

DE LA BENCHMARK FONCTION RH

chiffres clés et tendances

ÉDITION **2023**

3	Édito
5	Les 10 indicateurs à retenir
8	Caractéristiques de l'étude Profil général des structures ayant répondu Turnover, un élément de contexte à fort impact
11	Analyse de la fonction RH Profils des départements RH Organisation des départements RH Caractéristiques des processus RH : <ul style="list-style-type: none">- Emplois et Recrutement- Formation et Développement des Compétences- GPEC / GEPP, anticipation des évolutions des métiers- Gestion de la Performance- Mobilités et Promotions- Rémunération- Enquêtes et Pilotage RH- Télétravail- Dialogue et Engagement Sociaux Évolution et enjeux de la Fonction RH
33	Focus sur l'évolution des SIRH
37	Interviews d'experts <i>Stéphanie SICHU</i> , DRH du Groupe KONICA MINOLTA Business Solutions France <i>Pascal MOUYSET</i> , Directeur Général Grands Comptes France DELL TECHNOLOGIES <i>Caroline KRYKWINSKI</i> , DRH adjointe de la Caisse des Dépôts et Consignations <i>Axelle PEYROT DES GACHONS</i> , Senior Manager ConvictionsRH
48	ConvictionsRH en quelques mots
50	Conclusion

des questions d'actualité...

Mon **organisation RH** est-elle en **adéquation** avec les pratiques généralement constatées dans les organisations de taille ou de secteur d'activité **équivalents** ?

La **politique de télétravail** de mon organisation est-elle **alignée** avec celles mises en œuvre **chez mes pairs** ?

Quels **leviers** puis-je actionner pour **attirer** les nouveaux talents et **fidéliser** les collaborateurs ?

Quelles sont les **tendances** en matière de **mise en œuvre** de **SIRH** ?

Cette édition du Benchmark de la Fonction Ressources Humaines tient naturellement compte des dernières évolutions des pratiques et des stratégies RH en phase post-covid et de l'entrée dans une nouvelle séquence économique et géopolitique, s'annonçant complexe et nourrie d'incertitudes. Les modes de travail sont aujourd'hui réinterrogés, voire bouleversés et la Fonction RH se trouve à nouveau au cœur de ce mouvement.

Cette année, nous avons choisi d'interroger un large échantillon d'entreprises afin de produire une analyse détaillée de la diversité des pratiques, des perceptions et des visions, et ce sur l'ensemble des secteurs d'activité étudiés. Ce benchmark s'appuie donc sur les réponses de décideurs RH et responsables SIRH de 86 organisations de petite, moyenne et grande tailles.

Dans cette nouvelle production, nous avons souhaité nous interroger sur l'organisation des services RH, les stratégies et les processus RH, notamment en termes de politiques de rémunération, de formation et développement des compétences ou encore de gestion de la performance. Ce benchmark vise aussi à étudier les tendances émergentes, que ce soit au travers des enjeux majeurs perçus ou de l'analyse des chantiers en cours et en projets.

Au travers de ce benchmark, nous souhaitons mettre à la disposition des décideurs - qu'ils soient directement acteurs RH ou responsables concernés par cette fonction - des éléments d'analyse et de comparaison avec leurs pratiques ou celles de leurs secteurs d'activité. Cette version se différencie donc par la volonté d'adresser des profils différents en fonction des problématiques abordées, qu'elles soient RH ou plutôt SIRH. Cette année, le questionnaire a été scindé en 2 campagnes, l'une à destination des décideurs Métier, l'autre à destination des Décideurs IT/SIRH.

Ce benchmark sera actualisé et s'enrichira au fur et à mesure des prochaines éditions. Nous vous en souhaitons une bonne lecture !



les 10 indicateurs clés

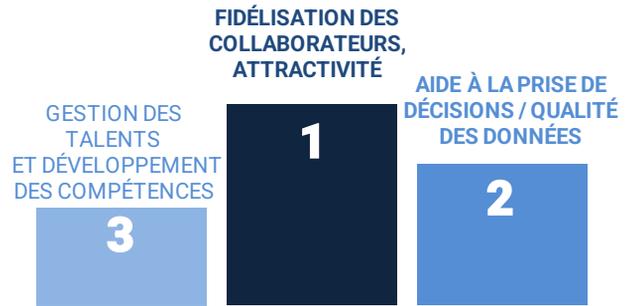
TOP 3 DES ENJEUX DE LA FONCTION RH

Des enjeux d'attractivité de plus en plus forts dans un contexte de tension accrue sur le marché de l'emploi.

VUS PAR LES DÉCIDEURS RH

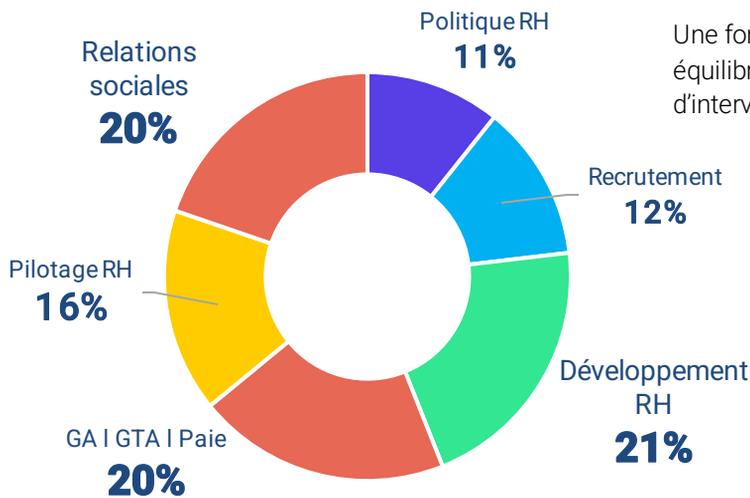


VUS PAR LES RESPONSABLES SIRH



ORGANISATION ET OUTILLAGE DE LA FONCTION RH

Répartition des effectifs RH par processus

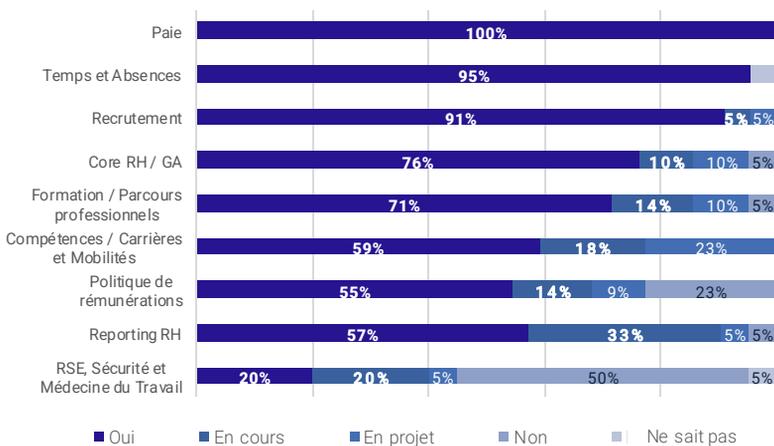


Une fonction RH qui préserve les grands équilibres entre ses domaines d'intervention.

2,24%

poids moyen de la Fonction RH
Une Fonction RH dont les effectifs se renforcent depuis plusieurs années (1,9% en 2017)

COUVERTURE FONCTIONNELLE DU SIRH

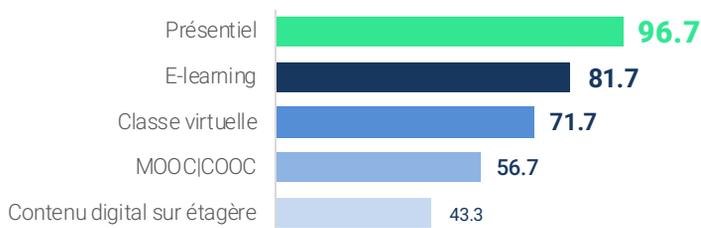


41%

des SIRH déployés placent la **Gestion Administrative et la Gestion des Talents** en position de maître

FORMATION

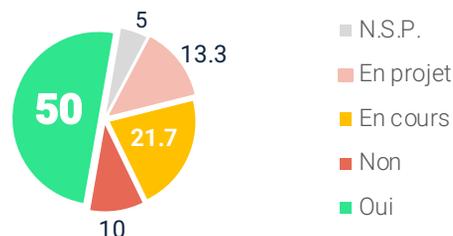
Modalités des formations mises en place



Une offre de formation dont les modalités d'accès se diversifient.

GEPP / GPEC

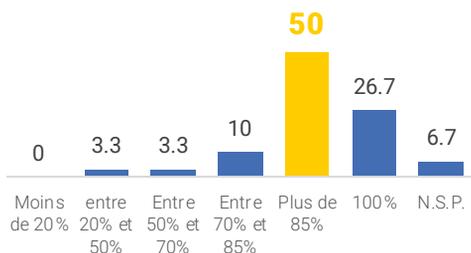
Mise en place d'une démarche d'identification des postes critiques



La volonté d'être moteur de la transformation en anticipant les évolutions des métiers.

GESTION DE LA PERFORMANCE

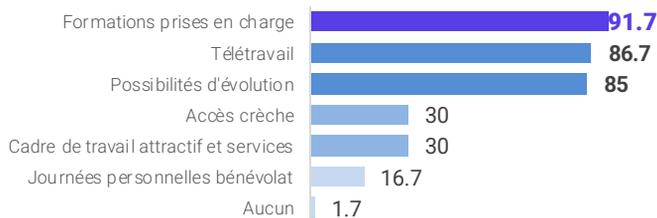
Taux de réalisation des entretiens annuels



Des entretiens annuels qui restent un temps fort de la relation managériale.

RÉMUNÉRATION

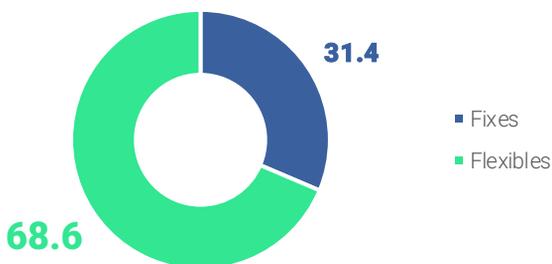
Systèmes de rémunération non-matérielles proposés



Une diversification naissante des systèmes de reconnaissance et rétribution.

TÉLÉTRAVAIL

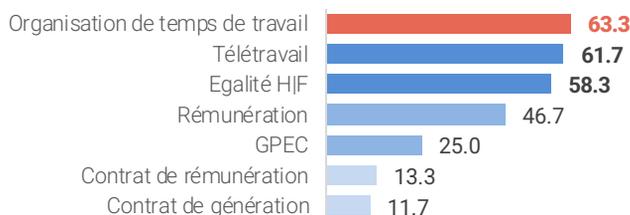
Choix des jours télétravaillés



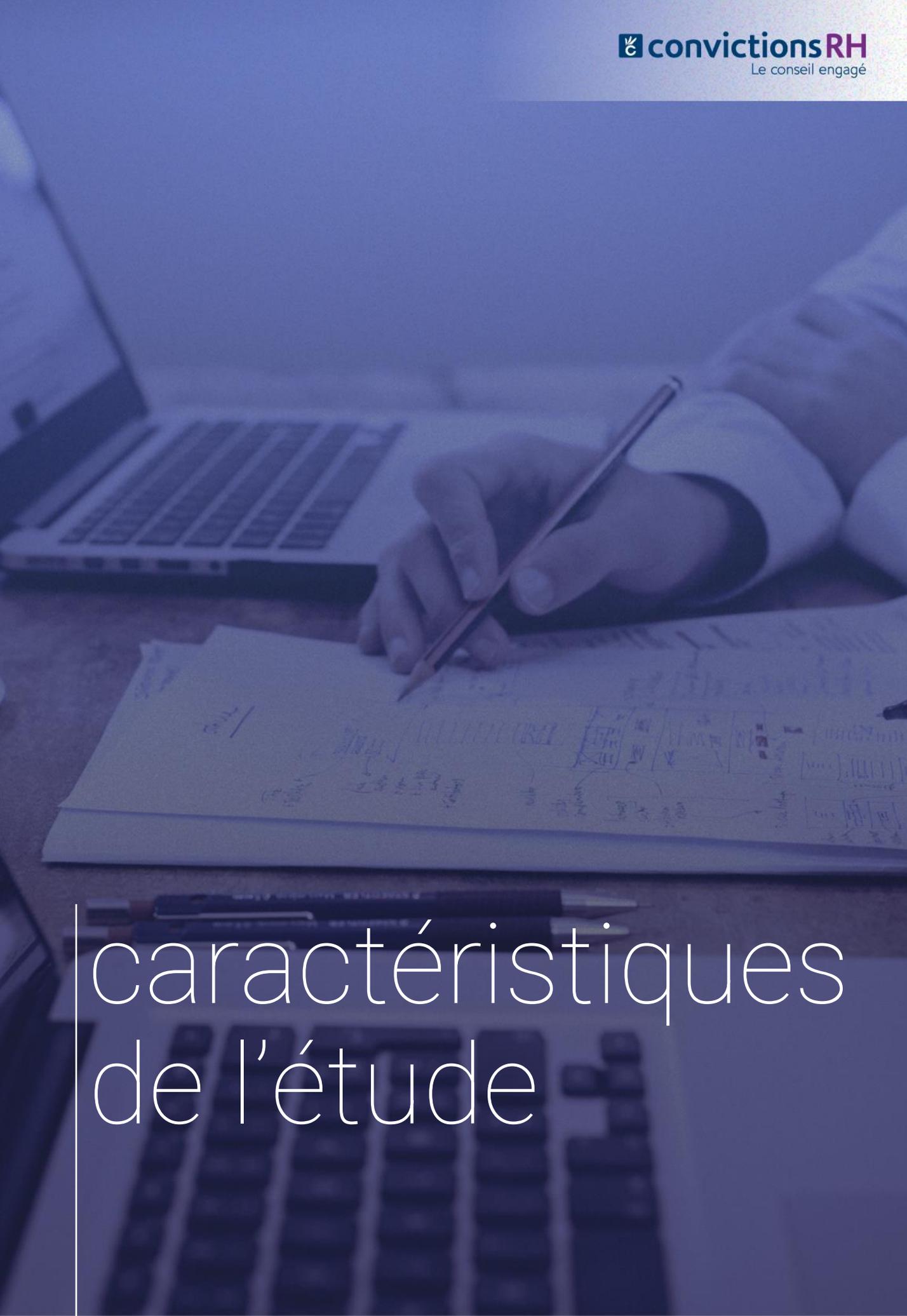
La volonté affichée d'une flexibilité du télétravail.

DIALOGUE SOCIAL

Types d'accords négociés



L'organisation du travail et sa flexibilité au cœur du dialogue social.



caractéristiques
de l'étude

Profil général des structures ayant répondu en tant que décideurs RH

Les organisations interrogées se divisent en deux classes :

- Les sociétés appartenant à des **groupes** français ou internationaux.
- Les **sociétés françaises** n'appartenant pas à des groupes. Leur taille est généralement plus petite.

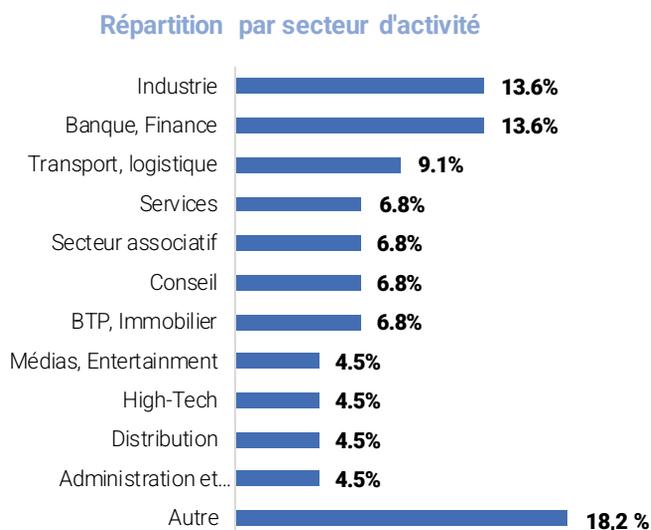
GRUPE

- 45% moins de 999 personnes
- 31% de 1 000 à 9 999 personnes
- 23% plus de 10 000 personnes

FRANCE

- 40% moins de 499 personnes
- 42% de 500 à 4 999 personnes
- 18% plus de 5 000 personnes

L'échantillon est réparti sur 11 secteurs d'activité avec un secteur « autres activités » important qui ajoute à la large diversité des secteurs étudiés pour une meilleure représentativité des pratiques RH. Les deux secteurs les plus représentés dans l'étude sont **l'Industrie** et la **Banque-Finance** (14%) devant le **Transport et la Logistique** (9%). Les diverses autres activités sont représentées par un nombre très proche de répondants à l'enquête.



Nombre de Conventions Collectives Nationales (CCN) gérées	En moyenne
Administration & collectivités	2,0
Banque, Finance	1,6
BTP, Immobilier	7,0
Conseil	1,0
Distribution	6,0
High-tech	1,0
Industries	1,3
Médias, Entertainment	1,5
Secteur associatif	1,0
Services	1,7
Transports, logistique	5,5
Autre	2,3
Total général	2,5

Le secteur d'activité a **plusieurs impacts** sur les pratiques RH :

- Une gestion administrative qui peut être plus ou moins complexe et chronophage. A titre d'exemple, nous présentons le nombre moyen de conventions collectives par secteur d'activité.
- Des organisations du travail et des contraintes très variées présentant un panel large de contextes différents.
- Des cultures d'entreprises / organisations contrastées qui impliquent des sensibilités et attentions portées à des thématiques RH différentes,
- Des attendus multiples du rôle et du niveau d'autonomie des managers.

Profil des répondants sur le volet SIRH

29% des entreprises interrogées n'ont pas souhaité partager leur secteur d'activité. Les secteurs les plus représentés sont l'Industrie (29%), les Services (24%) et les Biens de consommation et Luxe (12%). Les 35% restants se répartissent de manière égale entre Banque/Finance, Secteur associatif, Conseil, BTP/Immobilier, Distribution et Administration & collectivités.

45% correspondent à des structures de plus de 10 000 personnes,

36% de 1 000 à 9 999 personnes,

18% n'ont pas souhaitées se prononcer.

