



# Benchmark de la Fonction RH

Chiffres clés et tendances

Edition 2017

# Sommaire

3

## Méthodologie et échantillon

Présentation du benchmark de la fonction RH

Profil des répondants

Définition des termes clés

6

## Profil du département RH

Positionnement de la Direction RH dans l'entreprise

Poids de la fonction RH par taille de structure et par secteur d'activité

Répartition des effectifs RH par processus

Effectifs RH par processus par secteur d'activité

10

## Processus RH

Modèle d'organisation de la fonction RH

Recrutement

Mobilité

Formation

Gestion des Talents

Rémunération

Pilotage de la fonction RH

Processus GA / GTA / Paie : gestion, organisation et externalisation

16

## SIRH

Couverture des processus RH

Architecture et types de couverture

Hébergement des outils de gestion des processus RH

Déploiement des outils de gestion des processus RH

Projets de digitalisation de la fonction RH

20

## Tendances RH

Panorama des tendances RH actuelles ...

... et les enjeux RH associés

## Présentation du benchmark de la fonction RH

ConvictionsRH vous présente les résultats de sa 1<sup>ère</sup> édition du Benchmark de la Fonction Ressources Humaines conduit auprès de plus d'une quarantaine d'entreprises.

Ce benchmark a pour objectif de présenter les chiffres clés de la fonction RH en France, dans les PME comme dans les grandes entreprises, du secteur privé comme du secteur public. Il se décompose en quatre grandes thématiques : le profil du département RH, les processus RH, les SIRH et les tendances RH.

Les défis de la fonction RH sont nombreux et il est à ce jour essentiel de s'appuyer sur une analyse de la fonction et de ses enjeux afin de pouvoir orienter la prise de décision stratégique et d'augmenter la performance de la fonction.

Ces dernières années, on a pu observer une (r)évolution de la fonction RH, des enjeux de digitalisation aux besoins de professionnalisation, et d'externalisation. A travers ce benchmark, un état des lieux est présenté permettant d'apprécier les évolutions de la fonction.

Ce benchmark sera actualisé et continuera à s'enrichir au fur et à mesure des éditions. Nous vous inviterons donc à participer aux prochaines éditions et à communiquer autour de vous auprès d'autres structures souhaitant participer à cette étude.

### Quelques chiffres clés



#### 4 thématiques investiguées

Profil du département RH, Processus RH, SIRH, Tendances RH



42 structures interrogées



#### 5 types d'interlocuteurs ciblés

A travers cette étude nous avons pu interroger cinq types d'interlocuteurs différents : DRH, RRH, Responsable Rémunération, Chargé de Reporting RH et Responsable SIRH.

## Profil des répondants

### 3 tailles de structures interrogées

Dans cette étude, vous retrouverez une analyse détaillée de chacune des données RH par taille de structure. Trois segments ont été constitués selon le nombre de collaborateurs des structures répondantes.



45 %

Moins de 1000 collaborateurs



35%

Entre 1000 et 10 000 collaborateurs



20%

Plus de 10 000 collaborateurs

### 5 secteurs d'activité investigués

Cinq segments ont été constitués en fonction des activités des organisations ayant répondu à l'étude.



25%

Banque / Assurance



25%

Services aux entreprises



20%

Commerce et Distribution



20%

Industrie



10%

Service Public

## Définition des termes clés

Afin de faciliter la lecture des graphiques de cette étude et l'utilisation d'un langage commun, nous avons procédé à un regroupement des processus RH par catégorie.

### ◆ La Politique RH : la Stratégie RH et les Relations Sociales

- La stratégie et la politique RH définissent et planifient les orientations de la fonction RH, afin de répondre aux enjeux de l'entreprise.
- Les relations sociales permettent la gestion du climat social de l'entreprise, du dialogue social et des relations avec les différentes instances et représentants du personnel.

### ◇ Le Recrutement

- Le recrutement comprend les différentes étapes nécessaires à l'identification des postes et des candidats jusqu'à l'intégration de nouveaux salariés.

### ◆ Le Pilotage RH : la politique de rémunération et le Reporting RH

- Le reporting RH regroupe les activités de contrôle de gestion sociale et de reporting RH.
- La politique et les systèmes de rémunérations ont pour objectif de mettre en place des critères spécifiques afin de fixer les salaires ainsi que leur évolution, au niveau collectif et individuel.

### ◆ Le Développement RH : la Gestion des Compétences et la Gestion de la Formation

- La gestion des compétences inclut la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), la gestion de la mobilité ainsi que la gestion des Talents.
- La gestion de la formation et des parcours professionnels permet la définition, la construction et le pilotage du développement des compétences des salariés en lien avec les objectifs définis.

### ◆ La Gestion Administrative du personnel / GTA / Paie

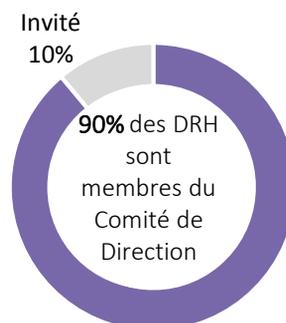
- La gestion administrative constitue l'ensemble des tâches concourant à l'administration individuelle et collective de l'emploi des salariés dans l'entreprise.
- La paie inclut l'ensemble des étapes du traitement de la paie, de la gestion des temps d'absence et de la gestion des organismes extérieurs.
- La gestion des temps et activités constitue l'ensemble des activités de gestion, planification, anticipation des temps de travail ainsi que l'allocation des ressources en conséquence.

