

[DRH Ressources humaines - Les Echos Business du 04/09/2017- Les Chantiers de rentrée des DRH, Dialogue social](#)  
[Bien-être au travail \(/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail/index.php\)](#)  
[Efficacité - Productivité personnelle \(/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/efficacite-productivite-personnelle/index.php\)](#)  
[Télé Travail \(/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/tele-travail/index.php\)](#)  
[Harcèlement au travail \(/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/harcelement-au-travail/index.php\)](#)  
[Dialogue Social - CE \(/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/dialogue-social-ce/index.php\)](#)  
[Gestion de carrière \(/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/gestion-de-carriere/index.php\)](#)  
[Recrutement \(/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/recrutement/index.php\)](#)

[ACCUEIL \(HTTP://WWW.LESECHOS.FR\)](http://www.lesechos.fr)

[BUSINESS \(/\)](#)

[DRH \(/DIRECTIONS-RESSOURCES-HUMAINES/INDEX.PHP\)](#)

[RESSOURCES HUMAINES \(/DIRECTIONS-RESSOURCES-HUMAINES/RESSOURCES-HUMAINES/INDEX.PHP\)](#)

[DIALOGUE SOCIAL - CE](#)

## Les chantiers de rentrée des DRH

GÉRALDINE DAUVERGNE - DELPHINE IWEINS | Le 04/09 à 01:00 | Mis à jour à 10:00



Les chantiers de rentrée des DRH

**Tendance | Digitalisation, management de la performance, formation professionnelle... Dans les directions des ressources humaines, la rentrée s'annonce chargée, entre obligations réglementaires et contribution à la création de valeur de l'entreprise. Le tout, sur fond de réforme du Code du travail.**

En cette rentrée, François Nogué, DRH d'Areva, va se consacrer à la « *mise en application du contrat social* », signé en mars dernier avec les syndicats. Un accord intervenu après trois années d'importantes restructurations. « *Nous voulons envoyer des signaux positifs aux personnels de l'entreprise. Nous serons, par exemple, très actifs sur le sujet de l'intéressement des salariés à la performance de l'entreprise.* » Plus que jamais, dès ce mois de septembre, les DRH doivent concilier gestion du quotidien et chantiers à long terme.

## Des travaux suspendus dans l'attente de prochaines réformes

L'agenda gouvernemental, particulièrement chargé en matière sociale, freine la mise en oeuvre de certains chantiers issus des nombreuses réformes du quinquennat précédent. « *En 2016, des accords ont été conclus avec les syndicats chez Solvay France sur la rénovation du dialogue social, dans le cadre de la loi Rebsamen, concernant 6.000 salariés et 20 établissements* », explique Jean-Christophe Sciberras, DRH France de Solvay. Ce n'est pas le seul groupe à avoir entrepris les chantiers de la réforme Rebsamen : d'après l'édition 2017 du baromètre des DRH publiée par Mercer, ABV Group et le groupe RH & M, 10 % des DRH l'ont aussi fait. Et 12 % estiment que les obligations issues de la loi El Khomri, dont les derniers décrets d'application sont parus en mai, font partie des priorités d'actions. « *Beaucoup a déjà été fait à la suite des lois Rebsamen et El Khomri, et même en amont des processus sociaux obligatoires* », souligne Frédérique Giavarini, DRH du groupe FNAC Darty. « *Nous attendons maintenant les prochaines réformes.* » Avec l'entrée en vigueur de ces dernières, une période d'intenses négociations avec les syndicats et représentants du personnel va s'ouvrir, dès l'automne. « *Il va falloir signer de nombreux accords collectifs. Négociateur prend du temps* », anticipe Jean-Christophe Sciberras.

## Agilité et efficacité, au quotidien

« *Nos clients nous sollicitent beaucoup pour la mise en place de nouveaux dispositifs de management de la performance, la conduite de leur transformation culturelle et digitale, et le développement des compétences des managers, les rôles de ces derniers étant très remis en cause en ce moment* », confie Nicolas Bourgeois, directeur associé chez Identité RH. « *Les DRH cost killers sont beaucoup moins présents qu'auparavant. Désormais, les projets des directions de ressources humaines accompagnent la croissance.* » D'après le baromètre des DRH, le management de la performance est une priorité pour 17 % d'entre eux. D'une manière plus générale, au sein de leur entreprise, ils cherchent à concilier l'efficacité opérationnelle à court terme (26 % des 102 répondants) et l'agilité créant de la valeur sur le long terme (22 %).

Pour autant, de nombreuses obligations légales et réglementaires restent au coeur des préoccupations des entreprises. Le droit à la déconnexion et le bulletin de salaire simplifié nécessitent de longs mois de préparation et sont prioritaires pour 12 % des DRH. « *La renégociation du forfait jours de nos cadres a donné lieu à des débats sur le droit à la déconnexion, lequel a été ainsi clairement réaffirmé,* » souligne François Nogué. Certains DRH ont aussi commencé à se pencher sur le prélèvement à la source (11 %), finalement reporté à 2019 par le gouvernement, et sur le bulletin de salaire simplifié (12 %). « *Nous avons engagé des travaux avec les équipes de paie afin de mettre en place le prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source. Nous avons dû les suspendre au moment de l'annonce du report d'un an* », précise Jean-Christophe Sciberras.

## La digitalisation, une préoccupation centrale

Désormais perçue comme un moyen d'améliorer l'efficacité de l'entreprise, la digitalisation de la fonction demeure centrale : 16 % des répondants à l'édition 2017 du baromètre des DRH déclarent y travailler activement. Elle porte à la fois sur la formation (12 %), le management des compétences (12 %) et le Big Data RH (10 %). Chez Areva, le numérique sous-entend le renouvellement de certains outils permettant d'utiliser la data pour la gestion des compétences et des rémunérations, et par le développement de la formation professionnelle. « *Nous allons mettre en place du e-learning, des podcasts, du partage d'expérience sur le réseau interne de l'entreprise* », précise François Nogué. Néanmoins, la digitalisation de la fonction RH n'est déjà plus un chantier dans certains secteurs d'activité. « *Le groupe dispose déjà d'une certaine maturité en matière de digitalisation, initiée dès 2011, et le télétravail, mis en place il y a trois ans avec une période probatoire étendue, fonctionne parfaitement* », témoigne Frédérique Giavarini, pour qui septembre « *constitue un gros enjeu en termes de chiffre d'affaires* », d'autant que le

groupe prépare dès à présent les fêtes de fin d'année. *« Pour la première fois cette année, nous allons réunir fin septembre toutes nos équipes commerciales afin de leur présenter les dispositifs prévus. »*

## **Bientôt l'accalmie législative**

Il reste que la zone de perturbation et d'incertitude liée à l'entrée en vigueur de la réforme du Code du travail pourrait laisser place à une période d'accalmie dans les directions des ressources humaines. *« Quand les ordonnances seront prises, y compris sur le deuxième volet concernant la nouvelle assurance-chômage et la refonte du système de formation professionnelle, la stabilisation sera assez rapide »,* prédit Jean-Paul Charlez, président de l'ANDRH, l'Association nationale des directeurs des ressources humaines. Et d'ajouter : *« Il n'y a pas d'autre loi dans le champ du droit du travail prévue avant la fin du mandat présidentiel d'Emmanuel Macron. »*