



BAROMÈTRE DES DRH

Édition 2020

Édito

Le rôle la fonction RH continue d'apparaître durablement comme essentielle pour mener à bien les projets de transformation des entreprises. 91 % des 116 DRH qui ont participé au baromètre des DRH 2020 placent leur fonction au cœur des transformations.

L'innovation, le digital et l'adaptation des organisations sont identifiés comme des leviers clés pour améliorer la performance financière des entreprises et réussir leurs projets de transformation. Grande nouveauté dans cette édition 2020, la politique RSE est également désignée comme une priorité des entreprises pour 1/3 des DRH.

Pour accroître l'efficacité opérationnelle de leur entreprise, les DRH privilégient, dans leur feuille de route, l'amélioration de l'expérience de leur salariés (53 %) et la promotion de la RSE qui progresse sensiblement 31 %, contre 21 % en 2019).

Le lien entre l'engagement de leur salariés et la performance des entreprises apparaît donc comme une évidence pour les DRH.

La forte émergence de la RSE relève à la fois de de l'actualité légale (Loi Pacte, Index égalité femmes-hommes) et d'une prise de conscience croissante de son impact sur l'attraction et la rétention des talents dans un marché de l'emploi plus tendu. C'est aussi la conséquence d'une attention croissante des autres parties prenantes, investisseurs et clients en particulier. Au cœur des priorités de leurs politiques RSE, les DRH privilégient l'égalité entre les femmes et les hommes, la non-discrimination ainsi que la qualité de vie au travail.

L'écoute des salariés et l'amélioration de l'espace de travail sont également identifiés comme des moyens essentiels pour réduire l'absentéisme. C'est sans doute pour cela que la mesure de l'engagement des salariés est un indicateur essentiel pour la moitié des DRH.

Pour accompagner leurs projets de transformation les DRH intensifient leurs actions pour développer les compétences, instaurer une culture du feedback et améliorer leurs processus de gestion de la performance.

Illustration de la volonté des entreprises d'améliorer l'expérience de leur salariés, le développement de l'épargne salariale, favorisé par loi PACTE, ainsi que la flexibilisation de la rémunération qui progressent de plus de 15 % par rapport à 2019. Le recours à un portail RH reste une priorité pour 2/3 des DRH.

Toujours gestionnaire, les DRH participent à la bonne gestion des coûts et à leur maîtrise.

La simplification des seuils sociaux est perçue comme un volet essentiel de la loi PACTE pour 75 % des DRH. Ultime conséquence de la loi PACTE et en lien avec leur priorité en matière de RSE, la redéfinition de l'objet social et des missions de l'entreprise (raison d'être) voire l'introduction du statut de société à mission est une priorité pour 1/3 des DRH.

Enfin, pour améliorer l'efficacité de la fonction RH, 2/3 des DRH tablent à la fois sur une digitalisation des processus RH notamment pour recrutement, la formation et l'évaluation, ainsi que sur l'analyse de données RH et sur l'évolution du SIRH.

1

Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2020 ?

Comme l'année dernière, les priorités majeures des entreprises restent la croissance du chiffre d'affaires (62% vs 61% l'année précédente), l'amélioration de la profitabilité (52 %) et l'amélioration de la compétitivité (51% vs 57% en 2019).

L'innovation, la transformation digitale et la politique RSE sont des sujets d'importances pour un tiers des entreprises. Toutefois, la transformation digitale passe de 49 % à 32 % au profit de l'amélioration de la politique RSE qui passe de 18 % à 32 %. Cela traduit la prise en compte par les entreprises des questionnements de la société civile et de la pression des différentes parties prenantes, y compris les partenaires financiers.

La transformation digitale reste cependant prioritaire dans les entreprises entre 1 000 et 5 000 salariés.

La croissance externe et le développement à l'international sont des sujets qui conservent leur importance par rapport à l'année dernière.

Pourcentage des répondants ayant classé l'item comme priorité 1, 2 ou 3



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

2

Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2020 ?

Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise est au cœur des priorités de la fonction RH pour 91 % des répondants (et une priorité absolue pour 71 % des répondants). Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction RH s'inscrit durablement comme étant une fonction stratégique pour les entreprises.

Améliorer l'expérience salarié est capitale pour 53 % des répondants, suivi de Moderniser, Digitaliser, Transformer la fonction RH avec 47 % des répondants.

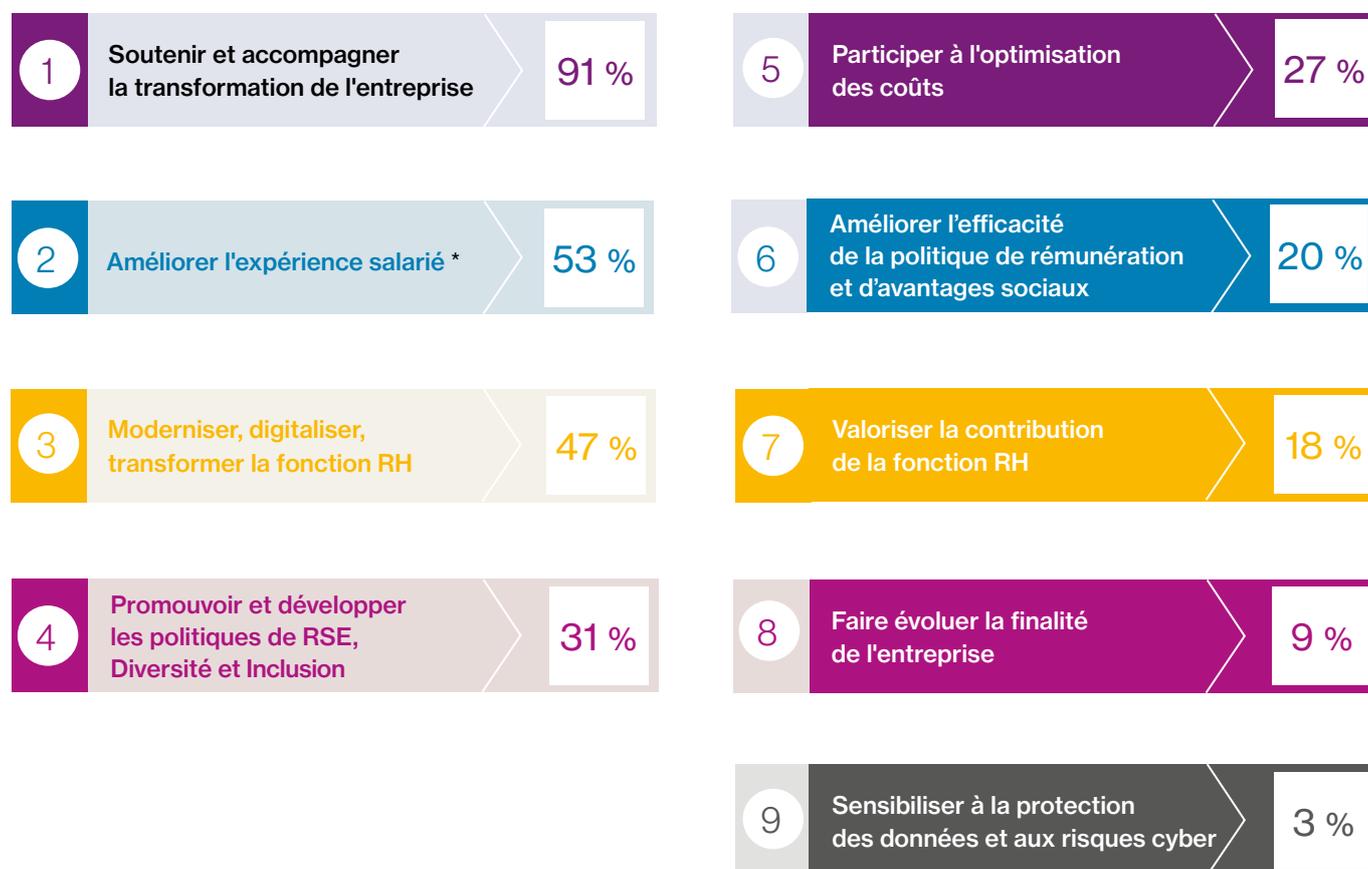
Promouvoir et développer les politiques de RSE, Diversité et Inclusion passe de 20 % des répondants à 31 % : nous enregistrons donc une importance grandissante de ce thème au sein de la fonction RH.