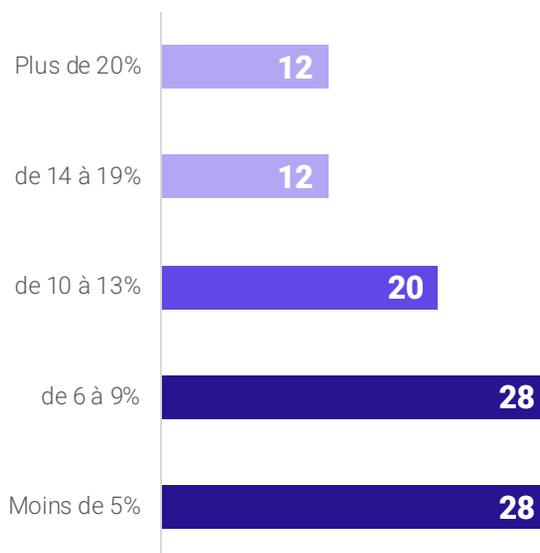
Aucune organisation de moins de 999 personnes n'a répondu à notre étude.

Turnover en 2021, un élément de contexte

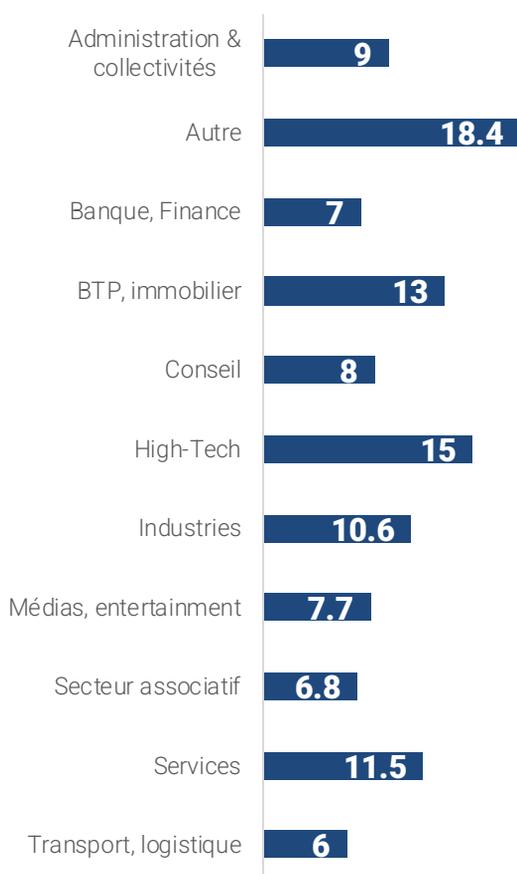
La dispersion des résultats rend difficile le calcul d'une moyenne réelle du taux de turnover. Celle-ci mesurée à **10,5%** s'accompagne en effet d'un écart-type supérieur à 9, soit une majorité des valeurs comprises entre 1% et 20%.

Ce taux est corrélé à la taille de l'entreprise : plus important chez les plus petites, plus faible dans les plus grandes mais avec une dispersion plus forte. En revanche, le dimensionnement des équipes RH au regard de l'effectif global ne semble pas avoir une influence directe sur le turnover.

Volume d'organisations concernées par les différents niveaux de turnover



Taux de turnover réparti par secteur d'activité en 2021



Le turnover semble plutôt lié au secteur d'activité. Parmi les secteurs connaissant les turnovers les plus bas, nous retrouvons le Transport qui peut jouer de sa politique de CDD pour baisser son taux apparent. Le faible turnover de certains secteurs tels l'Associatif, le secteur Banque-Finance ou encore à moindre titre les Médias / Entertainment pourrait être lié à la spécificité de leur secteur.

A l'inverse, des secteurs tels la High-Tech, les services ou encore le BTP / Immobilier présentent des turnovers supérieurs à la moyenne, en lien probable avec les évolutions des propositions de postes et la tension constatée sur le marché de l'emploi. Cette tension est plutôt liée à une recherche effrénée de compétences qui ne cessent d'évoluer dans les High-Tech ou à certains postes qui peinent à attirer dans le BTP.

Taux de turnover tous secteurs confondus en 2021

10,5%

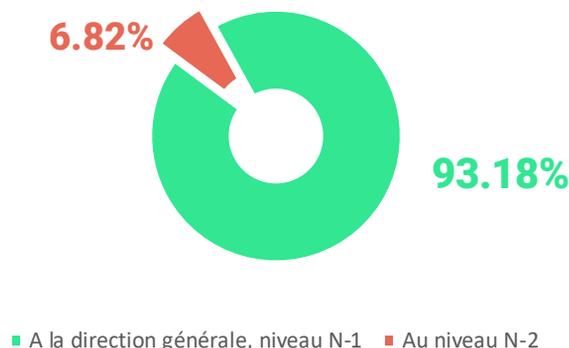


analyse de la fonction RH

Profil des départements RH

Le positionnement de la Fonction RH et son rattachement à la Direction sont les marqueurs d'une évolution engagée depuis plusieurs années vers un rôle plus reconnu et stratégique. Plus l'entreprise est grande, plus le service RH est rattaché au niveau N-1 (Direction Générale). **Dans 39% des entreprises, la Fonction RH reste directement pilotée par la présidence de l'entreprise.** Et dans 55% des organisations interrogées, elle œuvre directement auprès de la Direction Générale.

Rattachement de la fonction RH



La typologie croisant taille de l'entreprise et taille du service RH met au jour le fait que l'importance accordée à la fonction RH ne passe pas forcément par son rattachement à la présidence de la structure. Ainsi, dans les organisations présentant un service RH plus important que la moyenne par rapport à leur taille, celui-ci est rattaché dans la moitié des cas aux niveaux N-1 voire N-2. À l'inverse, dans les entreprises ayant fait le choix d'un service RH plus restreint au regard de leur taille globale, le service RH est plus souvent rattaché à la présidence.

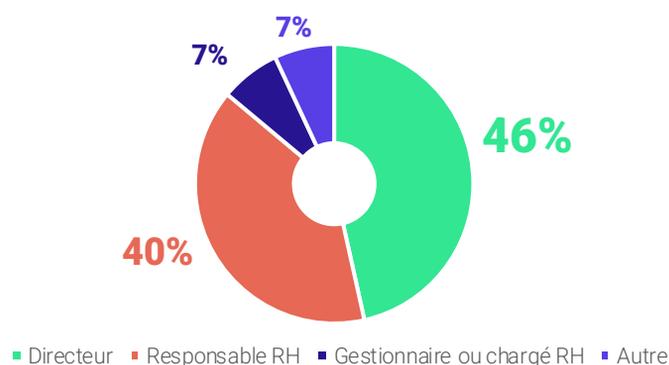
Cette logique peut être le signe de deux types de comportements vis-à-vis de la fonction RH :

- **Une vision stratégique** très clairement établie au niveau le plus haut de l'organisation, dont la déclinaison opérationnelle et le pilotage peuvent être réalisés aux niveaux N-1 ou N-2,
- **Une vision purement opérationnelle** de son fonctionnement, s'attachant à répondre aux besoins du terrain, dont le pilotage devient indispensable au plus haut niveau pour s'assurer de son efficacité.

Dans l'échantillon d'étude, 46% des profils RH interrogés sont des Directeurs et 40% des Responsables. Seuls 7 % ont le titre de Gestionnaire RH, Chargé RH ou autres libellés qui semblent plutôt associés aux plus petites structures.

La taille des entreprises justifie bien sûr l'organisation de la fonction RH. Ainsi, **on retrouve une plus grande variété de situations et de titres, sans doute liée à la polyvalence des postes, dans les organisations de plus petite taille.**

Poste occupé par les membres du département RH de notre échantillon



« [La Fonction RH] est un métier de plus en plus exigeant. Les personnes en « front », auprès des équipes sur le terrain, sont très exposées. »

Caroline KRYKWINSKI

Directrice Ressources Humaines adjointe
Caisse des Dépôts et Consignations

Organisation des départements RH

Avec une moyenne globale de **2,24%** dans les organisations interrogées, le poids de la fonction RH est en nette augmentation depuis quelques années. A titre de repère, il était de 1,9% en 2017.

Cette part de l'effectif RH par rapport à l'effectif global varie en fonction de la taille de la structure, avec un niveau plus important dans les petites structures (2,69% dans les organisations de 250 à 500 collaborateurs) et se réduit de manière plus conséquente dans les structures les plus importantes (1,98% dans les entreprises de plus de 10 000 collaborateurs).

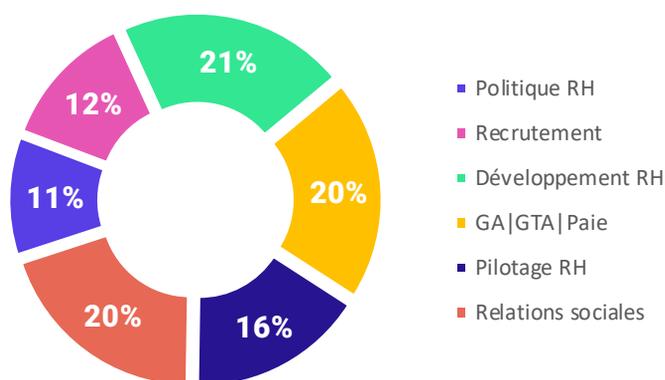
Ce poids est également variable en fonction du secteur d'activité, avec des secteurs tels que la Banque / Finance ou le Conseil dont les équipes RH sont plus importantes tandis que les Industries ou la Distribution sont en-dessous de la moyenne.

Sur les six processus RH retenus, la répartition des effectifs est relativement équilibrée.

Aujourd'hui, l'ensemble des dimensions de la fonction sont investies par les équipes RH, à parts relativement égales, démontrant une lecture large et de plus en plus stratégique de son action et de sa valeur ajoutée.

Ce constat est aligné avec une tendance constatée depuis plusieurs années. Le rôle très actif des équipes RH durant la crise sanitaire, au soutien du terrain et dans l'organisation des modalités de travail qui ont permis la continuité du service, a aidé à renforcer cette tendance. De même, les conséquences constatées aujourd'hui sur le rapport au travail et les nouvelles attentes des collaborateurs dans son organisation et ses modalités de mise en œuvre donne l'opportunité à la fonction RH d'asseoir cette position stratégique et son apport de valeur.

Répartition des effectifs RH par processus



Toutefois, ces équilibres sont différents quand nous les comparons selon la taille des organisations et des services RH.

Ainsi les dimensions liées à la Gestion Administrative, aux Relations Sociales et, à moindre titre, au Développement RH pèsent un poids sensiblement plus lourd dans les structures plus importantes.

Dans les organisations ayant un effectif RH réduit, certains processus ne semblent que faiblement dotés de ressources : Stratégie RH et Développement RH, au bénéfice de domaines plus régaliens de la fonction RH tels que la Gestion Administrative ou la Paie.

L'analyse par secteur d'activité indique quelques spécificités sans pour autant en faire des politiques sectorielles à proprement parler :

- Les processus Recrutement et Développement RH disposent de plus d'effectifs dans les Administrations et les Collectivités, le Transport et la Logistique ou la High Tech,
- La Politique RH, dans les entreprises de Services,
- Le Pilotage RH, dans le secteur de la Banque-Finance,
- La Gestion Administrative/GTA/Paie, dans les secteurs des Médias et du BTP/Immobilier.

Organisation des départements RH

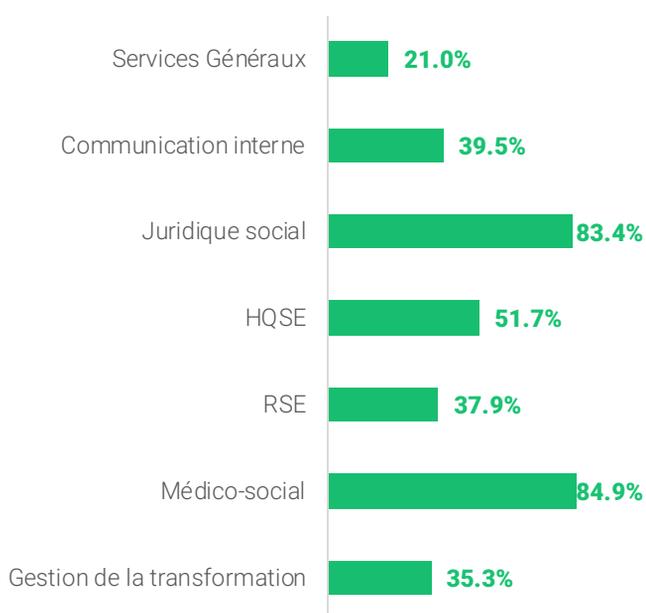
En complément des domaines d'actions « intrinsèques » à la Fonction RH, certains domaines connexes, ayant de nombreuses zones d'adhérence, peuvent également mobiliser des personnes dédiées au sein de l'entreprise. Il s'agit plus particulièrement et de manière assez attendue, des activités liées aux Services Généraux (dans 63% des organisations interrogées), à la Communication Interne (55%) et au Juridique Social (50%). **On constate également la prise en charge régulière, par des personnes dédiées, de certaines missions qui ont émergées plus récemment, comme la RSE ou la HQSE.**

« La crise du Covid et les tendances sociétales actuelles ont montré l'importance du rôle des ressources humaines »

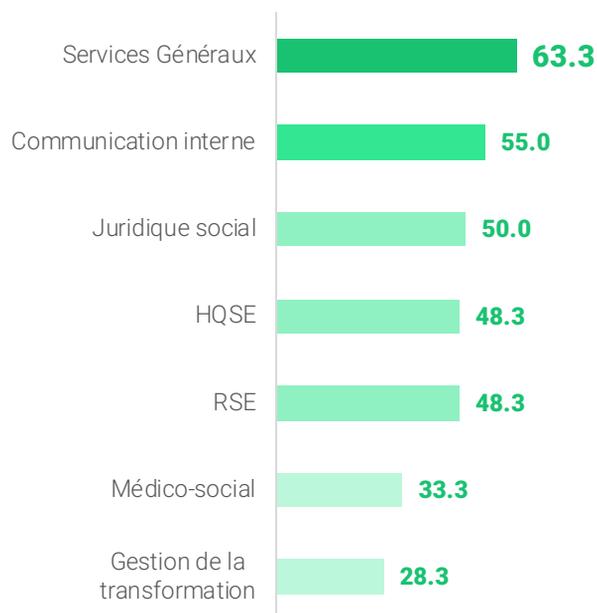
Stéphanie SICHI

DRH du Groupe KONICA MINOLTA
Business Solutions France

Part des personnes ayant des missions connexes aux RH rattachées à la DRH



Part des entreprises ayant dédié des personnes aux missions connexes aux RH



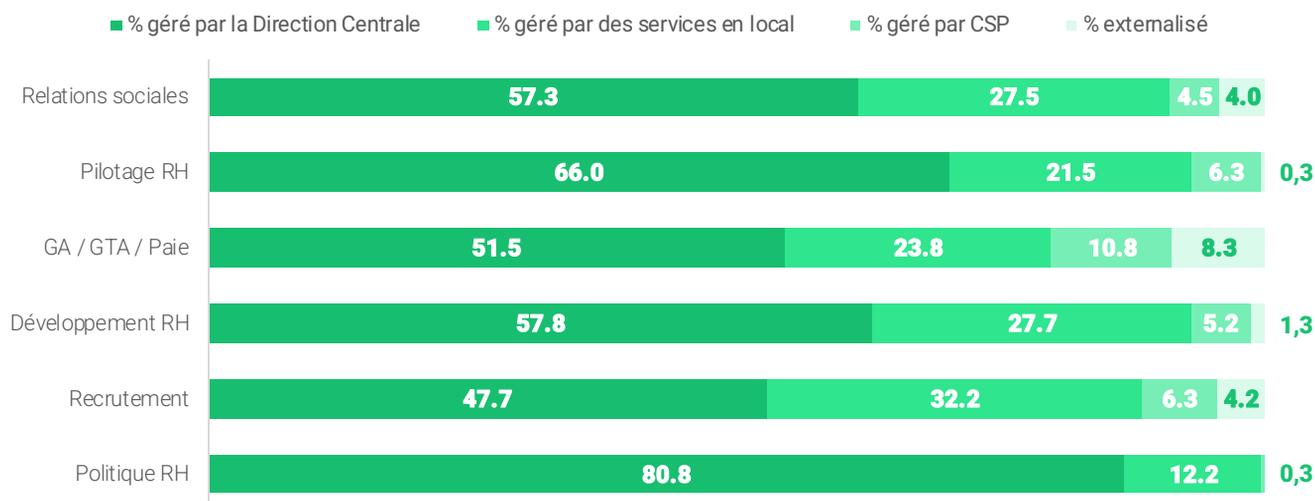
Le fait que des personnes soient consacrées à ces thématiques proches des domaines d'actions RH n'implique pas un rattachement systématique au département RH. Ainsi, si le Juridique Social et le Médico-social sont le plus souvent intégrés au service RH, les autres thématiques ne le sont en moyenne qu'une fois sur trois.

L'intégration de ces missions complémentaires aux activités « cœur » de la Fonction RH constitue un des facteurs d'explication de son dimensionnement, ces personnes dédiées venant accroître les effectifs de la fonction.

Dans les secteurs productifs ou dans les services, cette pratique est plus courante sur la thématique HQSE (Hygiène, Qualité, Sécurité, et Environnement).

Organisation des départements RH

Répartition des modes de prise en charge des domaines RH



L'ensemble des domaines RH étudiés dans cette étude est très largement géré de manière internalisée par les équipes RH de chaque structure.

Dans plus de 50% des organisations, les domaines RH étudiés sont gérés en interne par la Direction Centrale et dans près de 25% des cas par les services en local.

Ainsi, **l'organisation des processus RH est fortement centralisée**, avec une part plus importante pour les processus liés à la Stratégie et la Politique RH, et, dans une moindre mesure, au Pilotage RH. Ce sont, en effet, des domaines qui demandent une vision globale des enjeux et des activités de la Fonction et impulsent les choix en matière d'orientations et de plans d'actions.

Le fonctionnement sur la base de Centres de Services Partagés (CSP) qui permettent de mettre en place des espaces d'expertise **restent peu développés : moins de 5% des cas**. Les domaines de la Paie et la Gestion Administrative sont les plus fortement organisés autour de ces centres d'expertises (11%). Cette tendance semble se stabiliser ; ce mode d'organisation était de 12,25% en 2019.

