la qualité du dialogue avec les différentes parties prenantes et l'expérience que peuvent vivre les salariés et les managers (SIRH).



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes pour la fonction RH ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



7 Quelles sont les priorités légales et réglementaires ?

Les réponses mettent en évidence un ordre de priorité lié pour l'essentiel à l'actualité la plus récente des obligations légales et réglementaires. La Réforme du Code du travail 2017 (réforme Macron) est considérée comme une mesure importante par 87 % des DRH, le prélèvement à la source par 70 %, et le Règlement général sur la protection des données (RGPD) par 54 %.

Le DRH 2018 s'adapte logiquement à ces obligations et doit donc mener un nombre significatif de projets qui impliquent des organismes extérieurs à l'entreprise, voire des clients dans le cadre de la RGPD, susceptibles de la contrôler et la sanctionner financièrement.

Le droit à la déconnexion est une préoccupation pour plus d'un tiers des entreprises.

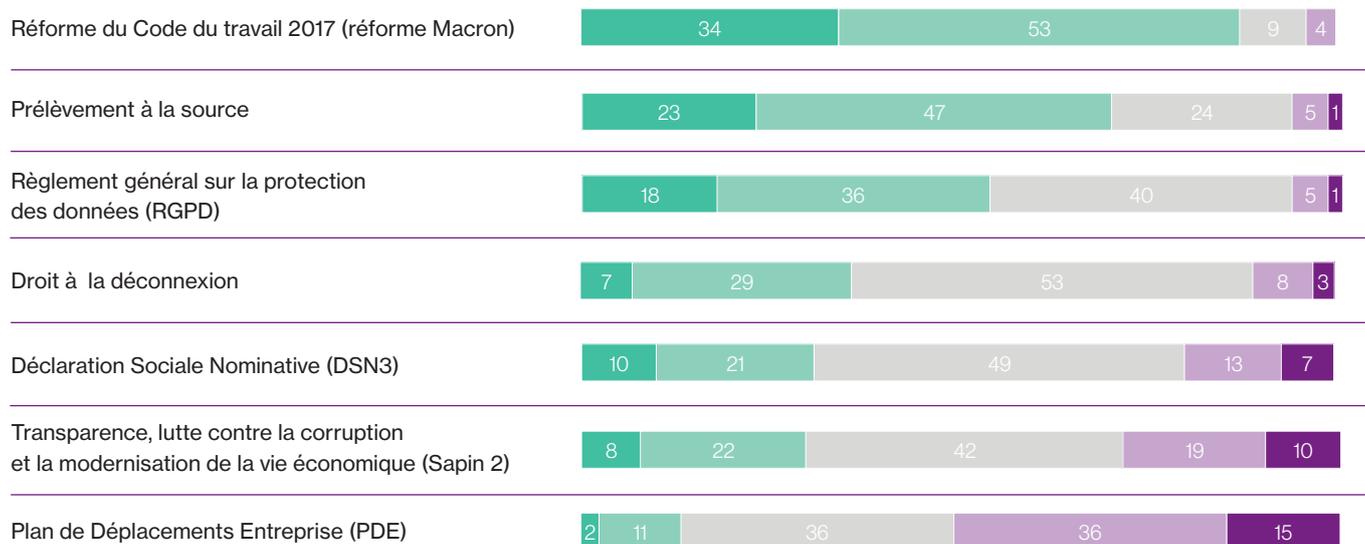
De même, la DSN reste pour un tiers des DRH un sujet sensible puisqu'il concerne les relations avec l'URSSAF et les différents organismes et les contrôles qui en découlent.

A ce titre, le faible niveau d'importance de la " Déclaration Sociale Nominative (DSN3) ", nous laisse penser que le risque de sur- et de sous-déclaration est sous-estimé ; les audits de DSN3 mettent en valeur, dans 9 cas sur 10, une situation à risque pour l'entreprise.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



8 Quelles sont les priorités de la digitalisation ?

Le “recrutement” à 69 %, puis la “formation” et la “gestion des emplois et des compétences” à 67 %, suivis de près par l’évaluation (63 %) sont les projets digitaux prioritaires du DRH 2018.