L'optimisation des coûts se maintient, même si on comptabilise une légère baisse par rapport à 2019 (27 % vs. 35 %).

Sans doute liée à l'entrée en vigueur de la loi PACTE, l'évolution de la finalité de l'entreprise devient une priorité pour la fonction RH pour près de 10 % des répondants.

A l'inverse, malgré la mise en place du RGPD, la cybersécurité reste très éloignée des priorités des DRH en 2020.

Pourcentage des répondants ayant classé l'item comme priorité 1, 2 ou 3



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

3

Quelles sont les priorités de transformation de l'entreprise ?

Comme l'année dernière, cette transformation passe, pour 84% des répondants, par la mise en place d'une culture favorisant l'innovation et l'agilité.

En seconde priorité, on note la mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning (56 % vs 65 % en 2019) à égalité avec la flexibilisation des organisations et du temps de travail (56 % vs 54 % en 2019). On remarque toutefois une baisse dans l'investissement dans la GEPP tandis que la flexibilisation des organisations et du temps de travail augmente légèrement. Ces deux items semblent répondre à la volonté de favoriser l'agilité et l'innovation.

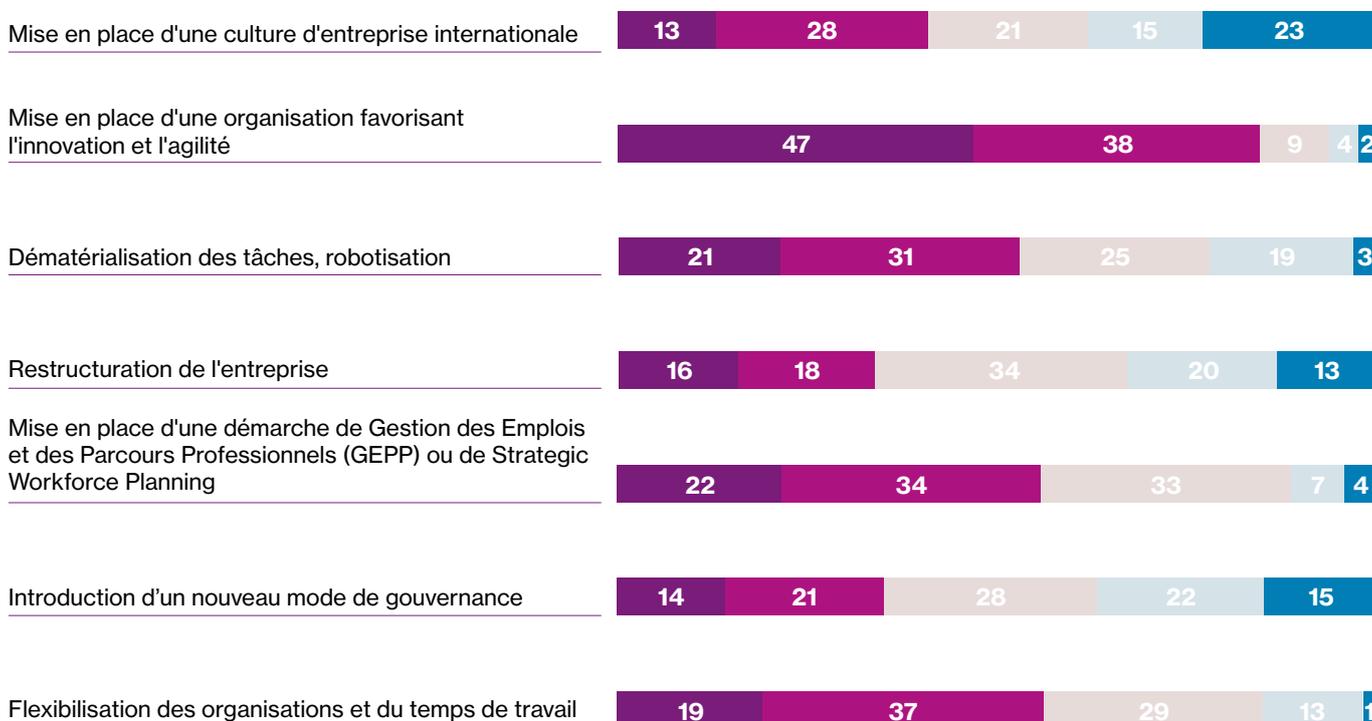
Ces enjeux de flexibilisation vont plutôt concerner les moyennes entreprises que les très grandes entreprises (28,5 % d'importance pour les entreprises ayant entre 500 et 1 000 salariés vs. 10 % pour les entreprises de plus de 5 000 salariés). Ces entreprises tendent à rattraper les grandes entreprises dans la mise en place d'une culture agile et innovante.

On note également une légère baisse de l'importance donnée à la dématérialisation des tâches et la robotisation (52 % vs 55 % en 2019). Ces options de dématérialisation vont plutôt concerner les très grandes entreprises de plus de 10 000 salariés (38,1 % d'importance pour les grandes entreprises contre 24 % pour les entreprises de moins de 500 salariés).

A l'inverse, l'introduction d'un nouveau mode de gouvernance, sans doute là aussi en lien avec l'introduction de la loi PACTE, progresse de 28 à 34 %.

◆ 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 en termes de diversification des ressources et des statuts d'emplois ?

Les scores les plus hauts de cette catégorie sont, cette année encore, l'Intelligence Artificielle (36 %) et l'utilisation des plateformes de Talents (36 %).