Le recours à la gestion externalisée de la fonction RH reste assez exceptionnel et très ciblé. Elle est quasiment uniquement mise en place pour la Gestion Administrative et la Paie, tels des CSP externes. Les équipes Recrutement peuvent elles aussi être amenées à prendre appui sur de l'expertise externe, généralement des cabinets de recrutement.

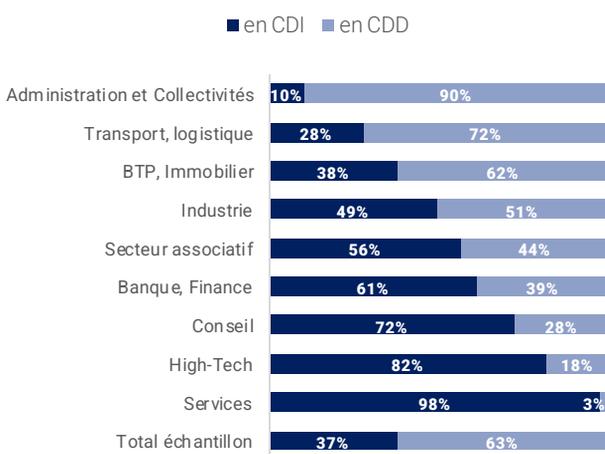
Caractéristiques des processus RH

Emplois et recrutement

Le nombre annuel moyen de recrutements des répondants à notre enquête est de **68,4 par recruteur**, ce qui correspond à un volume nettement inférieur à celui de nos éditions précédentes (111 recrutements en 2019).

Si la structuration du groupe de répondants peut influencer ce résultat, nous pouvons également supposer que d'autres activités en lien direct avec le recrutement, telles que par exemple le développement de la marque employeur, les partenariats avec les écoles, ou encore la mise en place et le pilotage du Onboarding des nouveaux arrivants, complètent à présent leurs périmètres d'intervention. En outre, nous pouvons supposer que les tensions sur le marché de l'emploi constatées dans tous les secteurs d'activité créent une difficulté accrue à attirer et recruter pour les organisations.

Répartition des recrutements par type de contrat selon le secteur d'activité

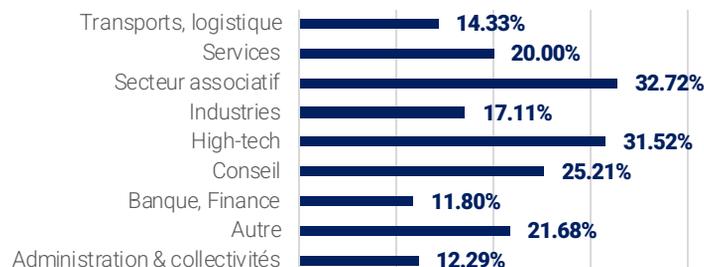


« Avec une offre supérieure à la demande, les candidats sont devenus très exigeants et les salariés regardent ailleurs »

Stéphanie SICHU

DRH du Groupe KONICA MINOLTA
Business Solutions France

Taux de recrutement par rapport à l'effectif global selon le secteur d'activité



Les besoins en recrutement varient en fonction de l'activité et de la taille des organisations. Parmi les secteurs étudiés, l'industrie est aujourd'hui le premier secteur en nombre de recrutements devant l'administration et les collectivités ainsi que le secteur associatif et assimilé. Cette tendance traduit l'ambivalence de la stratégie de développement économique française : à la fois un retour à la priorité du développement industriel et un maintien de la dynamique non-productive liée à l'économie sociale et présenteielle. Toutefois, si nous nous intéressons au rapport entre le nombre de recrutements et l'effectif de la structure, nous constatons que **les secteurs de l'Associatif, de la High-Tech et du Conseil, sont aujourd'hui les grands recruteurs.**

Dans notre échantillon, le poids des CDI dans l'ensemble des emplois est de 82,9%, soit une proportion très proche de celle mesurée par la **DARES***. Ce chiffre est relativement peu sensible à la taille de l'entreprise ou à son secteur d'activité.

Si l'emploi en CDI reste la norme, la création d'emplois est quant à elle dominée par le CDD. Dans notre échantillon, cette forme de contrat représente encore près des deux tiers des embauches, même si ce phénomène s'est très légèrement réduit ces trois dernières années.

Ce recours au recrutement en CDD est fortement associé au secteur d'activité. Il est aujourd'hui quasiment la règle dans l'Administration et les collectivités qui espèrent ainsi sortir des logiques de titularisation et retrouver une certaine souplesse dans la gestion des compétences nécessaires à leurs activités.

Les secteurs comme le Transport et le Bâtiment sont aussi fortement consommateurs d'emplois en CDD qui répondent mieux à leur recherche d'agilité d'embauche en fonction de l'activité économique réelle.

À l'autre bout du spectre, et à l'inverse, les activités de Services, de High-Tech et Conseil, même si elles restent soumises aux fluctuations des marchés, cherchent avant tout à s'attacher des compétences rares et recrutent en donnant des perspectives dans la durée.

*Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, publication du 21 juin 2018

Caractéristiques des processus RH

Formation et développement des compétences – 1/3

Le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur en 2021 est de 12 heures, soit un chiffre très inférieur à celui mesuré en 2019 (18 heures), mais relativement proche de celui de 2017 (14 heures).

Cette baisse de volume d'heures de formation pourrait s'expliquer par les perturbations liées à la crise sanitaire et la difficulté pour beaucoup à organiser, à piloter et à recenser les formations, qui se sont tenues à distance pour la plupart. Le paysage des formations réalisées a sans doute également évolué, avec des besoins liés à la prise en main d'outils digitaux et de modes de fonctionnement collaboratifs à distance.

Le nombre d'heures de formation par collaborateur ne varie que faiblement en fonction de la taille de l'entreprise. Par ailleurs, il n'apparaît pas non plus d'écarts majeurs au niveau de la part de la masse salariale allouée à la formation.

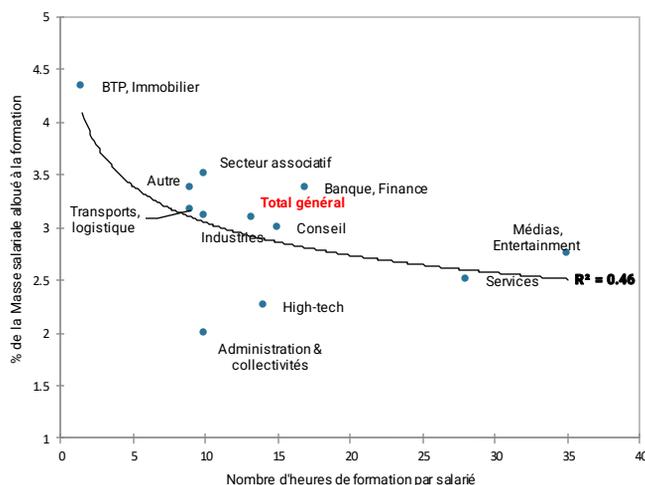
Nombres d'heures de formation annuelles	Ent. < Moyenne		Ent. > Moyenne	
	Service RH < moy	Service RH > moy	Service RH < moy	Service RH > moy
Total organisation	2208	4559	2059	16491
Par salarié	12,5	13,3	11,3	11,6
Effectifs Groupe	279	573	15275	11011
Effectifs France	251	475	2178	4194

La politique de formation varie de manière très significative en fonction du secteur d'activité.

Ainsi, la part de la masse salariale allouée à la formation peut varier du simple au double selon les secteurs d'activité. Les variations sont encore plus fortes sur le nombre d'heures de formation.

Aux deux extrêmes, on trouve d'une part, le Transport et la Logistique (9 heures) et d'autre part, les Services (28 heures) et surtout le secteur des Médias et de l'Entertainment (35 heures). Ces écarts peuvent se justifier par la nature des emplois (cadres vs ouvriers) et les niveaux de salaires associés.

% de la Masse salariale alloué à la formation vs Nombre d'heures de formation par salarié



Caractéristiques des processus RH

Formation et développement des compétences – 2/3

L'accompagnement des managers reste la thématique de programme de formation la plus déployée par rapport au digital et à l'accompagnement au distanciel.

85% des organisations interrogées disposent de programmes de formation favorisant le développement des compétences managériales.

Ces parcours ont sans doute intégrés dans beaucoup de cas les spécificités du management d'équipes hybrides, le télétravail ayant été une préoccupation croissante depuis 2020. Ils ont d'ailleurs fait l'objet de programmes dédiés dans 47% des structures interrogées.

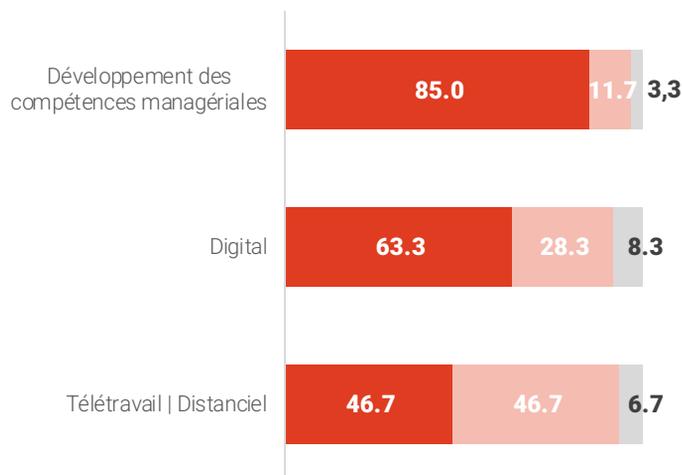
Les programmes dédiés au digital sont toujours d'actualité dans près d'une société sur deux et ont sans doute également bénéficiés de la situation liée à la crise sanitaire, qui a accéléré la digitalisation de certains domaines dans beaucoup d'organisations.

Ces programmes de formation sont moins courants dans les plus petites entreprises et surtout celles disposant d'un service RH réduit. A l'inverse, ils sont plus courants dans les plus grandes entreprises notamment sur les thématiques du digital et du télétravail/distanciel.

Les entreprises de services semblent proposer moins de formations sur les thème du digital. On peut imaginer que leurs activités les ont amenées à un plus fort historique de formation sur ce thème.

Focus sur la mise en place de certains programmes de formation

■ Oui ■ Non ■ N.S.P.



« Le télétravail a poussé nos managers à passer d'un management de mesure de moyens à la mesure de performances »

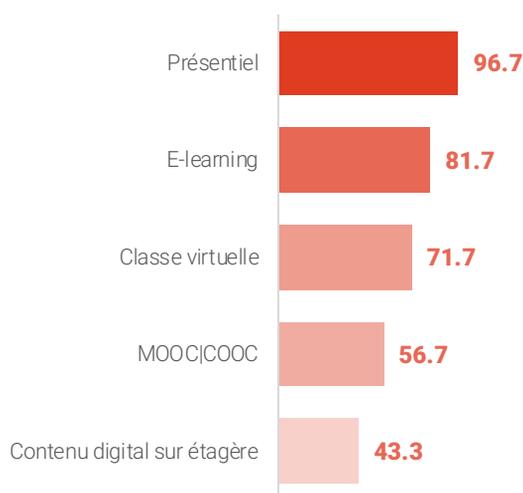
Pascal MOUYSET

Directeur Général Grands comptes France
Dell technologies

Caractéristiques des processus RH

Formation et développement des compétences – 3/3

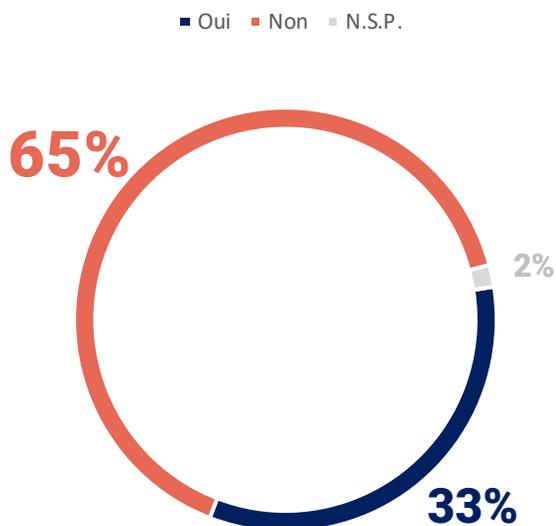
Modalités de formation mises en place



On constate une grande diversité des modalités de formation dans l'ensemble des structures interrogées. **La principale modalité de formation reste le présentiel (97% des entreprises interrogées), mais le e-learning (82%) et les classes virtuelles (72%) sont aujourd'hui pratiqués par une très large majorité des entreprises.** Existant depuis plusieurs années, les MOOC/COOC n'ont pas le même niveau d'impact, mais sont tout-de-même déployés dans près d'une entreprise sur deux. La mise à disposition de contenus digitaux sur étagère, qui permet une grande souplesse dans l'accès à la formation, ne semble pas avoir encore conquis une majorité.

La diversité des modalités de formation mises en place est plus importante dans les entreprises disposant de services RH importants et/ou les plus grandes entreprises, notamment les MOOC, le e-learning ou le contenu digital sur étagère y sont plus courants.

Présence d'une Université interne



Les secteurs liés aux Services apparaissent plus impliqués dans la diversification des modes de formation. Cela peut être rapproché des contraintes liées à la dispersion importante de leurs collaborateurs et la nécessité de développer l'accessibilité de la formation.

Un tiers des entreprises interrogées déclare avoir créé une Université interne au sein de leur structure. Cette pratique semble encore réservée aux plus grandes organisations (41% des entreprises qui ont mis en place une Université ont plus de 10 000 collaborateurs), même si on constate depuis quelques années de l'évolution de ce modèle dans de plus petites structures.

Sur ce sujet, la taille du service RH ou son organisation ainsi que le secteur d'activité de l'entreprise ne semblent pas jouer de rôle majeur.

« Au regard de la transformation toujours plus rapide des métiers [...] accompagner la montée en compétences et gérer les talents en construisant des parcours professionnels, en proposant des perspectives d'évolution et des passerelles »

Axelle PEYROT DES GACHONS, Senior Manager chez ConvictionsRH

Caractéristiques des processus RH

GPEC / GEPP, anticipation des évolutions des métiers

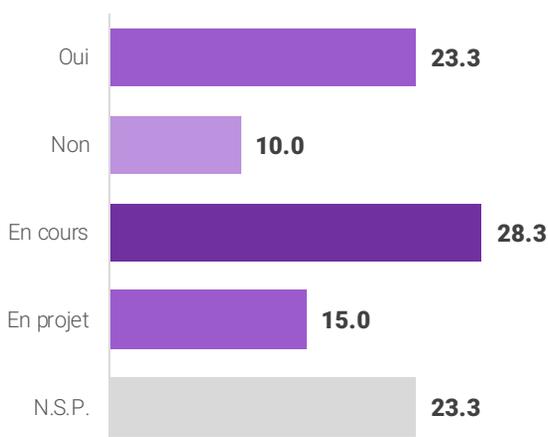
Évolutions technologiques, juridiques, stratégiques, organisationnelles, les métiers subissent un rythme de transformation qui s'accélère et impose aux services RH anticipation et réactivité pour favoriser les montées en compétences nécessaires.

L'identification des postes critiques, qui permet de repérer les postes qui sont en forte évolution, ceux qui sont en risque de disparition ou au contraire en création, est déjà réalisée dans la moitié des organisations. **Seules 10% des structures n'ont pas mis en place un processus d'identification des postes critiques.** Près d'un tiers des organisations ont un projet de mise en œuvre de cette démarche. On peut toutefois imaginer que dans les prochaines années, la démarche devrait s'installer telle une norme pour tous.

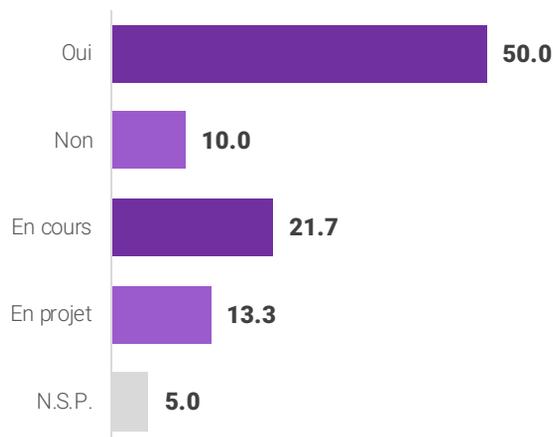
L'identification est bien plus courante dans les entreprises disposant de services RH importants (63%). Cette tendance n'est pas pour autant liée à la taille de l'entreprise.

S'il est admis qu'il est essentiel et stratégique, ce processus demande de la mobilisation et une charge que les services RH ne peuvent pas toujours décharger.

Mise en place de plans d'actions en lien avec l'identification des postes critiques



Identification des postes critiques (développement / disparitions)



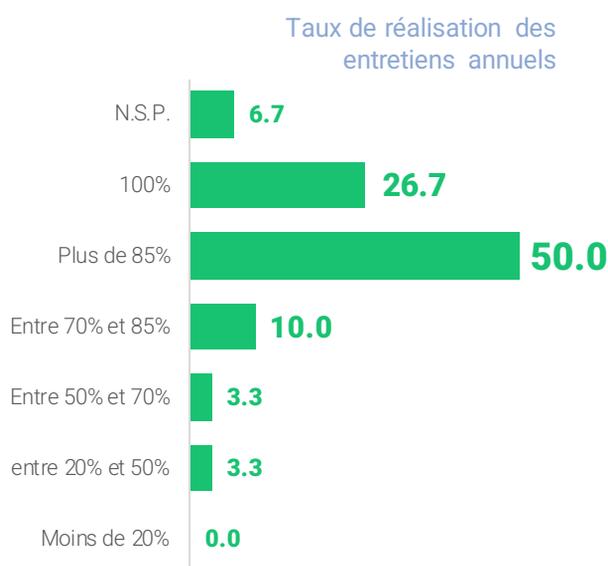
Si la détection semble devenir peu à peu la règle, il n'en va pas de même pour la mise en place de plans d'actions associés. Seules 23% des entreprises ayant mis en place une identification ou en ayant le projet, ont développé des plans d'actions spécifiques permettant d'anticiper les besoins de demain.