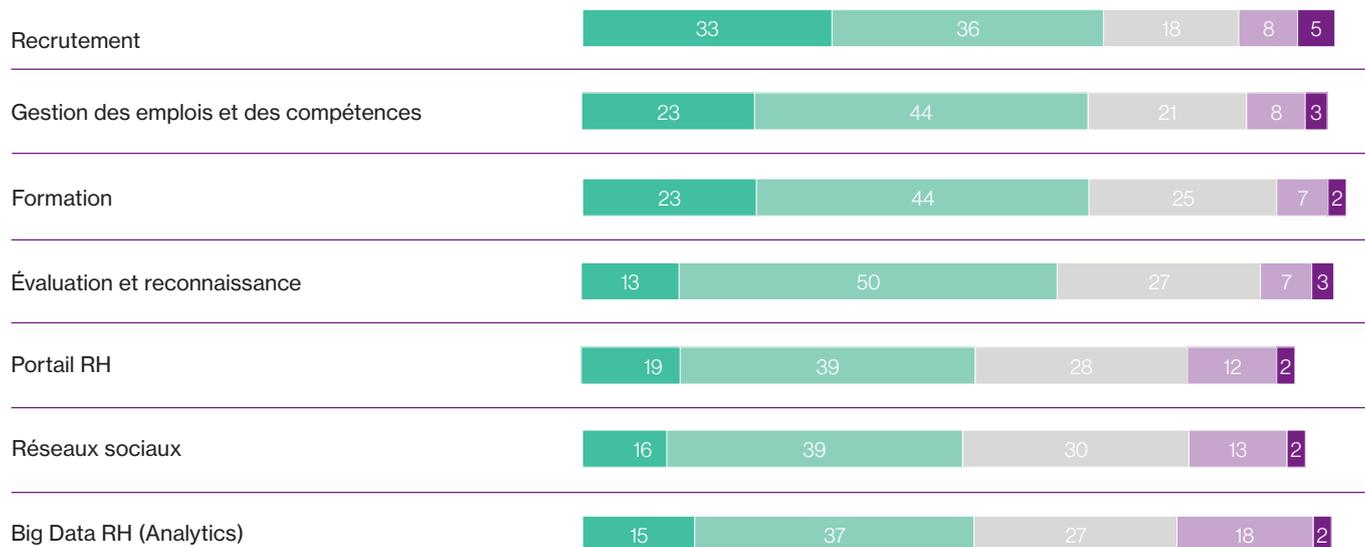
La digitalisation de ces processus est à mettre en perspective de pratiques aux maturités différentes : la digitalisation du recrutement et de la formation, par exemple, pour lesquels les entreprises bénéficient déjà de compétences et d’outils qui les mettent en situation de transformer les pratiques ;

à l’inverse le Big Data, ou les réseaux sociaux d’entreprise, qui introduisent de nouveaux usages et de nouvelles opportunités, en sont au balbutiement de leur déploiement ; ce qui explique sans doute une priorisation moins forte.



Quel sera le niveau d’importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



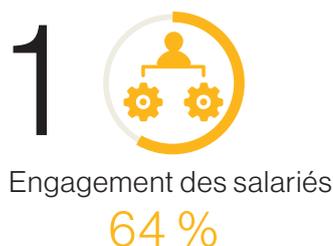
9-10 Quels sont les principaux indicateurs RH complémentaires au bilan social ?

La mesure de “ l'engagement des salariés ” est clairement perçue comme étant un indicateur stratégique pour 2/3 des entreprises. Les DRH perçoivent tout l'enjeu de la mesure de l'engagement des salariés dans un contexte de transformation intense et de recherche d'amélioration de la capacité de l'entreprise à accroître la fidélisation et l'engagement des salariés.

La compétitivité des rémunérations et le délai du recrutement sont identifiés comme clés dans 50 % des cas, témoignant de la volonté des entreprises de bien prendre en compte l'évolution des pratiques des entreprises et d'améliorer leur image d'employeur.