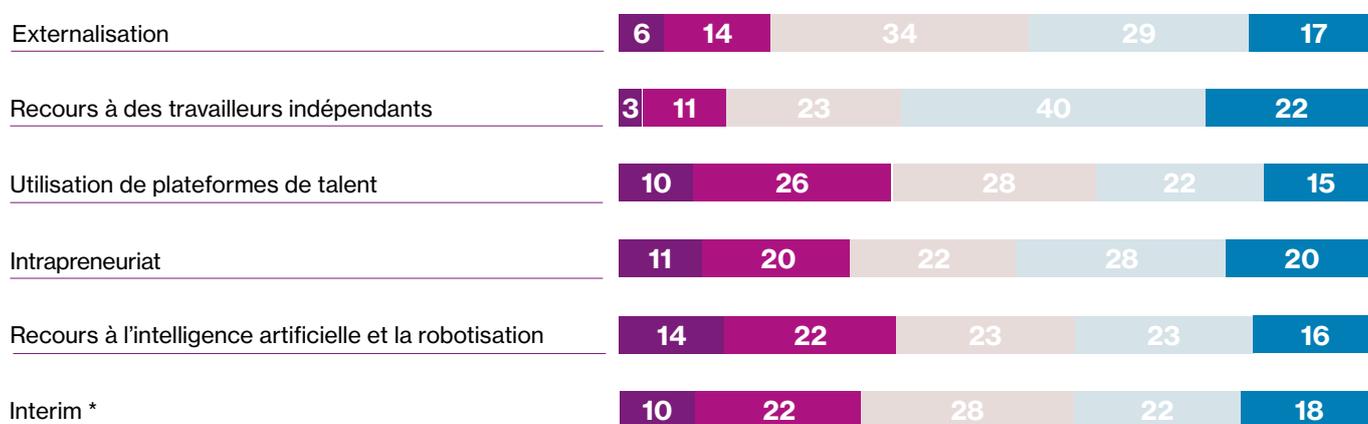
L'utilisation de ces nouvelles technologies concerne plutôt les entreprises de plus de 10 000 salariés (48 % pour l'utilisation de plateforme de Talents et 57 % pour le recours à l'IA).

On note, en revanche, une hausse du recours à l'intrapreneuriat (31 % vs 26 % en 2019) porteur d'innovation, ce qui est en adéquation avec l'objectif d'agilité et de flexibilisation de l'organisation.

Nous remarquons que l'externalisation et le recours à des travailleurs indépendants sont moins privilégiés.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

5

Quelles sont les priorités des enjeux de réputation et les politiques de RSE, Diversité et Inclusion ?

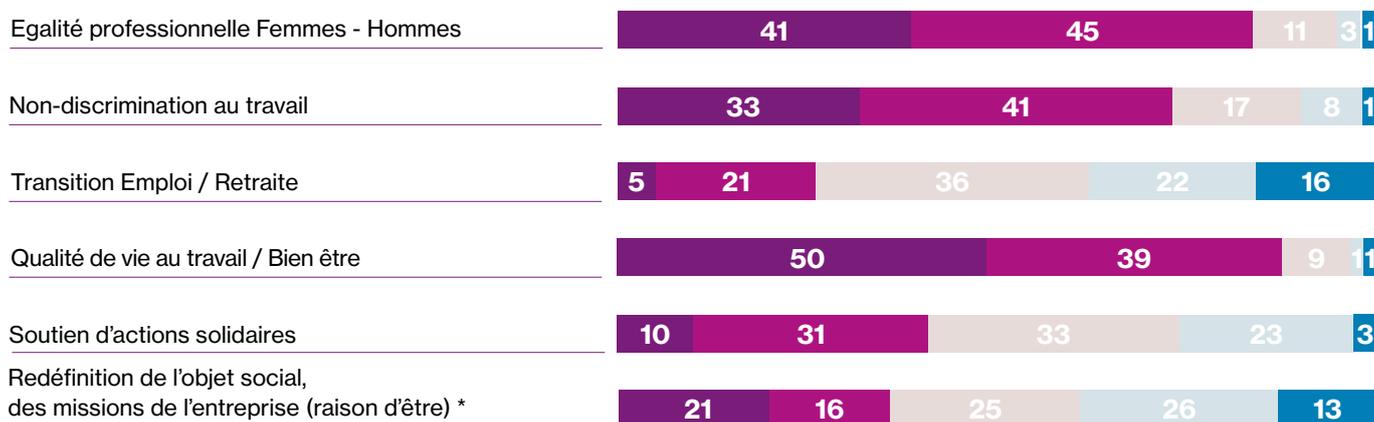
Comme l'année dernière, les résultats montrent un intérêt très affirmé pour les questions de RSE et de réputation. En effet, 89 % des DRH considèrent la qualité de vie au travail comme extrêmement importante ou très importante (vs 88 % en 2019). L'Égalité Femmes-Hommes arrive en seconde position et est en très forte progression, puisque 85 % des DRH le mentionnent (vs 77 % en 2019).

Les entreprises de toutes tailles se sentent concernées par ces enjeux. Enfin, 74% des DRH maintiennent une attention croissante sur la non-discrimination (vs 69 % en 2019).

A noter également la forte progression de la redéfinition de l'objet social, des missions de l'entreprise qui passe de 26 % à 36 %. Cette priorité est même considérée comme extrêmement importante pour 21 % des répondants, pour sous-tendre les priorités RSE des entreprises.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

6

Quelles sont les priorités de la politique de gestion des talents ?

Comme les années précédentes, une majorité des thèmes est évaluée comme étant extrêmement important ou très important.

Les deux items les plus plébiscités par 91 % et 90 % des répondants sont l'attractivité et la marque employeur ainsi que le développement des compétences même si une légère baisse est observable (80 % vs. 94 % en 2019).

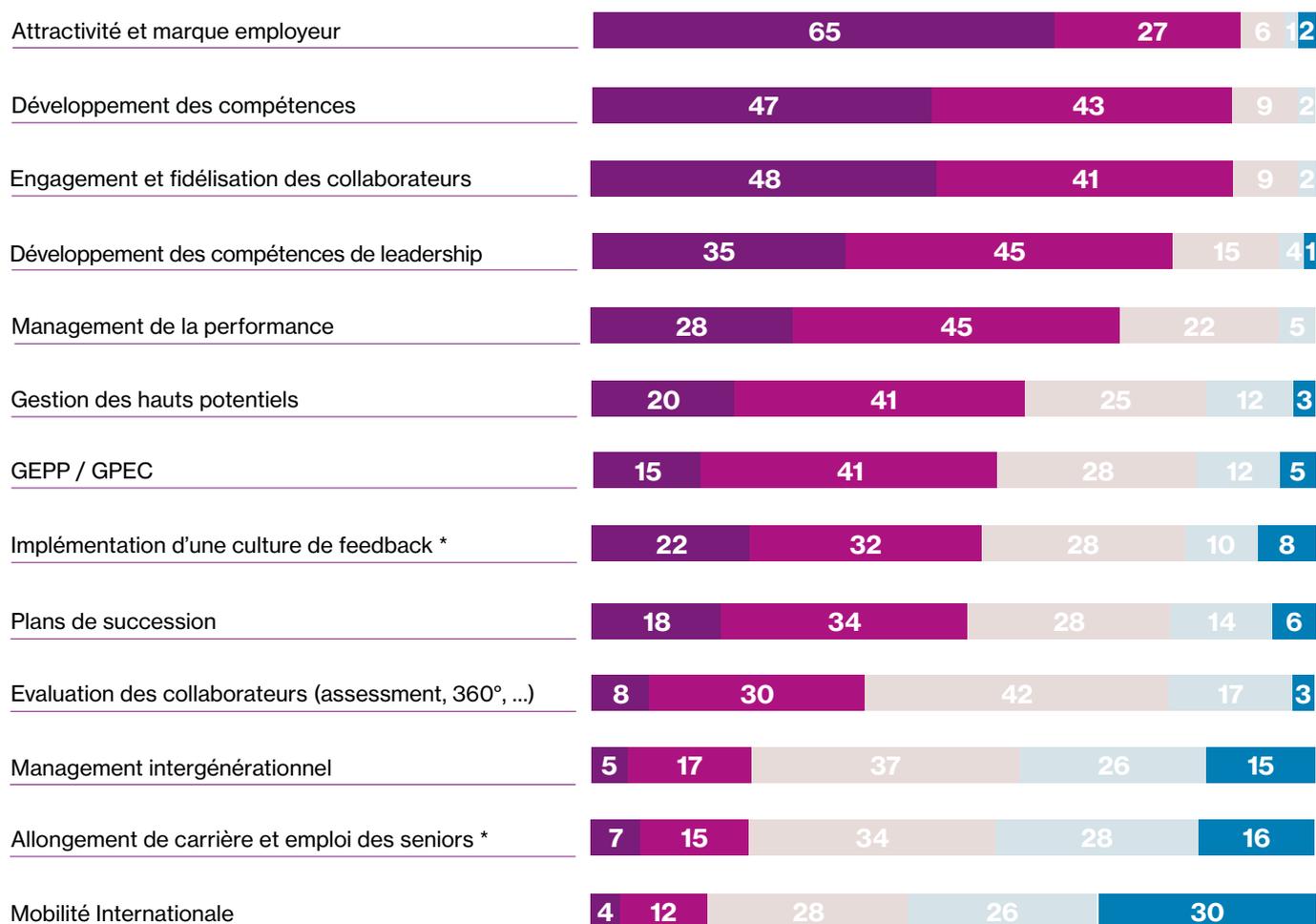
Cette année encore, 89 % des répondants considèrent l'engagement et la fidélisation des collaborateurs comme étant prioritaire pour optimiser leur politique de gestion des talents.