L'engagement dans un plan d'actions semble directement lié à la taille de l'entreprise et/ou de son service RH. La combinaison met à jour des choix très différents : les plus petites organisations ayant mis un accent particulier sur les RH sont plus nombreuses à avoir mis en place un plan d'actions associé à l'identification des postes critiques alors que pour celles disposant de services plus réduits par rapport à leur taille, ces plans d'actions restent encore à l'état de projet ou sont en cours de réalisation. La mise en place d'une démarche globale, cohérente et intégrée, dans les plus grandes organisations semble plus longue à mettre en place. Toutefois, cela n'exclut pas la mise en œuvre spécifique et pragmatique d'actions ciblées.

La réalisation effective est plus forte dans les entreprises de services (39%), le sujet apparaissant plus souvent à l'état de projets dans le secteur productif.

Caractéristiques des processus RH

Gestion de la performance



La réalisation des entretiens annuels est suivie dans l'immense majorité des structures interrogées : 93% des décideurs RH interrogés sont en capacité de donner une estimation du niveau de réalisation.

Les taux sont élevés, sachant qu'il s'agit des entretiens formalisés et que les échanges avec les collaborateurs peuvent avoir eu lieu sans formalisation spécifique. Ainsi, **le taux de réalisation des entretiens annuels s'élève à plus de 85% pour les trois quarts des structures interrogées**. Pour un peu plus d'un quart, ce taux atteint même les 100%. A l'autre extrémité, à peine plus de 3% des organisations atteignent un taux inférieur à 50%.

Ces valeurs dépendent en partie de la taille de la structure. Les plus petites arrivent semble-t-il plus facilement à atteindre les 100% ; les plus grandes déclarant ne jamais l'atteindre.

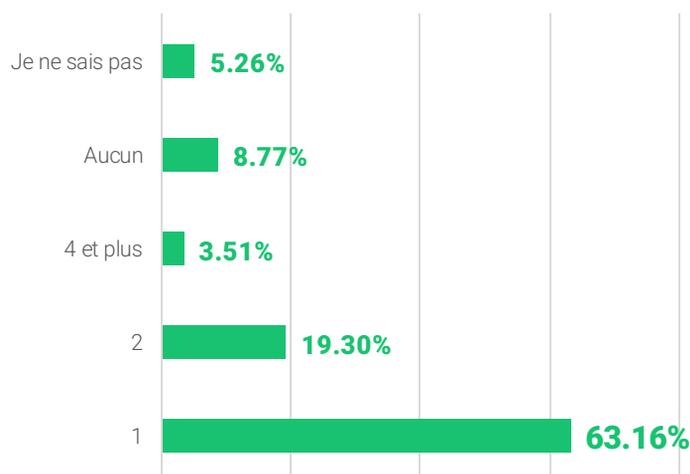
Le secteur d'activité n'implique pas de différences majeures dans ces taux de réalisation. Nous observons toutefois une tendance dans le secteur Productif à rester le plus souvent au-dessus des 85%, difficulté qui croît avec la taille des entreprises dans ce secteur.

Le poids du service RH apparaît comme la variable la plus discriminante sur ce thème. En effet les entreprises qui privilégient un service RH plus important au regard de l'effectif global sont celles qui obtiennent les plus hauts taux de réalisation et dans 100% des cas largement au-dessus de la barre des 85%. A l'inverse, un taux de 70 à 85% est plus courant dans les entreprises où la fonction RH est réduite.

La mise en place des entretiens annuels ne signifie pas un suivi et un pilotage réguliers de la performance des collaborateurs. On peut considérer que l'entretien annuel reste le moment privilégié d'échange sur les objectifs et souvent le seul. Si près de 9% des répondants affirment ne pas en faire, **63% déclarent effectuer un entretien par an de revue d'objectifs avec leurs collaborateurs**. Près de 23% des structures mettent en place un suivi plus rythmé, avec parfois au moins 4 entretiens dans l'année.

Ce rythme est généralement corrélé et rendu possible par un dimensionnement du service RH supérieur à la moyenne.

Fréquence de mise en place des entretiens de revue d'objectifs

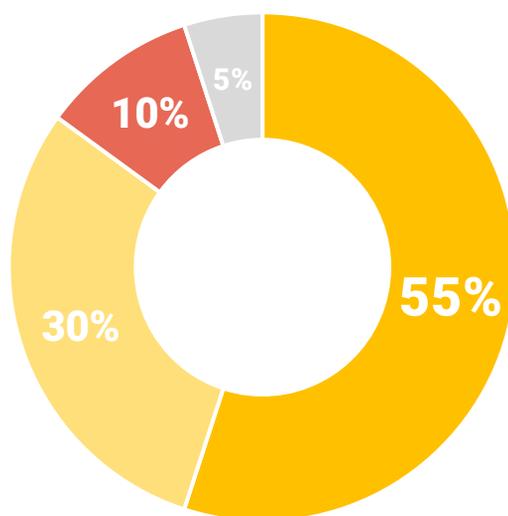


Caractéristiques des processus RH

Accompagnement et évolution des talents – 1/2

Organisation de feedbacks réguliers aux équipes

■ Oui ■ Plutôt ■ Non ■ N.S.P.



La majorité des entreprises (55%) encouragent leurs managers à donner des feedbacks réguliers à leurs collaborateurs.

Seules 10% ne déclarent aucune incitation particulière sur ce point.

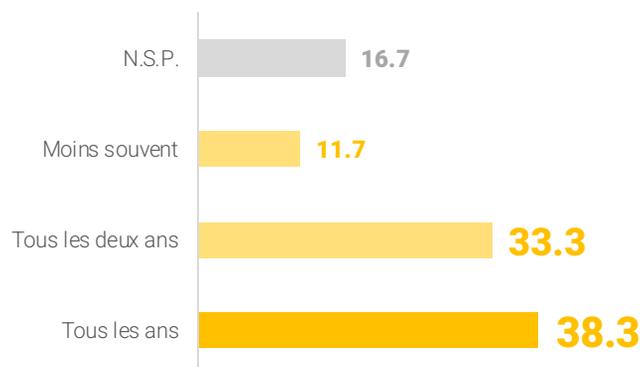
Cette sensibilisation à la culture du feedback régulier est plus courante dans les entreprises disposant d'effectifs RH supérieurs à la moyenne compte-tenu de leur taille (75%). Les plus petites entreprises dotées de moyens réduits sont, à l'inverse, celles où ces feedbacks sont les moins institutionnalisés (18%).

Les entretiens de développement sont généralement réalisés entre une fois par an ou une fois tous les deux ans (dans 72% des organisations interrogées).

Sans surprise, dans les entreprises ayant les plus petites unités RH, cette fréquence est le plus souvent tous les deux ans (45%). Seules 12% des entreprises déclarent une fréquence inférieure.

En revanche, les entreprises disposant de services RH importants par rapport à leur taille sont celles qui réalisent à la fois le moins d'entretiens de développement et le moins souvent. Nous pouvons supposer que ces thématiques sont déjà abordées dans les nombreux autres entretiens réalisés ou via les feedbacks réguliers instaurés et permettent un suivi des actions de développement.

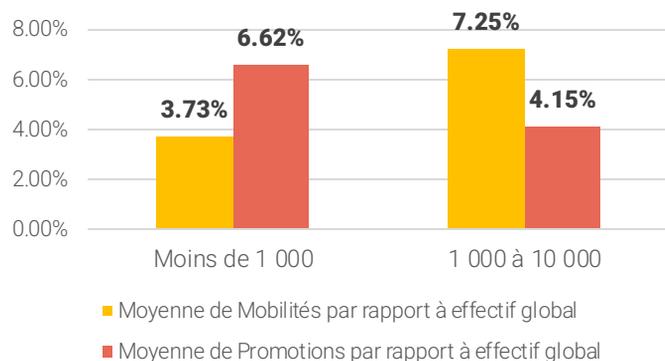
Fréquence des entretiens de développement



Caractéristiques des processus RH

Accompagnement et évolution des talents – 2/2

La situation sanitaire a sans doute eu un impact sur les mobilités et promotions en 2021. Les taux annoncés par les organisations interrogées sont en baisse par rapport aux éditions précédentes, notamment pour les structures de 1 000 à 10 000 collaborateurs qui affichaient un poids de 11% pour les mobilités et de 13% pour les promotions en 2019.



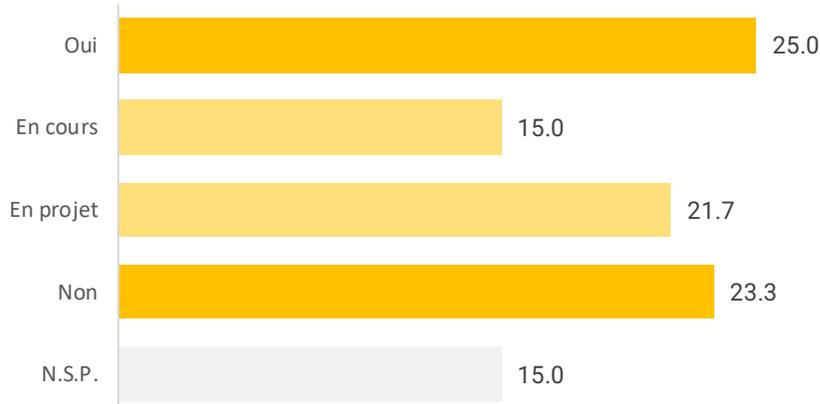
Le niveau de mobilités et promotions est bien sûr lié à la taille de la structure. Toutefois, les plus petites structures semblent avoir su préserver un poids de mobilités et promotions constant, sans doute en lien avec les enjeux de rétention des collaborateurs, dont il est un levier.

« Nous avons une responsabilité d'employeur en termes d'accompagnement de carrières de plus en plus longues au travers de la formation et des dispositifs de reconversion professionnelle.. »

Caroline KRYKWINSKI

Directrice Ressources Humaines adjointe
Caisse des Dépôts et Consignations

Mise en place de démarches de définition des passerelles inter-métiers

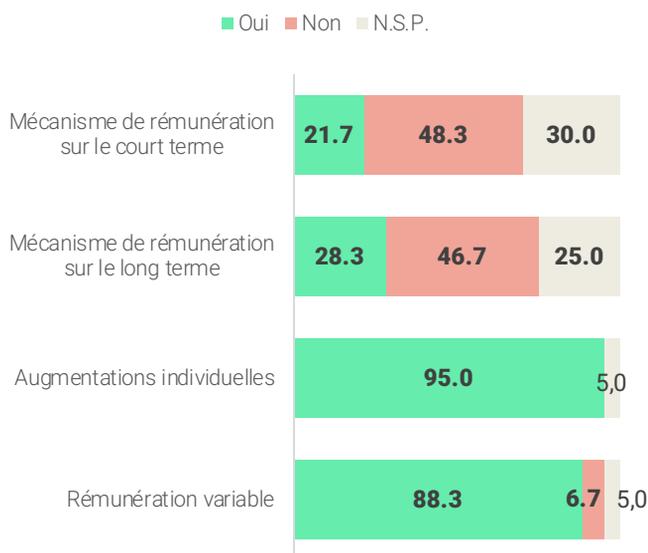


Peu d'organisations (25%) s'appuient sur l'identification et l'accompagnement de passerelles inter-métiers pour donner des perspectives d'évolution et de mobilité à leurs collaborateurs. Toutefois l'identification de passerelles semble constituer un outil voué à se généraliser puisque 15% des organisations ont des projets de mise en place en cours et 22% ont des projets à venir dans ce sens. Cette dynamique actuelle est plus marquée dans les entreprises disposant de services RH plus importants (58% ont des projets en cours ou à venir). Le nombre de projets reste élevé dans les petites structures RH (30%). Ce chiffre démontre que **le phénomène touche désormais l'ensemble des entreprises.**

Caractéristiques des processus RH

Rémunération 1/2

Leviers de la politique de rémunération



Les systèmes de reconnaissance et rétribution non monétaires sont largement alimentés par le Télétravail, qui vient de connaître une très forte accélération, poussé par la crise sanitaire, et également par les propositions plus classiques de développement de l'employabilité, au travers notamment des formations et des parcours professionnels. Ce sont dans les plus grandes entreprises que l'on retrouve la mise en place d'autres logiques de rémunération non-monétaires en complément de la politique salariale.

Les systèmes tels que l'accès à des berceaux en crèche, les initiatives favorisant l'amélioration du cadre de travail et les journées de bénévolat, constituent des alternatives de plus en plus explorées par les organisations.

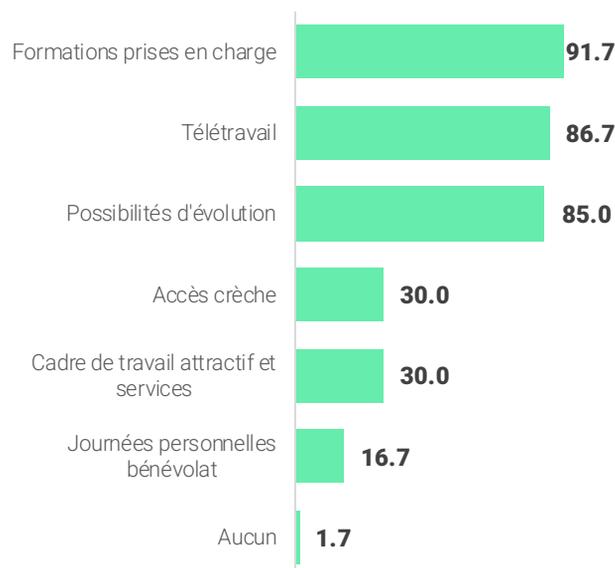
95% des entreprises utilisent comme principal levier de rémunération les augmentations individuelles et à moindre titre la rémunération variable basée sur des bonus, des primes sur objectifs mais aussi des primes collectives.

En revanche, les mécanismes de rémunération sur le court terme comme sur le long terme ne semblent que peu pratiqués voire même n'être pas forcément identifiés au sein de l'entreprise.

Les pratiques de rémunération sont relativement homogènes quelle que soit la taille de l'entreprise, de la taille et de l'organisation de son service RH ou encore du secteur d'activité.

On notera toutefois que seules les plus grosses structures RH présentent une forte pratique des mécanismes de rémunération sur le long terme.

Mise en place de systèmes de rémunération non-monétaires



« Les négociations salariales se multiplient, nourries d'une anxiété grandissante face aux perspectives économiques que nous vivons »

Stéphanie SICHU

DRH du Groupe KONICA MINOLTA, Business Solutions France

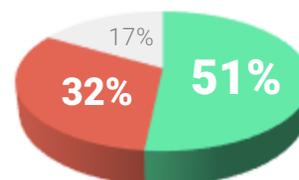
Caractéristiques des processus RH

Rémunération 2/2

Une organisation sur deux évoque un lien marqué entre sa politique de rémunération et sa gestion de la performance. Les entretiens individuels, avec à la fois l'évaluation de la maîtrise du poste et la définition du niveau d'atteinte de objectifs, influent largement sur la rémunération, que ce soit dans sa composante fixe ou variable.

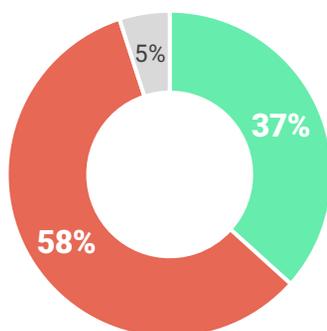
Lien établi entre politique de rémunération et gestion de la performance

■ Oui ■ Non ■ S.R.



Communication sur les fourchettes de rémunération et les critères de revue salariale

■ Oui ■ Non ■ N.S.P.



6 entreprises sur 10 communiquent régulièrement à leurs collaborateurs les fourchettes de rémunération et les critères de revue salariale. Cette pratique est plus importante dans les sociétés où la fonction RH est directement rattachée à la présidence.

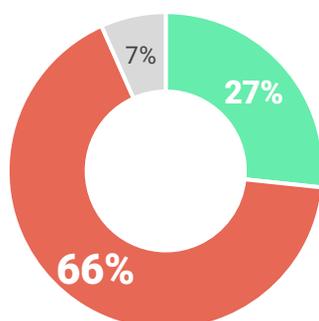
La communication sur les fourchettes de rémunération est aussi plus courante dans les entreprises disposant de moyens RH inférieurs à la moyenne compte-tenu de leur taille (60%).

« Le travail, dans sa seule définition, ne suffit plus pour s'épanouir : les collaborateurs recherchent aujourd'hui une *Expérience Collaborateur* tout comme les consommateurs recherchent une *Expérience Client* »

Axelle PEYROT DES GACHONS, Senior Manager chez ConvictionsRH

Pratique du Bilan Social Individuel

■ Oui ■ Non ■ N.S.P.



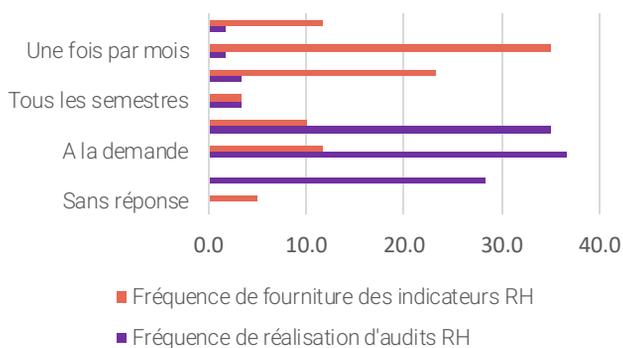
Au-delà des composantes mises en place, le BSI (Bilan Social Individuel) permet de communiquer de façon claire sur le package de rémunération complet dans un contexte où il y a une tension sur le marché du travail et constitue un levier de valorisation pour les entreprises.

Le Bilan Social Individuel est accessible aux membres du personnel dans les deux tiers des entreprises. Cette accessibilité est meilleure dans les plus grandes entreprises (40%) et notamment celles disposant de structures RH importantes (45%). Elle est aussi plus courante dans les entreprises de services (39%).

Caractéristiques des processus RH

Enquêtes et Pilotage RH

Fréquence de suivi d'indicateurs et de réalisation d'audits



La réalisation d'audits RH est effectuée par près de 80% des entreprises généralement à une fréquence annuelle ou « à la demande ».

Moins de 10% des entreprises répondantes au benchmark déclarent publier plus d'un audit RH par an.

Les audits sont plus fréquents dans les secteurs industriels, qui ont souvent une culture de l'audit (notamment dans un contexte de suivi de la qualité) assez développée. Dans les autres secteurs, les audits sont plus souvent réalisés une fois par an (44%). Ils ne sont jamais réalisés dans 25% des cas. Dans le secteur des Services, la réalisation à la demande est le mode le plus courant.