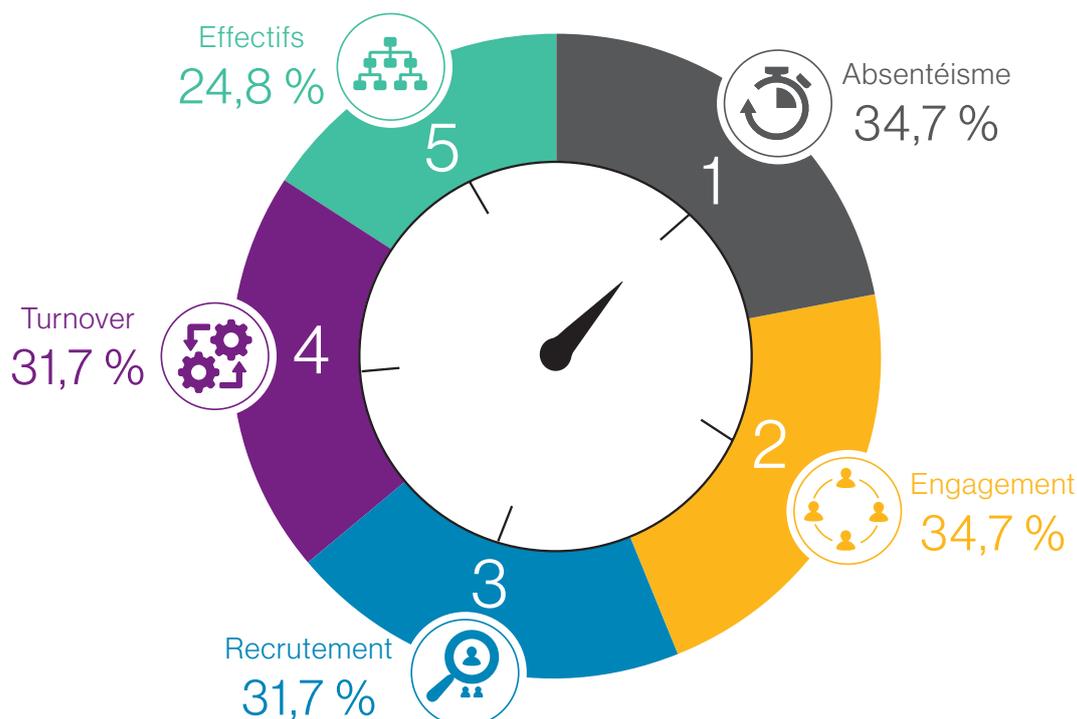
Au-delà des indicateurs figurant dans le bilan social, quels sont les indicateurs complémentaires que vous pilotez ?

TOP 3 ★★★



Plus précisément, quels sont les principaux indicateurs que vous suivez régulièrement ?

TOP 5 ★★★★★ Thèmes regroupant les indicateurs évoqués



11 Quelles sont les priorités de gestion des coûts ?

Pour 89 % et 55 % des répondants, respectivement, la maîtrise des coûts et la réduction des coûts sont des sujets prioritaires. Les résultats sont significatifs, et témoignent d'un intérêt marqué pour la gestion des coûts.

42 % des DRH considèrent la " maîtrise des coûts " comme un sujet extrêmement important pour 2018. C'est sans discussion possible une priorité du DRH 2018.

Ce résultat est cohérent avec la priorité de la fonction RH vis-à-vis du Business d'accompagner et soutenir la transformation de l'entreprise.