Le développement des compétences de leadership, le management de la performance et la gestion des hauts potentiels sont identifiés comme des leviers clés pour mener à bien les priorités des entreprises.

On note également que le développement d'une culture de feedback est considérée par 54 % des DRH comme important ou extrêmement important pour mener à bien une 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 %



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

72 % des DRH considèrent la part variable et la rémunération de la performance, ainsi que l'Egalité Femmes-Hommes comme les deux priorités de l'année 2020 en termes de politique de rémunération (vs respectivement 69 % et 66 % en 2019).

Le résultat en progression de l'Egalité Femmes-Hommes en matière de rémunération démontre la volonté d'une plus grande équité et ainsi continue à améliorer le score dans le calcul de l'Index égalité professionnelle.

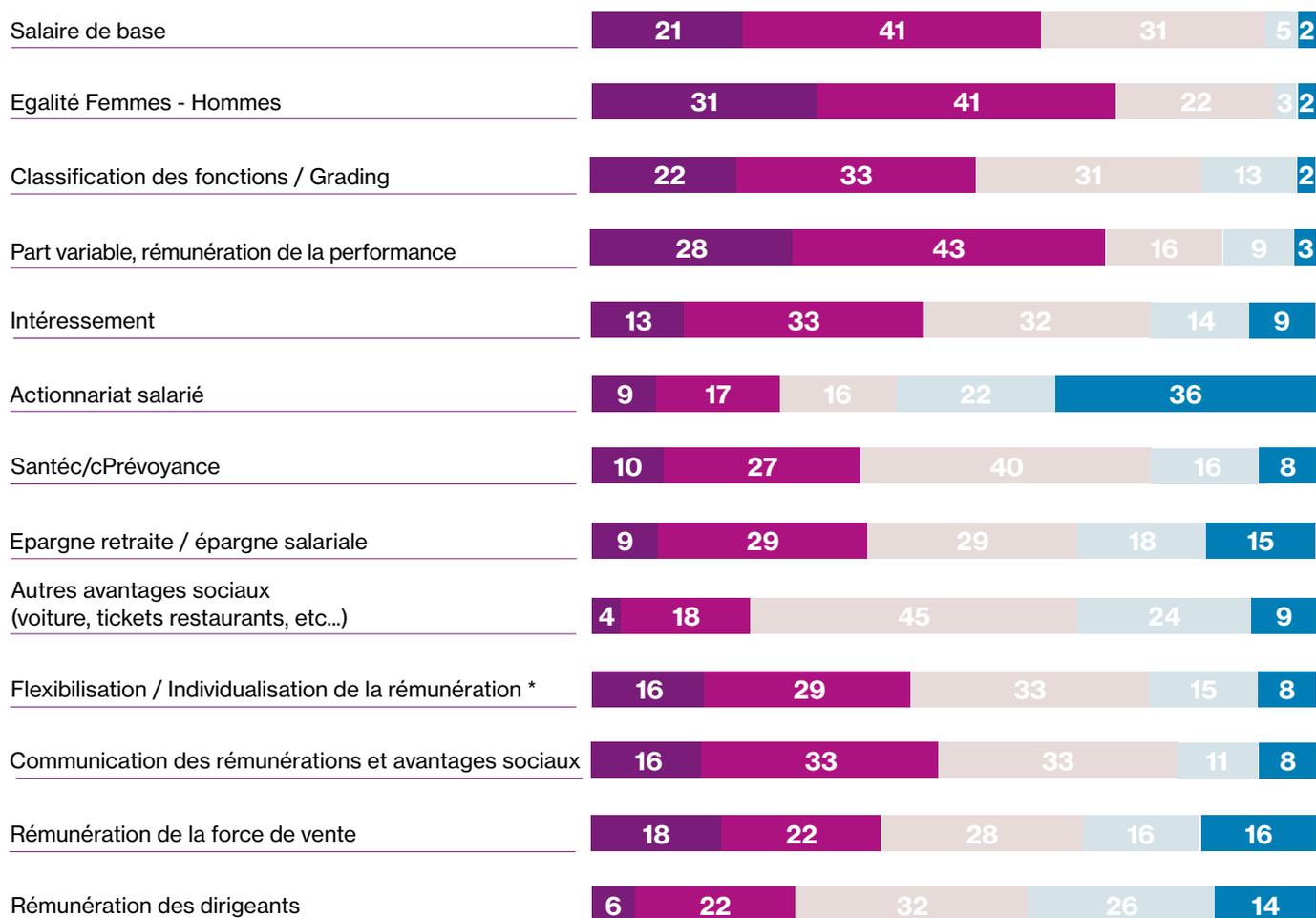
Enfin, le salaire de base est mis en valeur par 62 % des répondants (vs 56 % en 2019).

On note également l'évolution rapide et positive de la flexibilisation et l'individualisation de la rémunération considérée par 45 % des répondants comme extrêmement importante ou très importante (vs 27 % en 2019). Autre conséquence la loi Pacte, les thèmes de l'épargne salariale et de l'épargne retraite progressent de manière très significative en passant de 28 à 38 %.

Compte tenu de ces priorités, l'importance accordée à la communication progresse également (40 à 48 %), témoignant ainsi de la volonté des entreprises d'améliorer l'expérience salarié.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

8

Quelles sont les priorités de l'efficacité de la fonction RH ? *

La qualité du dialogue social reste un enjeu majeur pour les DRH (78 %), ce qui confirme les préoccupations des entreprises en matière de RSE.