Estimation du nombre d'études annuelles par thèmes



L'ensemble des répondants indiquent produire des indicateurs. Ils permettent de donner de la visibilité sur les activités de la fonction ou sur l'évolution des effectifs et de certains comportements (absentéisme, turnover, ...).

La production d'indicateurs apparaît plus régulière que celle des audits. La réalisation à la demande qui semble plutôt la norme pour les audits, se réduit pour les indicateurs et tourne autour de 12% à peine. Ici **la fourniture des indicateurs apparaît plutôt mensuelle (35%) ou a minima trimestrielle (23%)**.

Dans les plus petites structures, les indicateurs sont plus souvent fournis une fois par an (22%) alors que 50% des grandes entreprises présentent au moins une fois par mois un ensemble d'indicateurs.

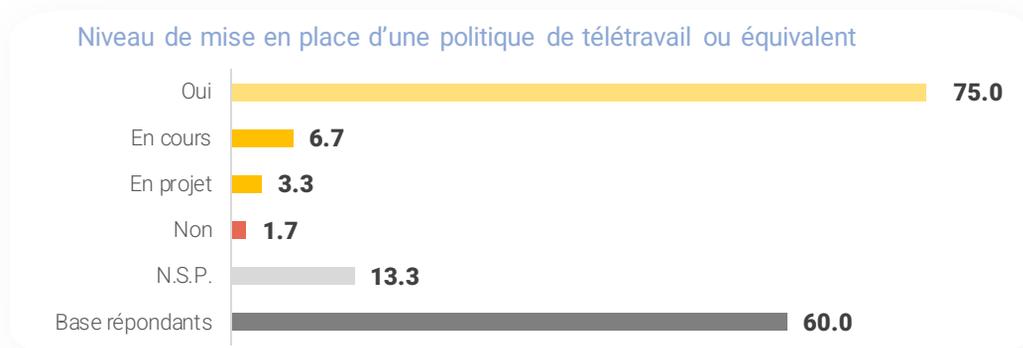
La fréquence de suivi d'indicateurs semble plus importante dans le secteur des Services (28% plusieurs fois par mois) que dans l'Industrie (54% une seule fois par mois).

Caractéristiques des processus RH

Télétravail

Avec la situation créée par la crise sanitaire et les différents confinements imposés, la pratique du télétravail, longtemps vécue comme un risque par les entreprises et les managers, s'est largement généralisée dans l'ensemble des organisations, quels qu'en soient le secteur d'activité ou la taille. Elle s'inscrit désormais dans la durée. Les structures doivent dorénavant compter avec cette nouvelle donne dans l'organisation du travail.

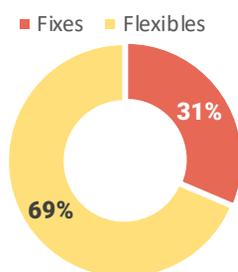
Près de 75% des entreprises interrogées ont mis en place de manière effective une politique de télétravail. Dans la majorité des autres structures, ces démarches sont en cours de mise en place ou en projet.



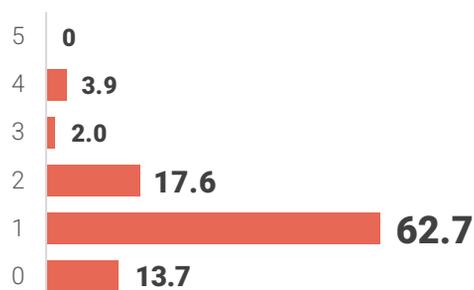
La pratique du télétravail est plus forte dans les entreprises plus petites (73%). Sans doute en lien avec le type de métiers, mais peut-être aussi la culture ou le secteur d'activité joue un rôle important dans les possibilités et l'organisation du télétravail. Par exemple, les entreprises de services apparaissent plus enclines (72%) que les entreprises de production (58%).

Trouver un accord sur les temps de travail à distance et le niveau de flexibilité est un enjeu clé de la mise en place du télétravail.

Flexibilité autorisée dans le choix de l'organisation du télétravail



Nombre de jours de télétravail par semaine autorisés



Dans seulement un cas sur trois, l'organisation des jours de télétravail est fixe. **La norme des politiques de télétravail semble devenue la flexibilité.**

La grande majorité des organisations interrogées se limite à une seule journée de télétravail dans la semaine mais une tendance forte tend à étendre les pratiques à 2 jours de télétravail par semaine. Il n'existe pas de différence notable selon la taille de l'entreprise.

« La période de confinement a achevé l'adoption du travail à domicile et de nouvelles habitudes ont vite été prises »

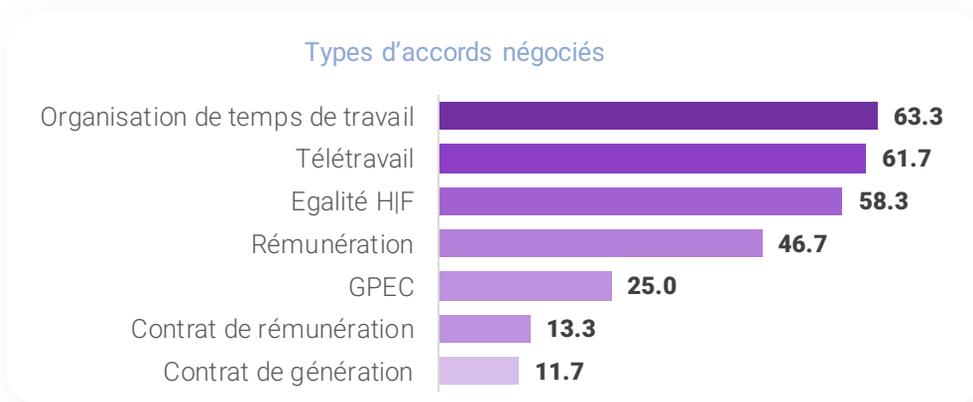
Pascal MOUYSET

Directeur Général Grands comptes France, Dell technologies

Caractéristiques des processus RH

Dialogue et Engagement Sociaux

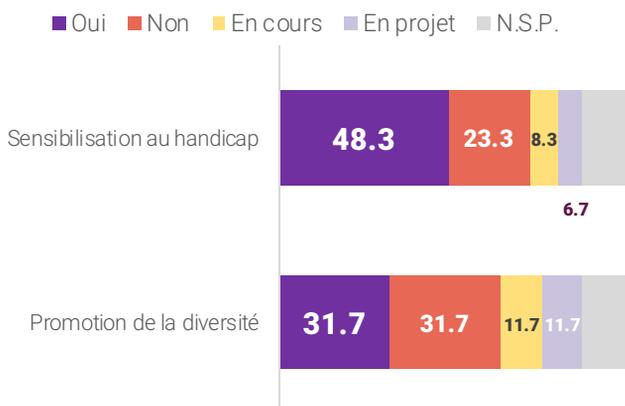
Le Télétravail constitue l'un des principaux sujets des accords négociés (62%) au même niveau que l'organisation du temps de travail (63%) dont il reste l'une des composantes fortes. **Les accords sur l'Egalité Femmes/Hommes constituent un sujet important dans plus de la moitié des entreprises** et rivalisent avec d'autres thématiques plus classiques comme les rémunérations, la GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) / GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Les Contrats de Génération ou les Contrats de Rémunération sont rares dans les entreprises.



Plusieurs facteurs influent sur le nombre et la nature des accords négociés :

- Les entreprises disposant de services RH plus importants négocient souvent plus d'accords que les autres (à l'exception de l'Egalité Femmes/Hommes)
- Les plus grandes structures négocient plus d'accords, et notamment sur le sujet de l'Egalité Femmes/Hommes (72%).
- Les accords sur les Rémunérations sont plus courants dans les secteurs de la Production (77%) et à moindre titre des Services (56%)
- Les accords sur la GEPP / GPEC sont également plus fréquemment signés dans les secteurs de la Production (38%) et des Services (33%).
- L'organisation du temps de travail fait plus l'objet d'accords négociés dans le secteur productif (77%) que dans les services (56%), mais c'est dans ce secteur que l'on observe le plus de projets et de réalisations en cours.

Politiques sociales ciblées



Près d'une entreprise sur deux dispose d'une politique sociale ciblée sur le Handicap et à peine une sur trois sur la Diversité et l'Inclusion.

La promotion de l'Inclusion et la Diversité est plus courante dans les entreprises disposant de services RH dont les effectifs rapportés à la taille de l'entreprise sont plus importants. Nous pouvons supposer qu'il s'agit là d'un choix de développer une culture RH forte et de s'inscrire dans une démarche d'engagement social.

Le secteur des Services apparaît comme particulièrement investi dans ces politiques sociales tant en termes d'existant (44%) que de projets.

Si la taille de l'entreprise joue un rôle dans la sensibilisation au Handicap, la nature de l'activité semble avoir un lien important avec une nette avance des entreprises de Services (56%) qui est aussi le secteur où l'on observe le plus de réalisations en cours (17%).

Évolution et enjeux de la fonction RH

Digitalisation de la fonction RH, vue par les RH – 1/2

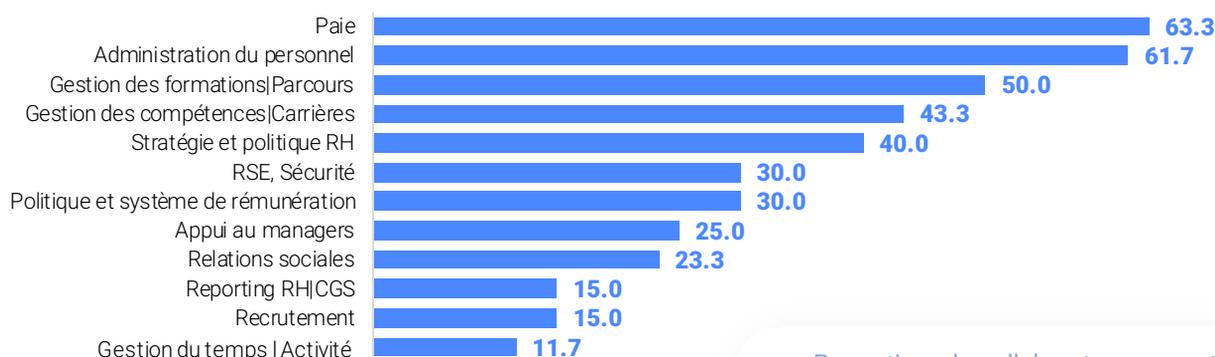
Dans plus de la moitié des entreprises, la Paie (63% des répondants), l'Administration du Personnel (62%) et la Gestion des Formations (50%) sont déjà digitalisées.

La paie et l'administration du personnel sont des domaines régaliens de la fonction RH, mis en place immédiatement, avant même la mise en place de la fonction. Leur digitalisation est généralement nécessaire pour venir en appui des équipes. Ce sont souvent les premiers processus dématérialisés.

Souvent révélatrice de la politique de digitalisation de la fonction, la dématérialisation des bulletins de paie est de plus en plus proposée dans les entreprises (80% des répondants). Le seuil des collaborateurs concernés par cette dématérialisation dépasse 85% dans la majorité des cas. Toutes les entreprises engagées semblent avoir désormais passé la barrière des 50%.

La formation est souvent dématérialisée dans sa dimension administrative (ouverture des sessions, inscriptions, suivi de l'assiduité, ...) qui permet également de piloter l'activité et disposer des rapports et indicateurs utiles pour la communication aux partenaires sociaux. Toutefois, nous voyons de plus en plus émerger des outils de mise à disposition de contenus, en lien avec la diversification des modalités d'apprentissage et une volonté de flexibilité dans l'accès aux supports pédagogiques.

Niveau de digitalisation des processus RH

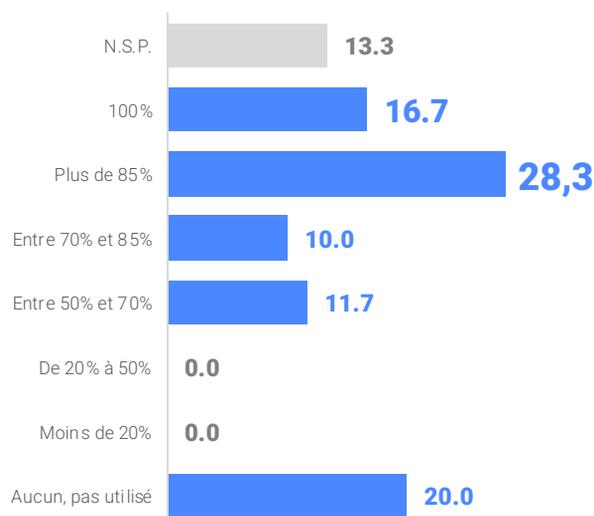


Le niveau de digitalisation est naturellement plus élevé dans les entreprises disposant de services RH importants. En effet, le nombre important de collaborateurs dans une équipe impose généralement une plus grande structuration des processus qui s'accompagne souvent d'un besoin de support au travers d'un outil SIRH. Toutefois, cette corrélation n'est pas systématique et on observe que le plus bas taux de digitalisation, toutes thématiques confondues, est mesuré dans les entreprises ayant privilégié des effectifs RH importants par rapport à leur taille.

Nous percevons des tendances liées au secteur d'activité dans le choix des processus RH digitalisés. Les services ont plus souvent digitalisé le recrutement, la politique et les systèmes de rémunération, la gestion des formations, ou les relations sociales. Alors que le secteur de la production apparaît quant à lui plus digitalisé dans les processus comme l'appui aux managers ou encore la gestion des compétences et des carrières.

Nous percevons des tendances liées au secteur d'activité dans le choix des processus RH digitalisés. Les services ont plus souvent digitalisé le recrutement, la politique et les systèmes de rémunération, la gestion des formations, ou les relations sociales. Alors que le secteur de la production apparaît quant à lui plus digitalisé dans les processus comme l'appui aux managers ou encore la gestion des compétences et des carrières.

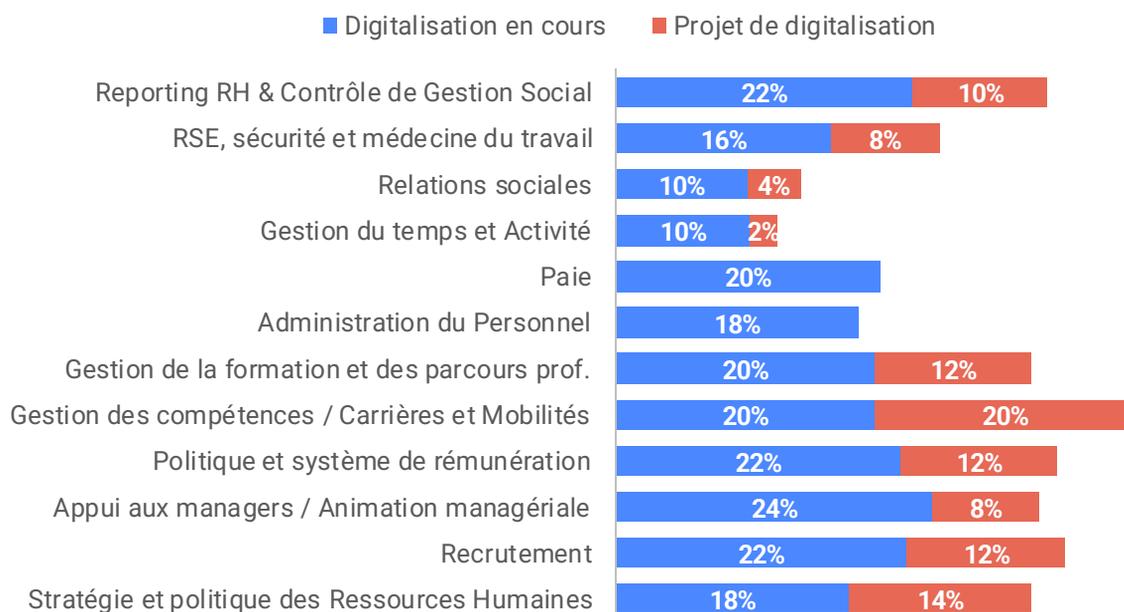
Proportion de collaborateurs ayant choisi un bulletin de paie dématérialisé



Évolution et enjeux de la fonction RH

Digitalisation de la fonction RH, vue par les RH – 2/2

Dynamique de digitalisation des processus RH



La fonction RH s'engage dans la transformation digitale globale de l'entreprise, à l'image de l'ensemble des fonctions des organisations. En effet, si elle joue un rôle dans l'accompagnement de ce mouvement, notamment dans son impact sur les métiers et compétences nécessaires, elle s'inscrit également dans cette transformation pour elle-même. De nombreux projets de digitalisation ou les réalisations en cours existent dans l'ensemble des organisations interrogées. Cette dynamique concerne principalement des thématiques sur lesquelles elles étaient les moins engagées, ayant pour effet d'élargir le champ de la digitalisation à l'ensemble des processus RH.

Ainsi, le Recrutement, encore peu digitalisé, est le processus pour lequel le nombre de projets en cours est le plus important. Cela plaide aussi pour une vision de la digitalisation comme soutien à l'amélioration d'un processus représentant un enjeu majeur des organisations.

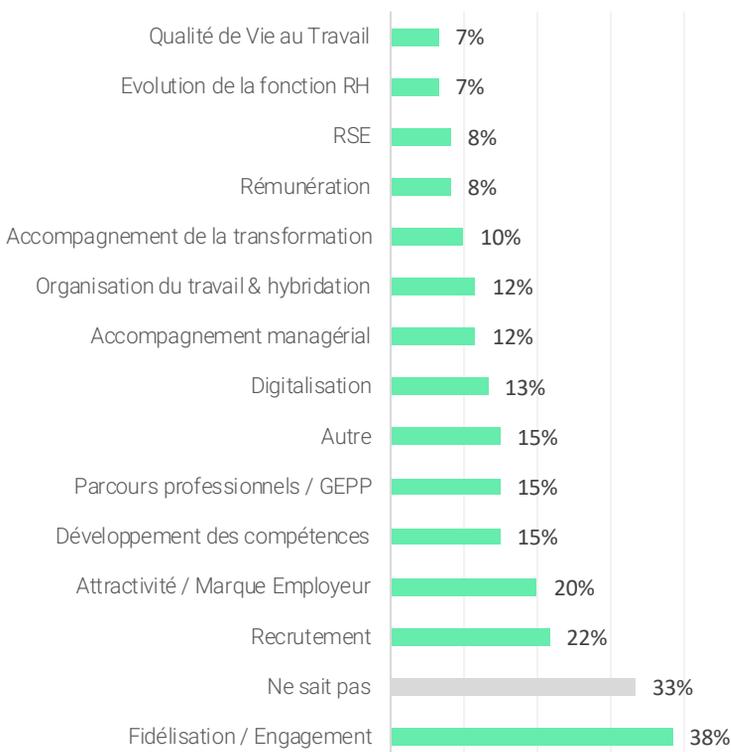
Les projets sont très différents selon le secteur d'activité. Dans les services, l'ensemble des processus sont concernés de manière relativement équivalente. A l'inverse, le secteur productif semble vouloir développer son avance ou rattraper son retard dans la digitalisation des processus de recrutement, de politique et de système de rémunération, d'administration du personnel ou des politiques RSE.