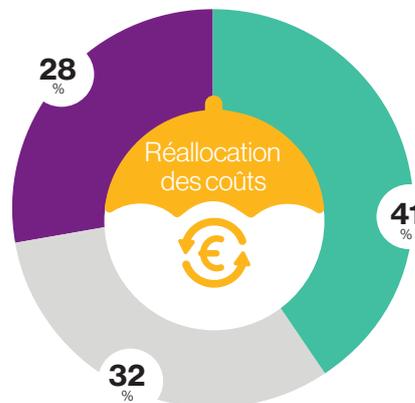
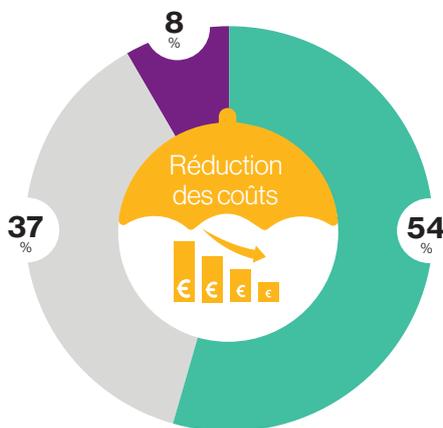
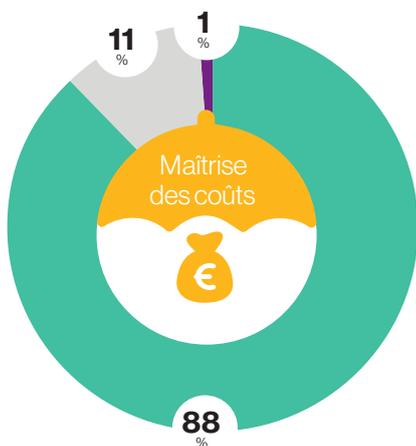
En effet, dans l'optimisation des coûts, les actions ciblées sur l'identification de trop-payés, le redimensionnement des besoins, l'innovation dans la structuration des coûts, le développement des compétences et l'évolution de la maturité des pratiques, la révision des processus, leur sécurisation et le reparamétrage des outils, la

mise en place d'indicateurs métier et le pilotage des coûts, permettent d'optimiser les ressources financières de la fonction RH.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %

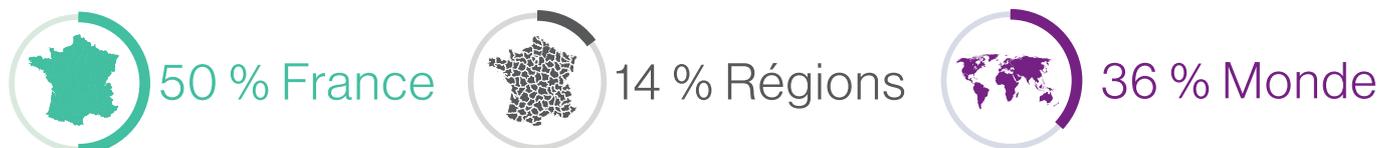


Méthodologie et échantillon

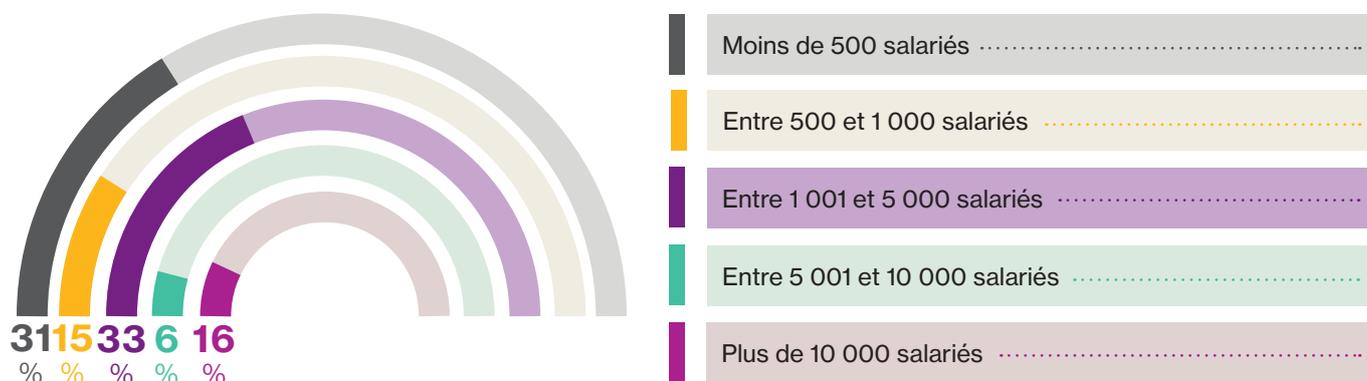
L'édition 2018 du Baromètre des DRH a été menée du 9 au 28 janvier 2018 à l'aide d'un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles.