Ensuite, les priorités portent sur l'évolution de la fonction RH, avec la digitalisation de la fonction RH à 70 %, l'évolution du SIRH à 67 %, mais également l'analyse de la performance RH à 62 % et la mise en place de tableau de bord à 61 %. Ce sont des tendances fortes depuis plusieurs années.

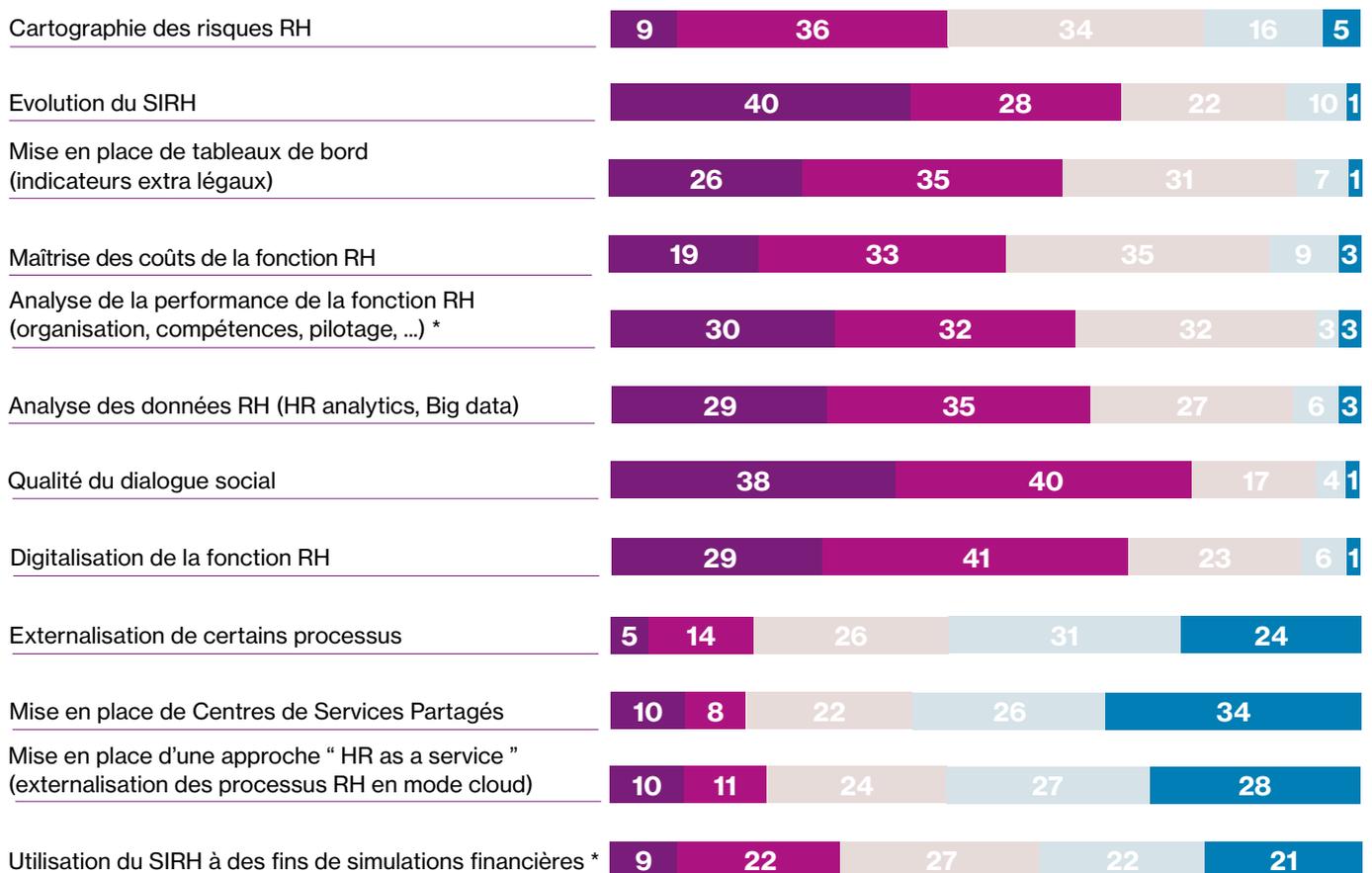
Pour 52 % des répondants, la maîtrise des coûts reste un sujet d'importance, bien qu'en légère baisse par rapport à 2019 (59 %).

On note aussi la cartographie des risques RH à 45 % et l'utilisation du SIRH à des fins de simulation financière à 31 %.

Les scores très élevés sur la plupart des thématiques soulignent la volonté des DRH de renforcer l'efficacité de cette fonction.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

9

Quelles sont les priorités légales et réglementaires ?

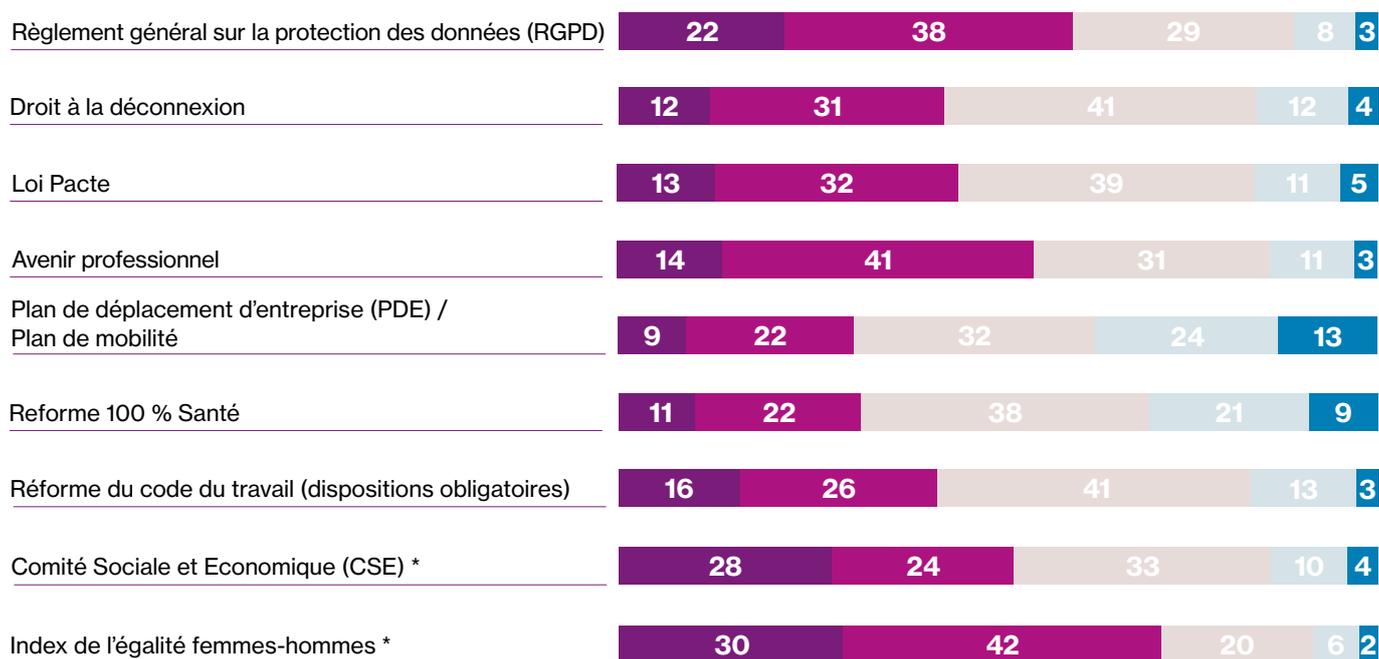
La thématique de “ l’index de l’égalité femmes-hommes ” est de très loin avec 72 % la priorité majeure des DRH en matière d’obligations réglementaires.