Dans les autres secteurs, seuls l'appui aux managers et à moindre titre, la gestion des compétences sont souvent cités comme projets.

Globalement, **la digitalisation, déjà réalisée ou en cours de mise en place, semble sensiblement plus forte dans les entreprises disposant d'effectifs RH réduits par rapport à leur taille.** Ainsi, la digitalisation doit-elle être considérée comme un moyen de mieux accompagner les salariés ou comme un moyen de réduction des coûts ?

Enjeux de la fonction RH – 1/2

3 principaux enjeux pour la fonction RH



Un constat s'impose concernant les enjeux de la fonction RH exprimés par les décideurs RH interrogés et il reflète pleinement les thèmes d'actualité autour des difficultés de recrutement et de rétention, notamment des plus jeunes générations.

En effet, l'enjeu très nettement plébiscité est celui de la Fidélisation et de l'Engagement (cité par 38% des répondants) nettement devant sa traduction opérationnelle, le **Recrutement** (22%) et **l'Attractivité** (22%). La Fidélisation / Engagement et l'Attractivité, cités spontanément, parlent d'une vision holistique et intégrée de la Fonction RH, autour d'enjeux stratégiques des structures et de leur capacité à disposer des ressources (effectifs et compétences) nécessaires.

Il s'agit là d'adresser l'ensemble des leviers qui peuvent aider l'organisation à réussir ses ambitions et qui se déclinent dans les différents domaines d'intervention classiques de la Fonction RH.

Sans que le terme ne soit cité, nous pourrions toutefois faire le parallèle avec les réflexions de plus en plus nombreuses que l'on voit émerger dans les organisations autour de la notion d'Expérience Collaborateur.

Plus ciblé que l'attractivité, le Recrutement, traduit la forte tension actuelle constatée dans tous les domaines sur le marché de l'emploi. La réactivité nécessaire pour s'aligner avec des exigences fortes en matière de délais de la part des candidats, impose aux équipes Recrutement une meilleure fluidité dans leurs processus, une rapidité accrue de traitement et un suivi précis des candidatures.

Près de 35% des interrogés ne formulent aucun enjeu majeur pour la fonction RH dans ces 5 prochaines années. Cette absence est plus importante dans les plus petites organisations et surtout dans les organisations dans lesquelles les RH ne font pas partie de la stratégie de développement.

Enjeux de la fonction RH – 2/2

L'amélioration de l'expérience collaborateur et de la marque employeur s'appuie sur plusieurs leviers et se décline dans les différents domaines de la Fonction RH :



Le **développement des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels** qui sont essentiels pour « nourrir » les collaborateurs, leur permettre d'évoluer. La notion de parcours professionnel, au-delà des perspectives de chemin de carrière données aux collaborateurs, est souvent associée à l'anticipation des évolutions des métiers et l'ajustement des compétences des équipes.

La **digitalisation**, qui se traduit par l'accompagnement des équipes à la dématérialisation de leurs outils et modes de fonctionnement et par l'analyse de l'impact sur les métiers et les pratiques.



L'**accompagnement des managers**, dont le rôle de plus en plus évident et essentiel en tant que relais dans les transformations, et en tant que développeurs de leurs équipes se renforce. Au-delà de leur rôle de pilote, les managers deviennent de plus en plus « coachs ». Dans ce contexte, l'équipe RH s'inscrit en soutien, dans une relation de partenariat développée. Ce besoin d'accompagnement est d'autant plus important dans un contexte d'hybridation accrue du travail, qui bouleverse certains modes de management et peuvent déstabiliser certains managers dont les pratiques doivent évoluer.



L'**organisation et l'hybridation du travail**, qui font largement échos à la situation vécue depuis 2020 et l'imposition du télétravail à quasiment l'ensemble des secteurs d'activité et des métiers. Depuis, les modes d'organisation du travail sont réinterrogés, la notion de télétravail a été introduite ou renforcée dans de très nombreuses organisations et devient un élément d'attractivité et de rétention, et un champ de réflexion pour les directions RH. Cette dimension questionne également les espaces de travail qui doivent s'adapter à ces nouvelles modalités.



Les enjeux regroupés dans la catégorie « Autre » traduisent la diversité des situations dans lesquelles s'inscrivent l'action des équipes RH. Ils couvrent des enjeux qui restent essentiels, tels que l'inclusion, la santé au travail, le dialogue social et le pilotage de la fonction RH.



focus sur
l'évolution
des SIRH

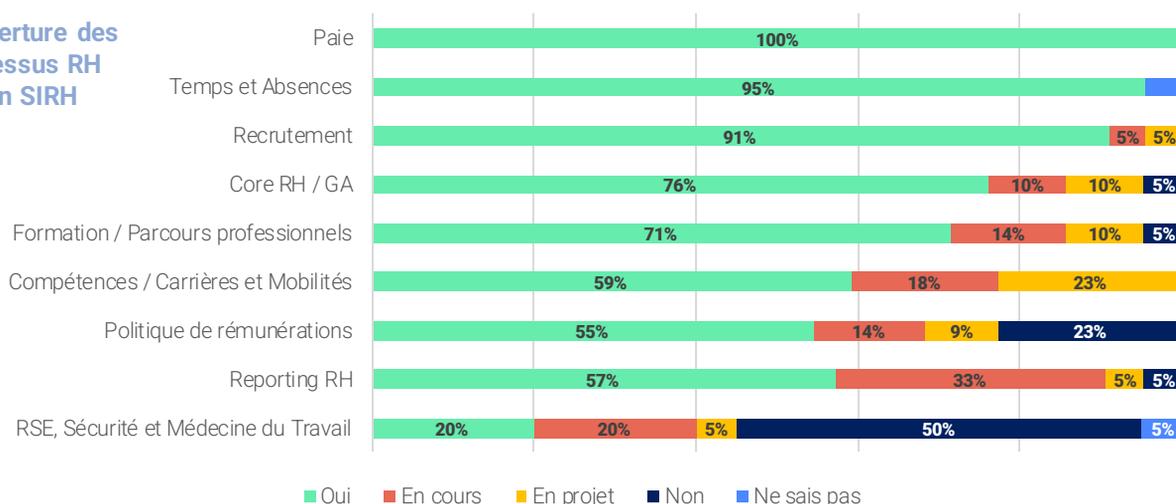
Focus SIRH

Au regard des éléments récoltés dans le cadre de cette étude, nous pouvons **confirmer l'accélération de la digitalisation de la fonction RH**, puisque l'ensemble des domaines fonctionnels sont soit couverts par un système d'information, soit en passe de le devenir via des projets déjà lancés ou en projection pour les mois/années à venir.

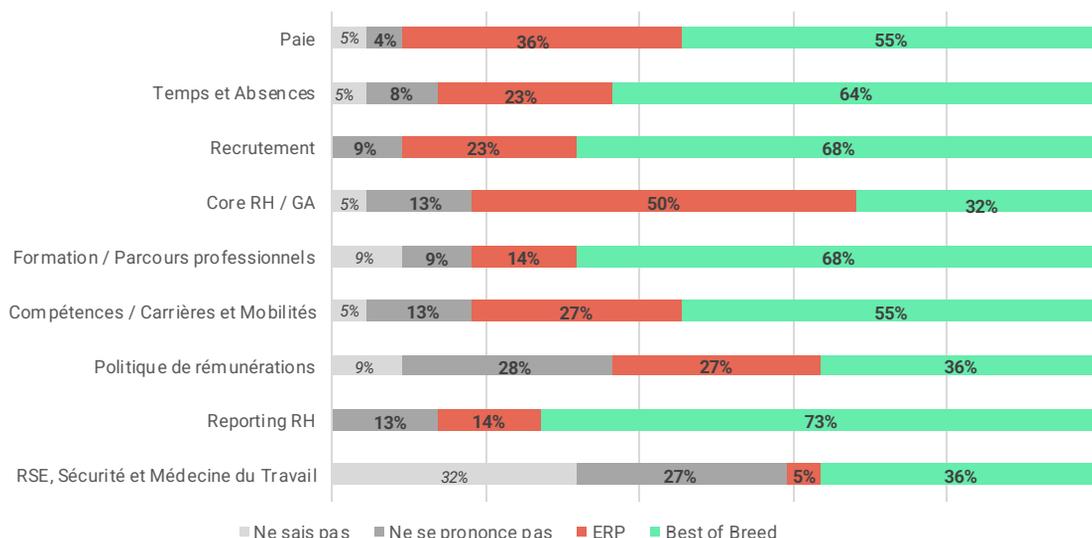
Les organisations sont à présent bien outillées sur les domaines RH « primaires » et peuvent continuer leurs efforts de modernisation SI sur le pilotage des Ressources Humaines ou les domaines liés au développement RH, qui sont des sujets au cœur des préoccupations des entreprises dans ce contexte général de sécurisation et fidélisation des ressources en place et de recherche d'adhésion des profils venant de l'extérieur.

Nous observons également que **les activités en lien avec la RSE, Sécurité et Médecine du travail**, longtemps mis de côté au profit des autres domaines RH plus prioritaires, est **à présent un sujet de préoccupation en termes de digitalisation**. En 2019, seulement 22% des répondants disaient avoir couvert, ou prévoyaient de couvrir, les processus en lien avec ce domaine contre 45% aujourd'hui.

Couverture des processus RH par un SIRH

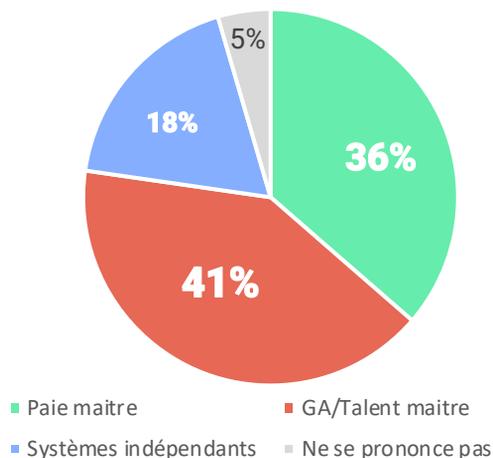


Cette année nous avons fait le choix de demander à notre panel d'entreprises interrogées de nous donner plus de précision sur le type de solution qu'ils ont choisi pour couvrir chacun des domaines RH. Comme sur les précédentes éditions, **le modèle « Best of Breed » reste un modèle plébiscité par les organisations RH hormis sur la gestion administrative/Core RH.**



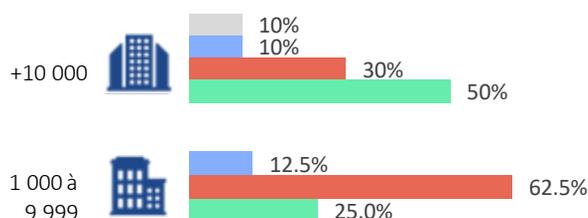
Focus SIRH

Architecture et types de couverture



Nous observons une inversion des tendances pour cette nouvelle édition concernant le type d'architecture choisi par les organisations. Jusqu'alors, le Système hébergeant la Paie restait maître sur les données transmises dans l'ensemble des autres systèmes.

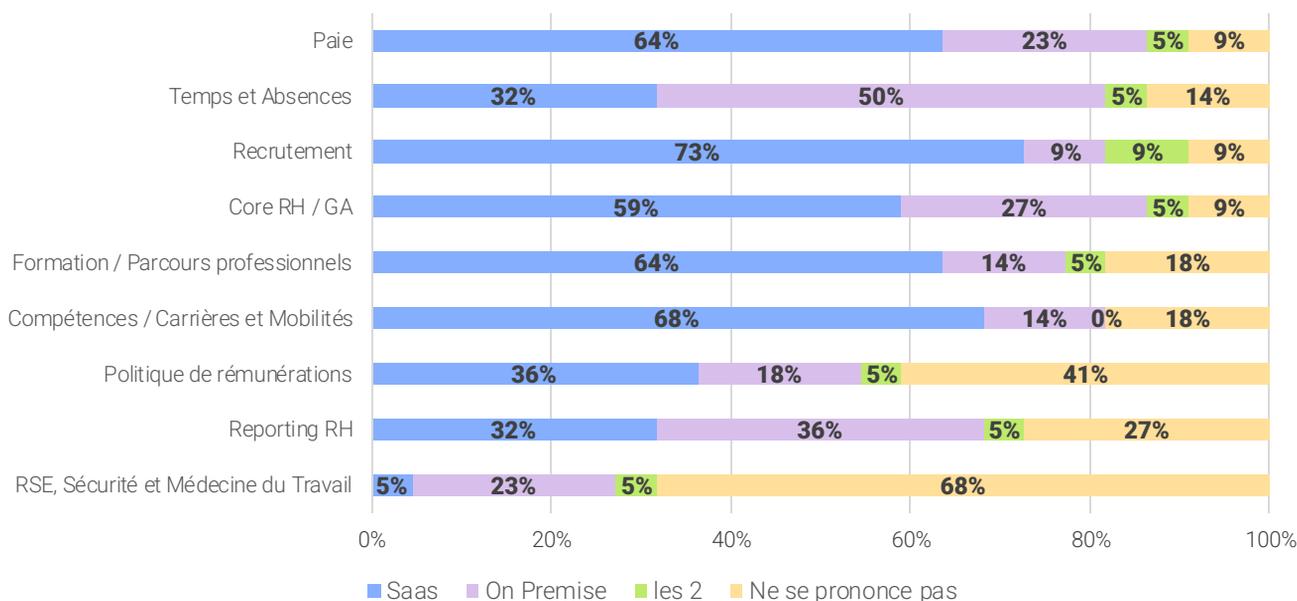
En 2022, c'est le système hébergeant les processus de développement RH (Ga/Talent) qui devient majoritaire avec 41% de répondants (contre 31% en 2019).



Si ce n'est pour la Gestion des temps et des absences, et dans une moindre mesure pour le Reporting RH, qui restent en mode On Premise pour la plus part des entreprises interrogées, les autres pans fonctionnels sont majoritairement outillés sur des solutions SaaS.

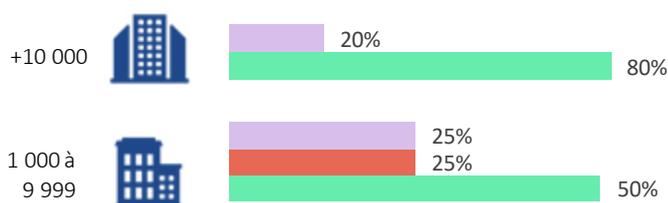
Par ce biais, cela confirme la nécessité pour les organisations d'avoir des solutions flexibles et adaptées aux évolutions réglementaires mais aussi aux évolutions des organisations et pratiques RH.

Via les solutions Saas, les Directions RH cherchent également à apporter de l'agilité et de la mobilité à leurs collaborateurs qui fonctionnent de plus en plus en organisation éclatée.

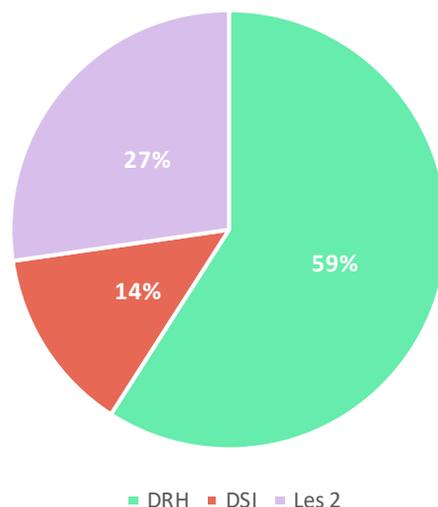


Focus SIRH

Cette année nous avons interrogé les entreprises sur leur mode de gestion des processus RH, afin de voir et comprendre à quel département le SIRH est rattaché. Il s'avère que, **majoritairement, se sont les Directions des Ressources Humaines qui hébergent les fonctions SIRH (59%), et dans une moindre mesure il s'agit d'un pilotage conjoint avec la DSI (27%).** Ceci confirme donc que les SIRH sont un réel outil d'aide au pilotage des Ressources Humaines, dirigés par les fonctions Métiers.



Département auquel est rattachée la gestion du SIRH



Ceci est d'autant plus vrai pour les structures ayant un nombre de collaborateurs supérieur à 10 000, dans une logique d'organisation Groupe (80% contre 50% pour les organisations de 1 000 à 9 999 collaborateurs).



interviews
d'experts

Stéphanie SICH

DRH du Groupe KONICA MINOLTA
Business Solutions France



« Il ne suffit plus
de fixer un
simple cadre
d'organisation du
travail :
les entreprises
doivent aussi
penser à des
espaces de
liberté
pour attirer et
fidéliser les
nouveaux
talents »

Deuxième enjeu pour les entreprises et leurs directions RH : la tension du marché du travail. Avec une offre supérieure à la demande, les candidats sont devenus très exigeants et les salariés regardent ailleurs ; le candidat / le collaborateur en poste dicte le rythme et impose de nouvelles conditions, notamment avec la recherche d'un meilleur équilibre entre vie pro et vie perso.

Comment attirer et recruter de nouveaux talents ? Comment éviter le risque de déséquilibre avec les équipes déjà en place et qui ne bénéficieraient pas des mêmes conditions ? Comment conserver les talents en poste ? Personne n'avait anticipé ce phénomène qui pose une vraie complexité pour les directions RH.

Enfin, le troisième enjeu selon moi porte sur le pouvoir d'achat. Sujet d'actualité qui se traduit directement dans les politiques RH des entreprises avec des attentes très concrètes des salariés vis-à-vis de leurs employeurs pour compenser l'augmentation des taux d'inflation par exemple. Les négociations salariales se multiplient, nourries d'une anxiété grandissante face aux perspectives économiques que nous vivons. Comment se positionner, comment répondre à ces attentes sans générer d'insatisfaction pour les salariés mais tout en préservant les capacités de l'entreprise ?