Nombre de répondants : 132

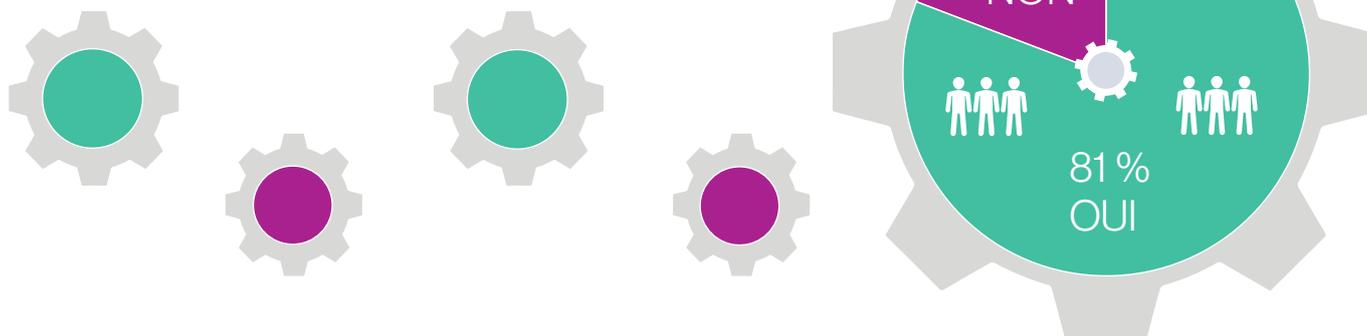
Périmètre de responsabilité



Effectif du périmètre



Représentation de la fonction au sein du Codir / Comex



**Gras Savoye Willis Towers Watson**

33 Quai de Dion Bouton
92800 Puteaux
www.willistowerswatson.com

Laurent TERMIGNON

Directeur de l'activité
Talent & Rewards
+33 (0)6 14 96 01 28
laurent.termignon@willistowerswatson.com



Willis Towers Watson est un cabinet international de conseil, de courtage et de solutions logicielles qui accompagne ses clients à travers le monde afin de transformer le risque en opportunité de croissance. Ensemble, nous libérons les potentiels.

**ABV Group**

1, rue du Château
92100 Boulogne-Billancourt
www.abv-group.com

Damien RISO

Directeur Associé
+33 (0)1 46 05 01 82
+33 (0)6 33 38 76 23
d.riso@abv-group.com



ABV Group est le cabinet de conseil en management stratégique des coûts sur des sujets de niche tels que l'excellence opérationnelle, le capital humain, la chaîne de valeur sociale

**RH & M**

35, rue Boileau
75016 Paris
www.grouperhm.com

Delphine LANCEL

Directrice Générale
+33 (0)1 47 43 15 63
+33 (0)6 62 91 08 34
delphine.lancel@groupe-rhm.com



RH&M est un réseau unique précurseur, innovant, performant et global pour l'image et le rayonnement du DRH au plus haut niveau stratégique de l'entreprise.

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.

Willis Towers Watson, ABV Group et Groupe RH&M ne sauraient assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.

Propriété de Willis Towers Watson, ABV Group et Groupe RH&M – Tous droits réservés. Mars 2018.

Edition : Laurent Termignon, Delphine Lancel et Damien Riso.

Conception - Département Marketing Gras Savoye Willis Towers Watson :
Karine Masson.

WILLIS TOWERS WATSON SARL

Immeuble Quai 33, 33/34 quai de Dion-Bouton, CS 70001, 92814 Puteaux Cedex. <http://www.willistowerswatson.com>.
Société à responsabilité limitée au capital de 77 053 euros. 332 051 440 RCS Nanterre. ORIAS n° 12 06 48 46
(www.orias.fr). Willis Towers Watson est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution).
© Gettyimages.com ; ThinkstockPhotos.com - Gras Savoye Willis Towers Watson. Tous droits réservés.