Les thématiques du RGPD, de l’avenir professionnel, et du Comité Social et Economique restent des priorités incontournables pour plus de la moitié des DRH.

Il est à noter que la réforme 100 % santé mobilise 33 % des DRH quelque soit la taille de l’entreprise.

◆ Quel sera le niveau d’importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

10

Quels sont les principaux indicateurs RH complémentaires au bilan social ?

Les indicateurs “ Réalisation des entretiens annuels ” et “ Engagement des salariés ” restent respectivement les deux indicateurs complémentaires les plus importants à piloter pour les DRH en 2020 (respectivement 80 % et 68 %).

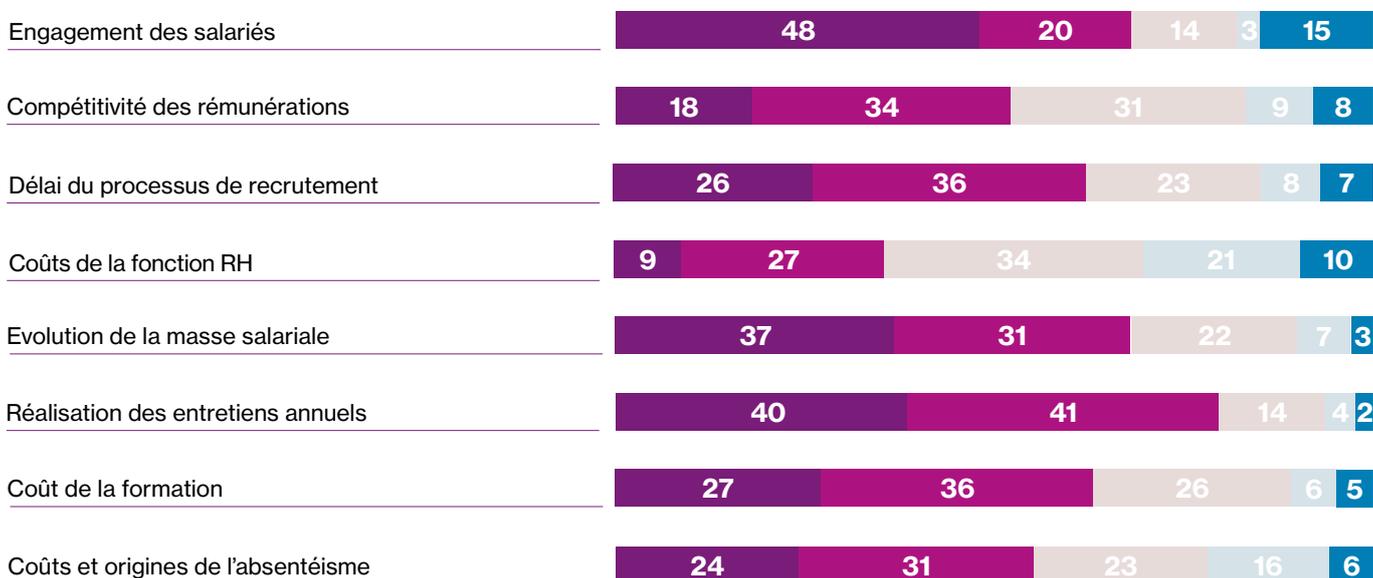
L'évolution de la masse salariale reste également un fort indicateur complémentaire puisque 68 % des DRH considèrent cet item comme important ou extrêmement important.

Ils témoignent d'une volonté de pilotage fin du capital humain.

Le suivi des coûts de la formation, des délais de recrutement, de l'absentéisme et de la compétitivité des rémunérations sont également des indicateurs clés pour plus de la moitié des DRH.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



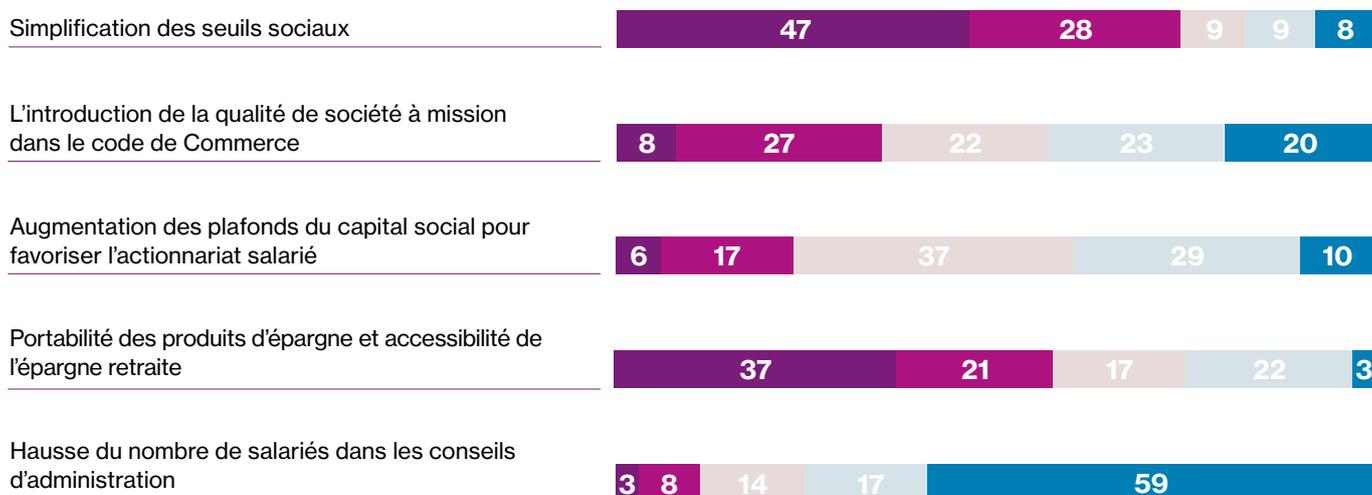
La loi Pacte est dans les agendas. Clairement, les DRH plébiscitent les mesures de simplification des seuils sociaux et de portabilité des produits d'épargne, et l'accessibilité de l'épargne retraite.

Notons tout de même que 3 DRH sur 4 jugent la mesure de simplification des seuils sociaux comme étant " extrêmement importante " ou " très importante " pour l'efficacité de leur entreprise.