ConvictionsRH : Vous dressez un portrait très concret de la réalité actuelle des Directions RH. Comment cette situation pourrait-elle évoluer selon vous ? Voyez-vous des tendances qui se dégagent ?

Stéphanie SICH : Oui, je distingue deux tendances très fortes : l'évolution rapide de « l'organisation des organisations du travail » et la transformation, plus progressive, de la fonction RH elle-même au sein des entreprises.

ConvictionsRH : En tant que DRH d'une organisation qui regroupe plus de 1 600 collaborateurs, vous êtes un témoin privilégié des enjeux et des évolutions de la fonction RH. Selon vous, quels sont aujourd'hui les principaux enjeux de cette fonction ?

Stéphanie SICH : Konica Minolta est effectivement une entreprise très riche avec une organisation très diversifiée. J'observe trois enjeux qui se détachent particulièrement dans la période que nous vivons. D'abord, la nécessité et la difficulté d'adopter de nouvelles formes hybrides dans l'organisation du travail au sein des entreprises : les exigences de nos collaborateurs sont plus fortes et il s'agit de les entendre pour trouver un bon équilibre. Ce phénomène générationnel est d'autant plus fort aujourd'hui que nous devons recréer des liens avec les salariés après deux ans de télétravail. Cohésion d'équipe, engagement et confiance des collaborateurs, les entreprises doivent revisiter leur charte des droits et des devoirs qui régissent les modèles de relations sociales en intégrant une certaine souplesse. Pas si simple...

Stéphanie SICH

DRH du Groupe KONICA MINOLTA
Business Solutions France

L'organisation du travail dans les entreprises est traditionnellement et aujourd'hui encore très verticale, bâtie sur des structures pyramidales, descendantes et souvent silotées. La quête de sens et d'équilibre exprimée par les salariés conduit à introduire plus de transversalité dans ces verticalités. Concrètement, la logique de Business Unit ou de groupes de travail thématiques et avec de fortes autonomies, est appelée à se développer. Ce qui nécessitera un accompagnement renforcé : c'est là qu'intervient selon moi la deuxième tendance, sur la transformation de la fonction RH.

« Moins de hiérarchie verticale, plus de proximité quotidienne auprès des équipes opérationnelles : les directions RH se transforment »

En effet, pour accompagner la mise en œuvre de ces cellules transversales, désiloter les organisations et « casser » ces verticalités, la fonction RH devra être au plus près du quotidien des équipes.

Comme une dilution dans les métiers, les organisations RH vont être moins hiérarchisées pour mieux s'intégrer dans le quotidien des équipes opérationnelles pour faciliter leurs activités : le transfert de compétences, le pilotage des relations et des « règles du jeu » du travail.

ConvictionsRH : *Vous décrivez presque la fonction RH de demain comme des consultants internes. Autorisons-nous une vision prospective : selon vous, quel sera le métier d'un DRH dans 10 ans ?*

Stéphanie SICH : Pas simple mais pas inintéressant de se projeter si loin. Certainement utile même car la fonction RH évolue en réalité très vite ces dernières années. Songez qu'il n'y pas si longtemps la fonction était une tâche annexe du service comptable, associée à la gestion de la paye ! Encore aujourd'hui, de nombreuses entreprises avec des effectifs importants, confient la gestion RH à leur direction financière : c'est le A pour Administratif dans la fonction DAF.

De plus en plus, les ETI et les grandes entreprises surtout, font des RH une direction à part entière et lui accordent une importance grandissante et stratégique : la crise du Covid et les tendances sociétales actuelles ont montré l'importance du rôle des ressources humaines.

Les DRH entrent aujourd'hui dans les comités de direction et deviennent de véritables partenaires privilégiés des Directions Générales.



Pascal MOUYSSET

**Directeur Général Grands Comptes France
DELL TECHNOLOGIES**



« *Le télétravail conduit les managers à passer d'une culture du contrôle à un management par la confiance* »

ConvictionsRH : *Pascal, vous avez récemment pris position via vos publications LinkedIn sur les enjeux de « retour au bureau », en plaidant pour une hybridation permanente entre télétravail et présence au bureau. Comment êtes-vous arrivé à cette position ?*

Pascal MOUYSSET : 2 ans avant le Covid, j'avais initié la mise en place d'un pilote d'un programme de télétravail au sein des équipes commerciales de DELL. Ce n'était pas simple à l'époque car nous étions très ancrés dans une culture du travail « au bureau ». Surtout pour des équipes sédentaires. Mais on sentait déjà les attentes grandissantes de nos collaborateurs ; l'absence d'une politique de télétravail commençait à impacter nos recrutements et en parallèle le sujet grandissait autour de nous. Un jour, on s'est dit "si on ne bouge pas sur cette question, on va devenir Has Been" ; j'ai sollicité notre direction des Ressources Humaines et on a ouvert ce pilote.

ConvictionsRH : *Avec des résultats positifs et prévisibles, ou quelques enseignements plus inattendus ?*

Pascal MOUYSSET : Nous avons découvert que les managers étaient moins prêts que leurs équipes à basculer sur ce nouveau mode d'organisation. Avec une forte culture du contrôle, cette population a dû s'adapter et revoir ses méthodes de travail, ses modes de pensée et son organisation.

Le télétravail a poussé nos managers à passer d'un management de mesure de moyens à la mesure de performances. Pas simple... Là encore, la direction des Ressources Humaines nous a accompagné pour modifier nos pratiques et nos schémas de pensée : avec une forte culture de bienveillance, nos managers ont appris à faire confiance à leurs équipes et à partager des évaluations de performance sur des temps plus longs qu'auparavant, au trimestre.

Nos collaborateurs, eux, ont vite adopté le rythme partagé entre domicile et bureau. Et nous avons su accompagner cette transition au quotidien : nous avons par exemple mis en place des séries de workshops et de vidéos explicatives avec notre direction des Ressources Humaines pour aider nos collaborateurs à s'organiser. La période de confinement a achevé l'adoption du travail à domicile et de nouvelles habitudes ont vite été prises.

ConvictionsRH : *A tel point qu'une fois le confinement terminé, vous avez été confronté à la difficulté de faire revenir vos collaborateurs au bureau. Phénomène qui perdure, non ?*

Pascal MOUYSSET : Effectivement, au début de la période post-confinement, il a fallu donner envie de revenir au bureau. Nous avons donc organisé des événements internes pour réunir les collaborateurs, leur permettre de se retrouver, de mieux se connaître pour les nouveaux.

« *D'un tout présentiel évident, nous avons basculé sur un présentiel optionnel* »

Pascal MOUYSSET

Directeur Général Grands Comptes France
DELL TECHNOLOGIES

C'est lors d'un de ces événements qu'une phrase d'un collaborateur m'a fait comprendre que nous étions entrés dans une nouvelle phase de l'organisation du travail. Il m'a dit "Je suis content d'être venu mais je dois rentrer chez moi car j'ai du travail".

Comme le soulignait un commentaire d'une de mes publications LinkedIn : "Le travail est devenu une activité et plus un endroit". En effet, on ne va plus "au travail", le bureau n'est plus associé à la réalisation de ses missions.

ConvictionsRH : *Vous parlez d'une nouvelle phase de l'organisation du travail : qu'entendez-vous par là ?*

Pascal MOUYSSET : Durant la crise du Covid, les entreprises et les DRH ont adopté un mode "réactif" : il s'agissait de fournir des réponses sur le moment, d'adapter les organisations en temps réel. Nous devons aujourd'hui passer en mode "proactif", faire évoluer nos politiques de télétravail et recréer de nouvelles dynamiques de travail.

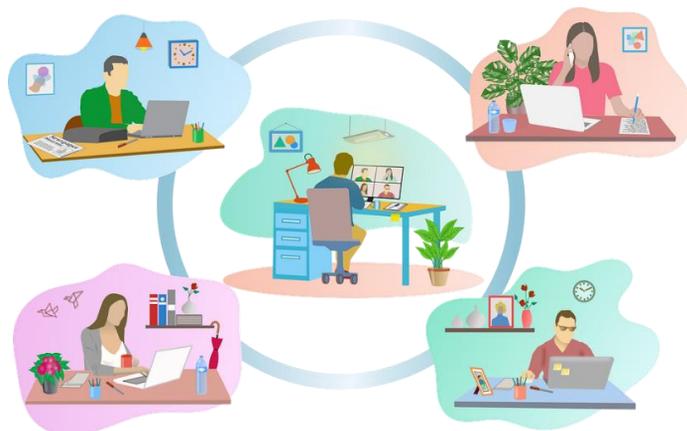
Il s'agit d'accompagner 3 grands leviers RH mais avant tout de performances :

1. L'embauche : sans télétravail, c'est devenu impossible
2. Un équilibre entre télétravail et présence au bureau
3. L'engagement des collaborateurs.

Chez DELL, nous avons maintenu l'animation d'événements internes réguliers mais nos politiques vont aujourd'hui beaucoup plus loin avec par exemple la mise à disposition de vélos de fonction. Et surtout des principes clairs pour redonner du sens au présentiel : nous avons instauré 2 jours fixes par semaine dédiés au travail sur des projets collaboratifs.

« Recréer du collectif conditionnera le succès de l'hybridation entre télétravail et présentiel »

Il est important de retrouver des moments où le travail côte à côte produit beaucoup plus de résultats qu'une série décousue de tâches réalisées de façon solitaire. C'est ainsi que nos équipes commerciales sédentaires ont retrouvé le goût de se retrouver pour appeler nos clients ensemble et leur apporter toutes leurs expertises. Réussir l'hybridation entre télétravail et présentiel passera par l'invention et par l'animation de ces moments de travail collectif. Ressources Humaines et managers seront donc plus que jamais appelés à travailler ensemble pour garantir ces équilibres et les faire vivre.



Caroline KRYKWINSKI

Directrice Ressources Humaines adjointe
Caisse des Dépôts et Consignations



« La DRH doit accompagner la mise en place d'organisations plus souples, plus fluides, ayant la capacité à évoluer rapidement. »

ConvictionsRH : *En tant que DRH adjointe d'une grande organisation, vous êtes au cœur des enjeux et des évolutions de la fonction RH. Quels sont, selon vous, les principaux enjeux auxquels elle est confrontée aujourd'hui ?*

Caroline KRYKWINSKI : Je vois trois enjeux principaux. En premier lieu, recruter et former les meilleurs talents. Nous rencontrons des difficultés, comme tout autre employeur, à pourvoir certains postes. Nous avons pour ambition de doubler nos effectifs d'apprentis pour élargir nos viviers ; nous souhaitons aussi accélérer nos procédures de recrutement pour être davantage pro-actifs et fidéliser nos talents par un meilleur accompagnement en interne. Nous mettons en place des partenariats avec les managers pour identifier des profils, peut-être moins opérationnels de prime abord, mais qui ont un vrai potentiel d'évolution. Nous avons aussi une responsabilité d'employeur en termes d'accompagnement de carrières de plus en plus longues au travers de la formation et des dispositifs de reconversion professionnelle.

Le deuxième enjeu a trait à la qualité de vie au travail et à la cohésion des collectifs de travail.

Leur fonctionnement et leur solidité sont questionnés avec la montée en puissance des modes de travail hybride. Plus de 90% des collaborateurs de la Caisse des dépôts sont aujourd'hui télétravailleurs. Le télétravail apporte beaucoup à chacun et offre de la souplesse. Toutefois, cela reste un point de vigilance pour le maintien du collectif de travail et le renforcement de notre efficacité collective, sur site comme à distance. Nous devons continuer à accompagner les managers et les collaborateurs dans cette transformation, qui implique également une réflexion sur nos environnements de travail.

Le troisième enjeu est d'être davantage dans l'anticipation et la facilitation de la transformation des métiers. La DRH doit accompagner la mise en place d'organisations plus souples, plus fluides, ayant la capacité à évoluer rapidement en fonction de l'évolution des missions ou des attentes de nos clients ou partenaires. Cela nécessite une GPEC plus opérationnelle pour être en appui des directions métiers dans leur choix d'organisation et de renouvellement des compétences. Cela nécessite aussi une évolution de nos pratiques en matière de dialogue social en cohérence avec la mise en place des nouvelles instances.

ConvictionsRH : *Selon vous, est-ce que la marque Caisse des Dépôts est porteuse ? Quelles sont les difficultés que vous rencontrez en lien avec l'identité de la Caisse ?*

Caroline KRYKWINSKI : Nous sommes très attractifs mais nous devons renforcer notre notoriété sur certains marchés ou viviers professionnels. Aujourd'hui, nous avons une sorte de « mismatch » entre les candidatures spontanées, très nombreuses, sur des métiers pour lesquels nous avons peu de besoins (sur les fonctions supports, notamment) et des difficultés réelles de recrutement sur des métiers aux compétences très recherchées dans le secteur financier ou du digital, mais pour lesquels nous ne sommes pas toujours très bien identifiés. Nous ne sommes pas une institution financière comme les autres.

Caroline KRYKWINSKI

Directrice Ressources Humaines adjointe Caisse des Dépôts et Consignations

Nous essayons d'être plus présents sur les réseaux sociaux et de développer les relations avec les écoles, tout en portant une attention particulière à la mixité.

Depuis 2021, nous renforçons également notre identité « Groupe ». Nous nous sommes dotés d'une raison d'être commune pour renforcer notre sentiment d'appartenance au groupe et donner plus de lisibilité à nos priorités d'actions communes. Nous avons également conclu un accord avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives pour promouvoir et sécuriser les mobilités et parcours professionnels à l'intérieur du Groupe. Nous nous attachons depuis à concrétiser cette dynamique avec le déploiement d'une bourse de l'emploi commune, d'une « semaine de la mobilité Groupe » permettant de mettre en visibilité nos entités et leurs métiers, ou encore via l'installation de comités mobilité à l'échelle de filières professionnelles ou de bassins d'emplois. Pouvoir se projeter dans un Groupe représentant 250 000 collaborateurs et présent sur toute la France et les cinq continents, constitue un vrai atout en termes d'attractivité et de fidélisation pour chacune des entités du Groupe.

ConvictionsRH : *Quelles tendances voyez-vous émerger quant à l'organisation des fonctions RH et aux outils SIRH ?*

Caroline KRYKWINSKI : Tout l'enjeu pour la DRH est d'être un véritable Business Partner et donc de se concentrer sur l'accompagnement à la transformation des métiers et la satisfaction client. Elle doit mettre en place une offre de services pour répondre aux besoins du métier et lui permettre de délivrer son activité. A la Caisse des Dépôts, nous avons toujours de nouvelles missions, de nouveaux mandats qui nous sont confiés. Donc la DRH est en appui, conseil et challenge. Il y a là des enjeux de modularité, de flexibilité, pour être un Business Partner aidant. C'est un défi dans les deux sens : les managers challengent les équipes RH, et celles-ci doivent challenger les responsables de BU pour qu'ils puissent également sortir de leur zone de confort.

En complément, il existe également des enjeux de régulation. Il faut être en veille sur la réglementation pour s'adapter à ses évolutions.

ConvictionsRH : *Est-ce que le degré d'exposition de la Fonction RH s'accroît ?*

Caroline KRYKWINSKI : C'est un métier de plus en plus exigeant. Les personnes en « front », auprès des équipes sur le terrain, sont très exposées. Il faut une appétence avérée pour l'écoute et la satisfaction client, une posture affirmée d'accompagnement et de conseil, une vraie assertivité et aussi beaucoup de recul et de résilience... Les échanges sont parfois rudes avec nos clients ou partenaires (collaborateurs, managers, syndicats, institutionnels). Il y a beaucoup d'impatience. Nos managers RH sont conscients de cette évolution et accompagnent au quotidien leurs équipes. Nous devons encore progresser dans l'appui à notre « ligne de front » pour qu'elle puisse, en toute légitimité, savoir dire non et gérer les situations difficiles lorsqu'elles se présentent. De par son rôle, la DRH doit être exemplaire sur ce sujet et protéger du mieux que possible ses collaborateurs.

ConvictionsRH : *D'un point de vue « outils », en lien avec la digitalisation des process et la délégation des tâches, quel choix avez-vous fait ?*

Caroline KRYKWINSKI : Les outils digitaux sont de réels leviers pour améliorer la qualité et la performance de notre offre de service RH. Nous sommes actuellement en projet pour développer l'articulation entre les SI actuels et le déploiement du SaaS et répondre au mieux aux besoins de nos clients ainsi qu'à nos propres besoins en tant que filière RH. Nous lançons de nombreux projets : digitalisation des entretiens d'évaluation, dématérialisation des attestations employeurs et d'une offre en « self-service », digitalisation des processus de on-boarding, cross-boarding et off-boarding, réflexions sur les outils de gestion de la rémunération. En complément des enjeux opérationnels, il est de plus en plus nécessaire d'avoir une « vitrine ». Le fait de se confronter à un outil qui n'est pas esthétique envoie un mauvais signal.

Caroline KRYKWINSKI

Directrice Ressources Humaines adjointe Caisse des Dépôts et Consignations

En matière d'outils digitaux, nous devons concilier l'ergonomie du parcours utilisateur (esthétique de la solution, facilité d'utilisation...) avec le respect du RGPD et de l'hébergement sécurisé de nos données. C'est un dilemme au quotidien.

ConvictionsRH : *Quelle est l'organisation de votre Direction ?*

Caroline KRYKWINSKI : Nous avons une Direction des Ressources humaines unifiée depuis 2019. Celle-ci s'articule autour de quatre départements transverses, en charge respectivement des enjeux de politique d'emploi et de rémunération, de gestion administrative et de paye, de dialogue social et d'action sociale, et de gestion des cadres dirigeants, et de cinq départements dits « métiers », colocalisés dans les directions métiers et qui sont spécialisés dans l'accompagnement des collaborateurs et managers, et l'appui à la transformation des métiers ou des organisations de travail. Cette organisation a confirmé toute sa pertinence lors de la gestion de la crise sanitaire. Elle nous permet d'être au plus près de nos métiers, tout en centralisant chaque fois que nécessaire les processus RH pour des raisons d'équité ou de performance opérationnelle.