Enfin, un tiers des DRH considèrent que le statut de société à missions peut également améliorer l'efficacité de leur entreprise.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

12

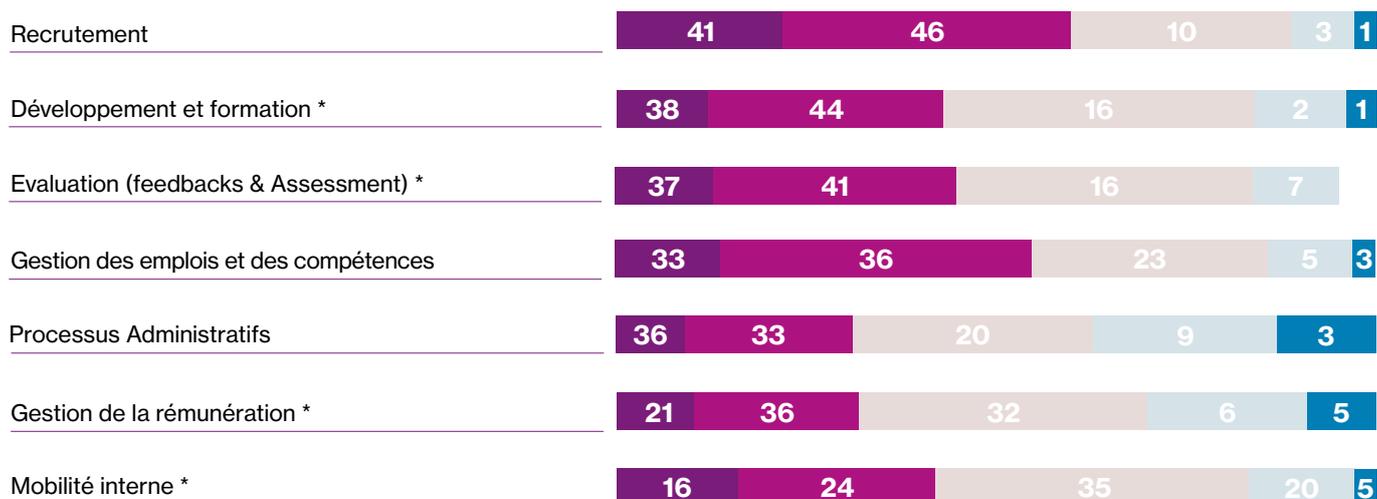
Quelles sont les priorités en termes de digitalisation des processus RH ? *

Le recrutement reste le processus prioritaire à digitaliser en 2020 pour les DRH, à 86 %, son importance est même en augmentation par rapport à 2019 (77 %). Cela traduit la volonté de simplification du processus pour être plus attractif auprès des candidats et plus réactif aux besoins notamment dans un marché de l'emploi qui continue à se tendre.

L'évaluation, à 78 %, et la formation, à 82 %, demeurent également des processus à digitaliser en priorité pour accompagner les salariés dans leur développement et dans l'amélioration de leur performance.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

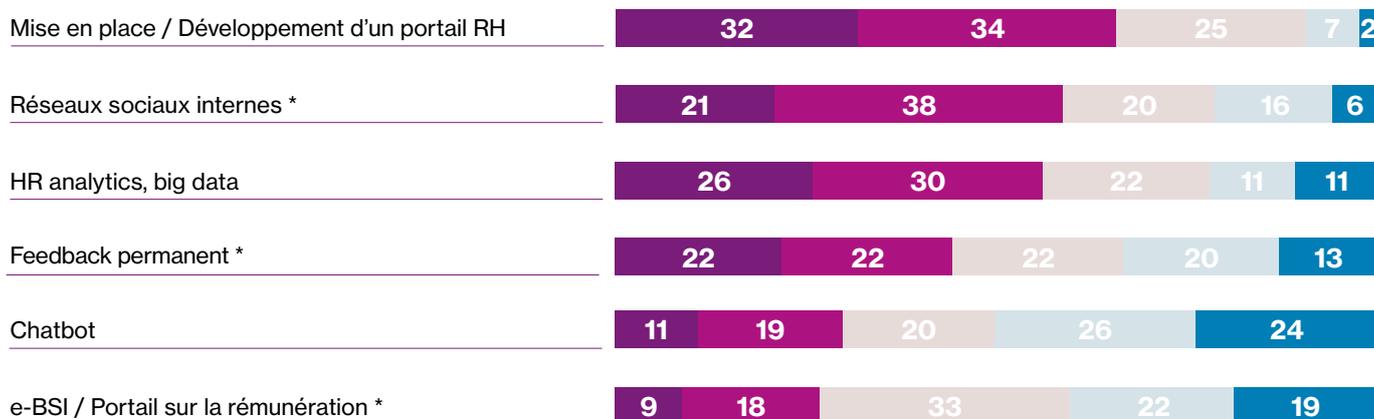
13 Quelles sont les priorités dans vos solutions digitales ?

Dans un souci d'améliorer l'expérience de leurs salariés, les DRH plébiscitent les portails RH et les réseaux sociaux internes et enfin les chatbots pour les plus grandes entreprises.

Le HR analytics est au cœur des préoccupations des entreprises de plus de 5 000 salariés : 81 % des DRH considère l'analyse des données RH comme étant leur première priorité.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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

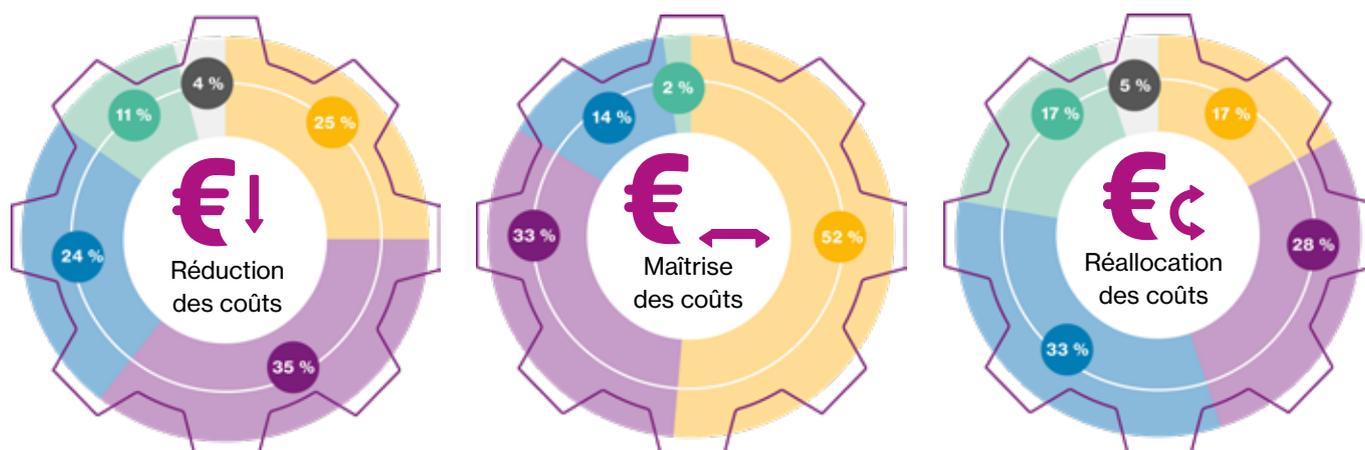


* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

14 Quelles sont les priorités en matière de gestion des coûts ?

Pour le DRH 2020, la gestion des coûts reste avant tout une contrainte budgétaire fonctionnelle et un objectif d'entreprise à atteindre.

Cependant, les DRH d'Entreprises de Tailles Intermédiaires (ETI) affichent un dynamisme plus prononcé, globalement pour la gestion de coûts et la réallocation des coûts, qui reflète une agilité plus élevée que dans les grandes entreprises.