ConvictionsRH : *Comment vous positionnez-vous sur les questions d'innovation et des startups dans le domaine des ressources humaines ?*

Caroline KRYKWINSKI : Nous travaillons beaucoup avec les PME et TPE pour l'acquisition de solutions digitales RH (enquête sociale, formation, gestion de talents, ...). Il faut être capable de faire appel à ces opérateurs pour innover, mais en toute sécurité par rapport à nos enjeux de sécurité informatique et de protection des données personnelles. Nous y sommes à chaque fois très attentifs. S'agissant de l'innovation, nous essayons de construire une organisation Data driven pour être encore plus agiles et réactifs dans nos décisions et nos choix d'offre de service RH. Cela se traduit par la création d'un « data lake » dans lequel viennent

se déverser les données de nos différents SIRH et qui nous permet d'améliorer la qualité de nos reportings. Nous commençons à partager ces données avec d'autres fonctions supports en interne pour enrichir notre offre de service à destination des collaborateurs ou managers ; à titre d'exemple, nous allons livrer courant 2023 un « Cockpit manager » lui permettant d'avoir une vision 360° de son équipe et de son budget de fonctionnement. Avant, nous fonctionnions en silos ; aujourd'hui nous avons un potentiel de compréhension des enjeux et de création de valeur décuplé.

ConvictionsRH : *Comment appuyez-vous la transformation à la CDC ?*

Caroline KRYKWINSKI : Nous avons engagé il y a plusieurs années un projet de transformation managériale – Grandissons ensemble – qui vise à mieux partager la stratégie de la Caisse des dépôts avec les collaborateurs et à mieux accompagner les managers dans l'exercice de leurs responsabilités managériales.

Ce projet est porté au plus haut niveau par le Directeur général et les membres du COMEX. Il s'articule autour de trois piliers : développer la responsabilisation et l'autonomie des équipes, mieux gérer les interfaces et les désaccords, consacrer plus de temps au management individuel et collectif. Une gouvernance spécifique a été mise en place dans le cadre de « comités management innovation » rassemblant toutes les six semaines les cadres dirigeants de l'Etablissement public. Nous avons également refondu notre offre de formation pour favoriser l'appropriation des trois piliers et déployé un parcours de formation obligatoire pour les primo-managers. Nous mesurons régulièrement les progrès et les attentes des collaborateurs et des managers sur ces enjeux dans le cadre d'enquêtes de climat social. Depuis 2023, l'évaluation des pratiques managériales fait partie intégrante de l'entretien d'objectifs et de performance de celles et ceux qui exercent ce type de responsabilités.

Axelle PEYROT DES GACHONS

**Senior Manager
Transformation RH et Digitale**
ConvictionsRH



« La guerre de talents : avant on en parlait, maintenant on la vit ! »

« L'évolution des modèles RH, c'est un enjeu d'équilibre financier pour l'entreprise »

Les Directions RH sont donc confrontées à des enjeux complexes pour soutenir le business, avec l'obligation d'imaginer des solutions alternatives et accrocheuses à courts, moyens et longs termes.

La masse salariale représentant le premier poste de coût d'une entreprise, on peut s'interroger sur les impacts financiers que vont avoir l'inflation, les prétentions salariales toujours plus ambitieuses des nouveaux collaborateurs et les mutations des modes d'organisation du travail dans les prochaines années. Quels investissements devront, et doivent déjà faire, les entreprises pour faire face ? Il existe un véritable enjeu de rapprochement entre les directions financières et les directions RH pour trouver de nouveaux modèles et un nouvel équilibre de gestion de la masse salariale sans que cela mette en péril l'équilibre économique des organisations.

Stéphane, agence B2BAD : Axelle, vous occupez le poste de Senior Manager - Chef de Projet en Transformation RH et Digitale chez ConvictionsRH. Quel regard général portez-vous sur l'évolution de la gestion des collaborateurs par les entreprises ?

Axelle PEYROT DES GACHONS : Le premier constat, c'est qu'en parallèle de la baisse du chômage, le rapport entre Offre et Demande du marché du travail a complètement changé. Alors que la reprise économique ouvre des lignes d'emplois en masse, les candidats – dont certains se sont réorientés durant les 2 ans de crise du Covid - ne suivent pas et les meilleurs d'entre eux deviennent toujours plus exigeants.

Les conséquences de cette situation tendue ne se concentrent pas seulement sur le recrutement mais se retrouvent aussi au sein du management des équipes en place : les attentes des collaborateurs sont plus fortes, plus immédiates et avec une tentation accrue de changer de poste pour bénéficier d'une rémunération ou d'avantages supérieurs ailleurs.

Stéphane : Comment répondre à ces nouvelles attentes des collaborateurs tout en s'inscrivant dans un cadre déjà posé par l'entreprise ?

A. P. d. G. : Comme beaucoup, je dirais avant tout donner du sens au travail de chacun et ne pas forcément actionner uniquement le levier de la rémunération pécuniaire mais penser aussi à celui de la rémunération non-monnaire. Cultiver les politiques RSE peut constituer un vrai atout, avec des actions concrètes qui ont un impact mesurable sur notre environnement et sur la société [...].

Axelle PEYROT DES GACHONS

**Senior Manager
Transformation RH et Digitale**
ConvictionsRH

« La boîte à outils des DRH pour ré-enchanter la relation au travail est loin d'être vide »

On peut par exemple recourir au Mécénat de Compétences pour accompagner des structures associatives, bien que ces programmes nécessitent un soutien affirmé de la Direction pour être réellement mis en œuvre. Le travail, dans sa seule définition, ne suffit plus pour s'épanouir : les collaborateurs recherchent aujourd'hui une expérience Collaborateur tout comme les consommateurs recherchent une Expérience Client. Actuellement, nous voyons aussi de réelles inflexions sur le temps de travail et l'équilibre des temps de vie, comme certaines organisations qui proposent un weekend de 3 jours, que ce soit dans des startups, dans le secteur de la restauration ou encore dans de grands cabinets conseil.

Enfin, n'oublions pas de renforcer les fondamentaux, surtout au regard de la transformation toujours plus rapide des métiers, tous secteurs confondus : accompagner la montée en compétences et gérer les talents en construisant des parcours professionnels, en proposant des perspectives d'évolution et des passerelles. Cela suppose de s'outiller pour redéfinir les postes et les compétences associées, les fonctions de chacun et les parcours existants. Bref, la boîte à outils des DRH pour ré-enchanter la relation au travail est loin d'être vide !

Stéphane : *Justement, parmi les outils du DRH, il y en a un qui a beaucoup évolué ces dernières années en profitant de l'essor du digital, c'est le SIRH. Quel rôle pour ces outils RH ?*

A. P. d. G. : La digitalisation n'est pas un phénomène nouveau : les grandes entreprises ont franchi le pas depuis déjà plusieurs années. Ce sont plutôt les ETI et les PME qui ouvrent aujourd'hui leurs programmes de digitalisation, et elles font face aux mêmes enjeux que leurs grandes sœurs avant elles.

Les grandes entreprises sont aujourd'hui en phase de stabilisation de leurs processus RH digitalisés et se livrent à leurs premiers retours d'expérience parmi lesquels on note généralement des processus RH encore trop tournés vers les utilisateurs RH et pas assez vers les collaborateurs et les managers. Pour les managers, ces processus RH digitalisés sont encore trop rigides, et ne reflètent pas suffisamment la réalité métier et la réactivité nécessaire de leur quotidien.

Les grandes entreprises entament donc une nouvelle phase dans le développement de leur SIRH en (re)mettant le "client interne" au centre : par exemple, nous voyons de plus en plus de collaborateurs et de managers pleinement intégrés au design des nouveaux process SIRH, via des ateliers de co-construction et d'idéation (Design Thinking).

Stéphane : *Et côté PME et ETI ?*

A. P. d. G. : Ces entreprises bénéficient des technologies développées ces dernières années et passent donc directement aux applications en mode Saas. Même si cela allège considérablement la charge de développement IT, cela n'enlève rien à la difficulté de savoir choisir la bonne solution pour soi, de bien intégrer l'expérience collaborateur dans ses usages et de réussir son projet SIRH.

« Le digital redessine la performance RH »

Axelle PEYROT DES GACHONS

Senior Manager
Transformation RH et Digitale
ConvictionsRH

« Avec le digital en 2022, on passe de la
gestion du personnel à l'accompagnement de
l'expérience collaborateur »

Stéphane : *Le digital a quand même transformé la pratique RH ?*

A. P. d. G. : Indéniablement. Comme pour tous les métiers, le Digital, c'est d'abord plus de data. Des data "justes" car saisies et partagées par le collaborateur lui-même. Le digital a donc apporté une connaissance plus riche des collaborateurs, plus de données et donc de nouveaux indicateurs de pilotage. La fonction RH s'en est trouvée naturellement enrichie, avec des capacités nouvelles pour mieux comprendre, anticiper et réagir. Concrètement, ces nouveaux indicateurs RH permettent de revisiter nos pratiques de pilotage du personnel. Ils permettent également de nourrir un volet stratégique en autorisant la construction de scénarios prospectifs et des simulations. C'est ainsi que la fonction RH aujourd'hui est très sollicitée par les Directions Générales qu'elles aident à bâtir leur vision et qu'elles accompagnent dans leur exécution.

Stéphane : *Finalement, un SIRH apporte beaucoup de changement pour une équipe RH qui ne serait pas encore passée au digital. Comment réussir ce changement ?*

A. P. d. G. : Effectivement, les SIRH automatisent une grande partie des tâches administratives d'une organisation RH. Le digital rend aussi le collaborateur très autonome (pour saisir un RIB, poser des demandes de congés, déclarer des arrêts maladie, etc.). Il responsabilise de plus en plus les collaborateurs et libère du temps à la fonction RH pour se consacrer à de nouvelles activités. Intéressant mais cela suppose d'être prêt à s'investir dans ces nouvelles missions : le facteur-clé de réussite d'un SIRH réside ici, dans la capacité à faire évoluer son équipe vers moins d'administratif et plus de pilotage,

et donc de s'assurer que les compétences nécessaires soient bien acquises, et dans le même délai que la mise en place d'un SIRH. Il s'agit bien d'aligner la stratégie outil-processus-ressources humaines.

On parle souvent de ROI pour mesurer le succès de la mise en place d'un SIRH. On peut en avoir facilement une première mesure en calculant les gains par le décommissionnement des outils remplacés ; mais il faut aussi prendre en compte dans le calcul le temps et/ou les ressources nécessaires à mobiliser pour soutenir cette arrivée de nouvelles compétences et expertises RH, et ce pour mieux gérer les équipes et les compétences au sein de l'entreprise.

Stéphane : *Pour conclure, comment voyez-vous évoluer les directions RH ?*

A. P. d. G. : Avec la tension actuelle sur le marché du travail et les aspirations des nouvelles générations à plus de sens et plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les organisations RH s'ouvrent de plus en plus aux besoins et attentes des candidats et des collaborateurs, et commencent à "marketer" leurs services en interne pour se diffuser dans les équipes métiers.

C'est la clé pour comprendre l'évolution des Directions RH qui ont l'ambition de devenir partenaires des équipes opérationnelles pour accompagner la transformation des métiers et des compétences dont l'entreprise a besoin pour croître et performer.



ConvictionsRH
en quelques mots

À propos de **ConvictionsRH**

Cabinet indépendant, spécialisé dans le conseil en Management et en Organisation, expert en Transformation RH et Digitale, ConvictionsRH intervient aux moments-clés de la vie des entreprises. Nos équipes d'experts épaulent les organisations et leurs structures dans leur mue stratégique, organisationnelle, digitale, culturelle et humaine.

Notre état d'esprit est avant tout fondé sur la recherche de l'excellence, l'importance du collectif, la volonté de porter des idées innovantes et le plaisir de travailler ensemble.

Nous accompagnons depuis 16 ans des organisations publiques ou privées, de toutes tailles et de tous les secteurs d'activité, autour de quatre domaines d'expertise :

- L'organisation et les politiques RH
- La transformation digitale et RH
- Les transformations d'organisation et le management, que ce soit en accompagnement collectif ou individuel
- L'accompagnement au changement (nouveaux modes de travail, télétravail, QVT...).

Fort de 200 collaborateurs, le cabinet offre un rayonnement national : nous nous attachons à avoir une proximité territoriale importante et à être au plus proche de nos clients pour qui nous proposons des accompagnements "sur-mesure" - loin des formules industrielles.

Pour cela, nous avons maillé le territoire avec des bureaux en région : Lyon, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Nantes.

Nos équipes (généralistes, anciens opérationnels RH et experts) sont aujourd'hui en capacité d'intervenir sur toute la chaîne de valeur RH pour vous délivrer l'offre de valeur la plus forte



16

Ans d'existence et toujours le même engagement



29

Millions de CA en 2022 avec une croissance qui nous vaut d'être au palmarès des Champions de la Croissance en 2017, 2019 et 2022 !



200

Consultants engagés dans la réussite de vos projets



500

Missions par an aux enjeux variés pour des clients du CAC40 aux PME en passant par les ETI et le secteur public



20%

De croissance depuis 7 ans



45%

Femmes au CODIR



6

Implantations Paris, Bordeaux, Lyon, Toulouse, Marseille, Nantes,

Cette nouvelle production s'inscrit dans la continuité des vagues précédentes en ayant pour ambition de donner des points de comparaison sur l'organisation des services RH, sur les stratégies et les processus RH, notamment en termes de politiques de rémunération, formation et développement des compétences ou encore gestion de la performance, et sur les pratiques en matière de SIRH. En complément, nous avons également souhaité étudier les tendances émergentes, notamment au travers des enjeux majeurs perçus ou grâce à l'analyse des chantiers en cours et en projet.

Dans nos conclusions du Benchmark de la Fonction RH 2019, nous avons notamment évoqué deux tendances fortes : un rôle stratégique croissant donné aux fonctions RH et la digitalisation galopante des processus RH au sein des entreprises. Si cette édition 2023 confirme l'importance stratégique de la fonction RH dans la stratégie globale des entreprises et leur développement, elle en modère toutefois certains aspects. **En effet, la majeure partie des entreprises participantes (près des deux tiers) ne semble s'impliquer que lentement dans les nouvelles approches et méthodes.** Cette évolution se fait en grande partie sous l'impulsion des plus grandes entreprises. Cet aspect se constate notamment tout au long de l'étude par la corrélation de nombreux résultats avec la taille de l'entreprise.

Ce facteur apparaît dans les analyses comme plus discriminant que le secteur d'activité, même si celui-ci, par la nature des emplois qu'il implique, met naturellement à jour des différences notables de pratiques sur certains processus.

Deux groupes néanmoins nécessitent d'être regardés de plus près :

- Les entreprises dont le rapport entre la taille du service RH et le nombre de salariés est au-dessous de la moyenne. Ce groupe représentant 14% des entreprises se distingue par sa focalisation sur les domaines RH « classiques » ("Core RH", paie, recrutement, etc.). Moins engagées dans les stratégies, les politiques RH et le développement des compétences, elles semblent utiliser avant tout la digitalisation comme source d'économie. Groupe stable ? Groupe déclinant issu de « l'ancien monde » ? Ce sera sûrement l'un des points de veille pour les prochains benchmarks.
- À l'inverse, 23% des entreprises semblent s'inscrire dans une dynamique de renforcement de la dimension stratégique de la fonction RH avec une focalisation sur l'engagement et la culture d'entreprise, sur l'accompagnement de la transformation ou encore le développement des compétences. Il ne s'agit pas forcément pour ces entreprises de s'engager dans des processus RH innovants. Elles se distinguent avant tout par l'accent qu'elles mettent sur l'humain. C'est peut-être la raison qui explique que, plus qu'une course à la digitalisation, elles pratiquent surtout une sélection des outils qui servent le mieux leur vision et leur stratégie.

Après la progression rapide de la digitalisation, se pose aujourd'hui la question de l'arrivée à un palier. Si un peu plus de la moitié des entreprises a mis en place ces dernières années des programmes de digitalisation, la tendance est aujourd'hui moins à la progression du nombre d'entreprises concernées que du nombre de processus digitalisés dans les entreprises pratiquantes. Le focus sur le SIRH révèle aussi ces dichotomies entre les pratiques, tant au niveau des organisations, des choix d'outils ou des modes de maintenance.

La diversité des entreprises et de leurs rapports à la fonction RH implique une grande diversité dans les évolutions. Ainsi, les stratégies RH sont adaptées en fonction des spécificités de chaque entreprise. Bien sûr, certains thèmes « d'actualité » ressortent plus particulièrement, comme les enjeux autour du recrutement et de la fidélisation des salariés ou encore les enjeux autour de l'engagement et de la culture d'entreprise en lien avec l'évolution des attitudes et des comportements apparents des nouvelles générations.

Près de 50% des entreprises déclarent être engagées dans des transformations ou avoir initié des projets de transformations. Ces chantiers s'expriment selon plusieurs dimensions :

- la définition de passerelles inter-métiers visant à faciliter les mobilités internes,
- l'identification des postes critiques générant de nouveaux projets d'actions pour accompagner leurs évolutions,
- l'investissement dans la digitalisation des process RH,
- l'intégration de nouvelles politiques sociales ciblées en termes de Diversité et d'Inclusion.

Enfin, le télétravail et le travail à distance, qui généraient encore des interrogations dans de nombreuses entreprises en 2019, sont aujourd'hui pratiqués par plus de 75% d'entre elles, 62% ayant négocié des accords sur ce sujet. Si la norme reste encore à une pratique limitée à une journée par semaine, il apparaît que certaines entreprises vont déjà au-delà et favorisent la flexibilité dans le choix des journées de travail à distance. On constate également que nombre d'entre elles adaptent de plus en plus la taille de leur service RH aux nécessités et aux besoins générés par cette forte évolution de l'organisation du travail.

Alors palier ou fracture de plus en plus marquée entre entreprises globalement digitalisées et entreprises peu digitalisées ? Quelles mutations des services RH pour accompagner les transformations du Travail dans les prochaines années ? Autant d'évolutions que la prochaine édition de ce benchmark s'attachera à observer.

Nous tenions à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce benchmark 2023.

Les décideurs RH et SIRH qui ont répondu au questionnaire.

Nos experts, Stéphanie Sichi, Pascal Mouysset, Caroline Krykwinski et Axelle Peyrot des Gachons qui se sont prêtés au jeu de l'interview pour nous éclairer sur leur vision des RH d'aujourd'hui et de demain.

Également l'agence B2BAD, animatrice de l'enquête, qui nous a permis d'obtenir un nombre de répondants suffisamment significatif pour que le Benchmark 2023 soit représentatif des organisations composant le paysage français.