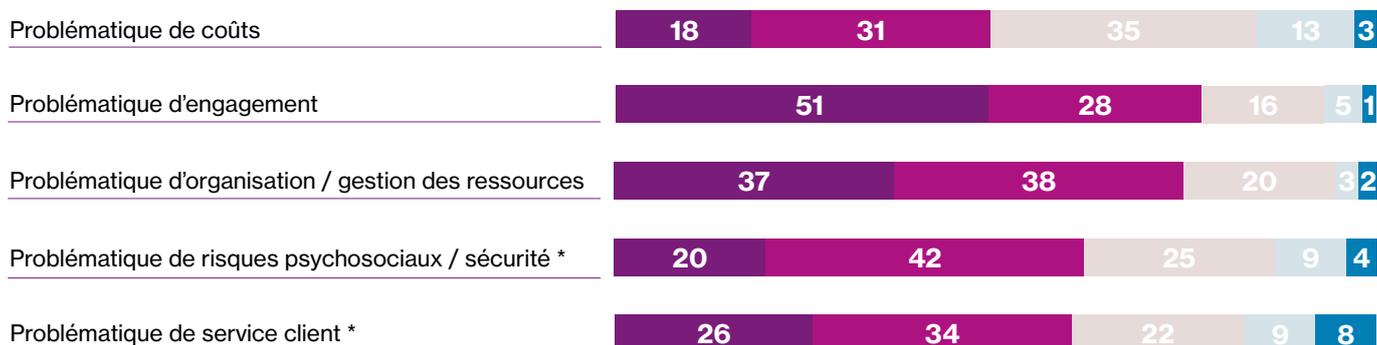


La prise de conscience des lourdes conséquences opérationnelles et financières de l'absentéisme par les Directions Générales et les autres parties prenantes quand elles sont concernées : actionnaires, agences de notations, analystes, incite les DRH à y porter une plus grande attention.

Ils y voient une problématique d'engagement à 85 %, un problème d'organisation et de gestion des ressources pour 75 %, de risque santé pour 62 % et de service client pour 60 %. Au-delà du coût direct, les DRH ont donc une lecture précise des nombreux dysfonctionnements et risques engendrés par l'absentéisme.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

16 Quelles mesures mettez-vous en place pour réduire l'absentéisme ? *

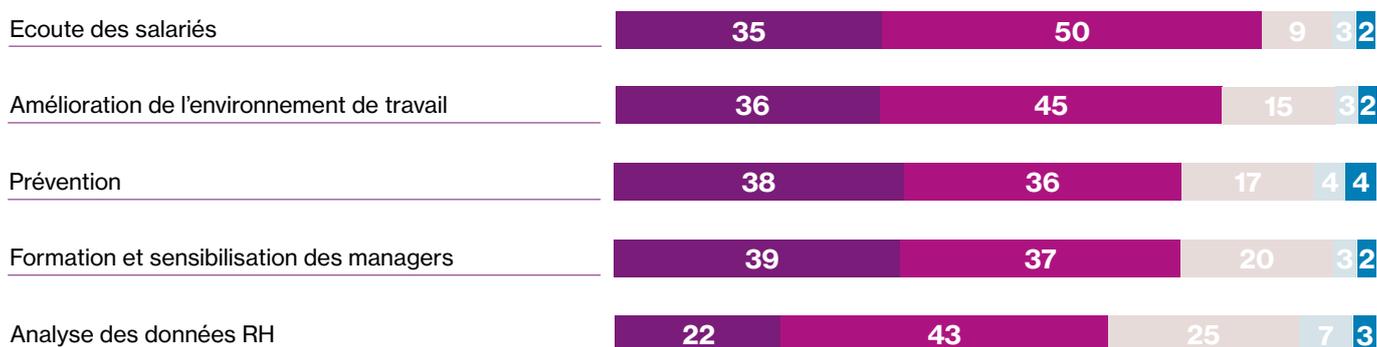
Les DRH privilégient des mesures ayant un impact direct sur l'expérience des salariés : que ce soit dans l'écoute des attentes exprimées et directement dans l'amélioration de l'environnement de travail.

La prévention et la sensibilisation des managers sont considérés comme des moyens majeurs pour réduire l'absentéisme.

Enfin l'analyse des données RH et en particulier pour les grandes entreprises (65 % - très important 43 %) est considérée comme un moyen incontournable d'identifier les causes de l'absentéisme.

◆ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2019

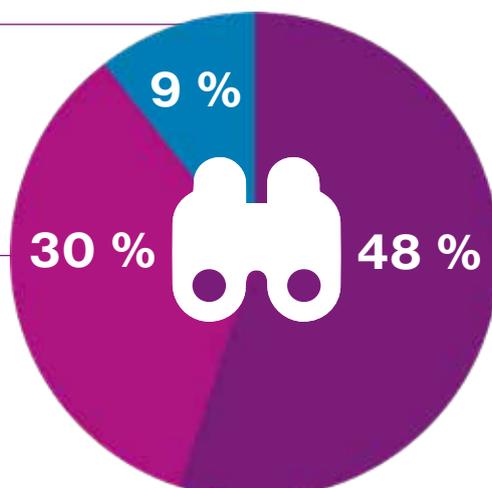
17 Quelles sont vos perspectives de recrutement pour 2020 ? *

Pour les DRH, les perspectives de recrutement pour 2020 sont positives pour 48 % d'entre eux et tout particulièrement dans les ETI pour 55 %.

En revanche, 43 % pensent à une stagnation du recrutement particulièrement dans les grandes entreprises et 9 % prévoient même une diminution des recrutements dans les petites entreprises.

Diminution
du recrutement

Stagnation
du recrutement



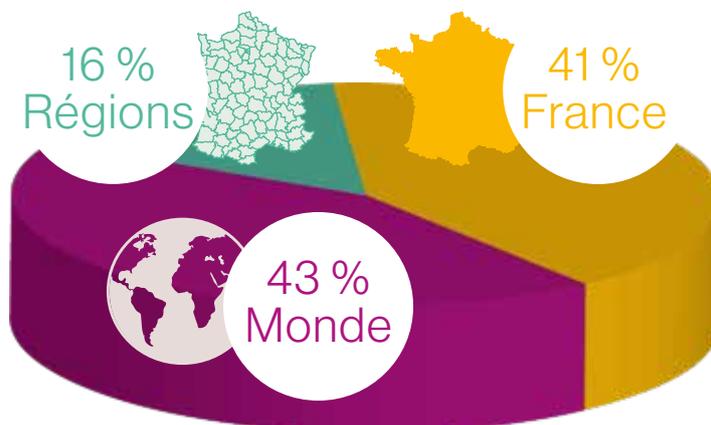
Augmentation
du recrutement

Méthodologie et échantillon

L'édition 2020 du Baromètre des DRH a été menée du 2 décembre 2019 au 31 janvier 2020 à l'aide d'un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues.

Nombre de répondants : ???

Périmètre de responsabilité



Effectif du périmètre de chaque répondant



Votre fonction est-elle représentée 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**

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 transformation et management stratégique des coûts. Depuis 25 ans, sa spécialité est l'ingénierie des bases de cotisations patronales pour réduire les surcoûts immédiats et les maîtriser dans le temps.

**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 2020.

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).
© ThinkstockPhotos.com ; GettyImages.com - Gras Savoye Willis Towers Watson. Tous droits réservés.