## Positionnement de la Direction RH dans l'entreprise

La Direction des Ressources Humaines se positionne de plus en plus (voire presque systématiquement) en **partenaire stratégique** de l'entreprise.

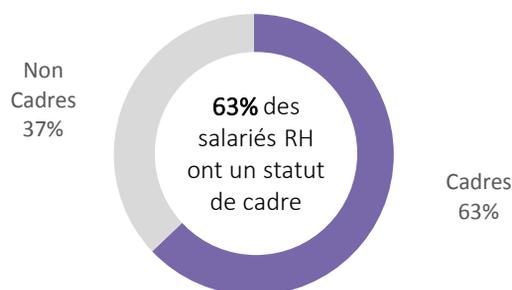
Le DRH s'affirme désormais comme le véritable **bras droit du président**, et dans 90% des cas est un membre permanent du COMEX.

Un DRH presque toujours membre du plus haut comité de direction



## Part de cadres dans la fonction RH

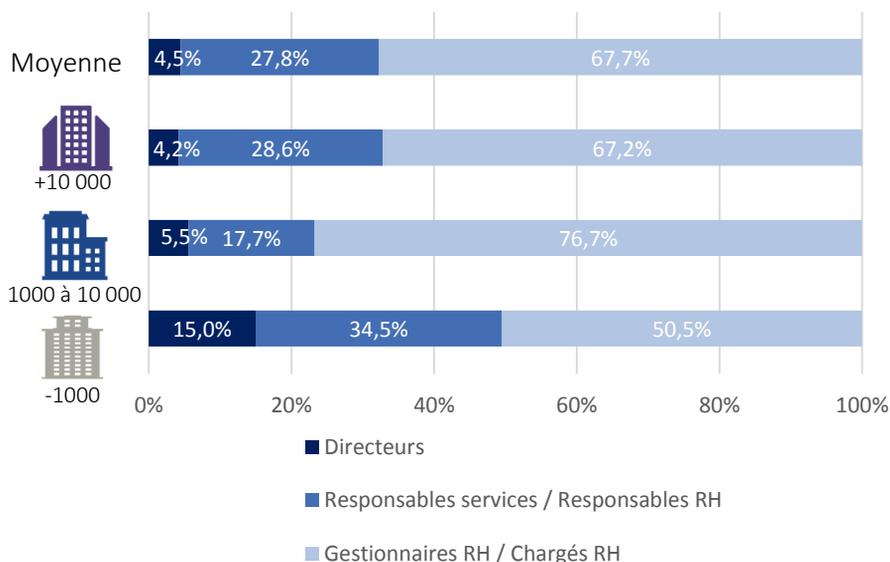
Une moyenne de 63% de cadres dans la fonction RH



Toutes entreprises confondues, la direction RH comprend en moyenne **63 % de cadres**. En 2009, ils représentaient 52 %\* de la fonction, soit une augmentation de plus de 10 points en moins de 10 ans.

Ces chiffres mettent en évidence la **valorisation croissante des RH dans l'entreprise** (tous grades confondus), et ainsi une importante professionnalisation de la fonction. Cela traduit concrètement un plus haut niveau de qualification, de compétences et donc de responsabilité des professionnels de la fonction RH.

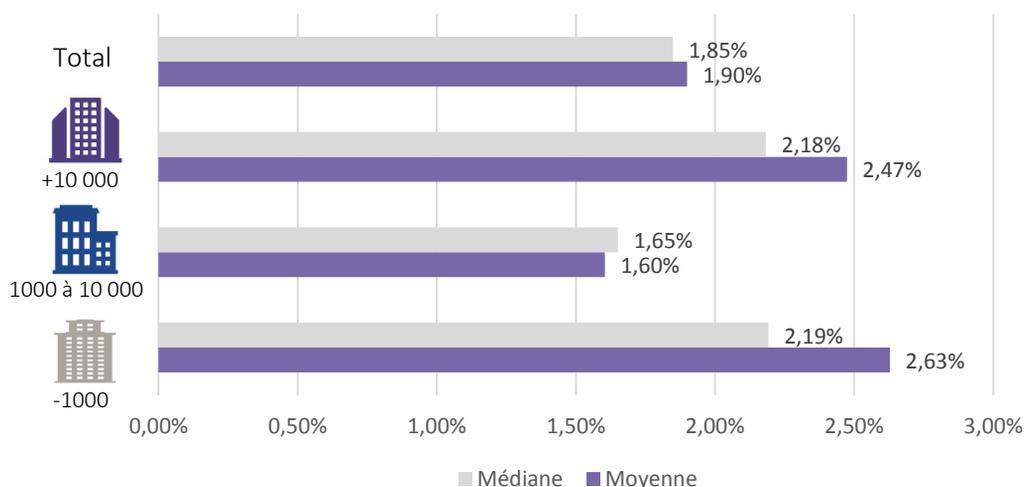
## Postes occupés par les membres du département RH



On observe un lien entre la taille des structures et la nature des postes occupés par les collaborateurs de la Direction RH. En effet moins les effectifs RH sont importants dans les établissements, plus les ressources se diversifient et occupent des rôles diversifiés. On observe ainsi le contraire dans les grandes entreprises : une plus forte segmentation des postes pour un effectif RH plus important

\* Evolution par rapport au Référentiel Cegos 2009

## Poids de la fonction RH par taille de structure



Ecart type standard (Par rapport à la moyenne)

1,10

1,06

0,37

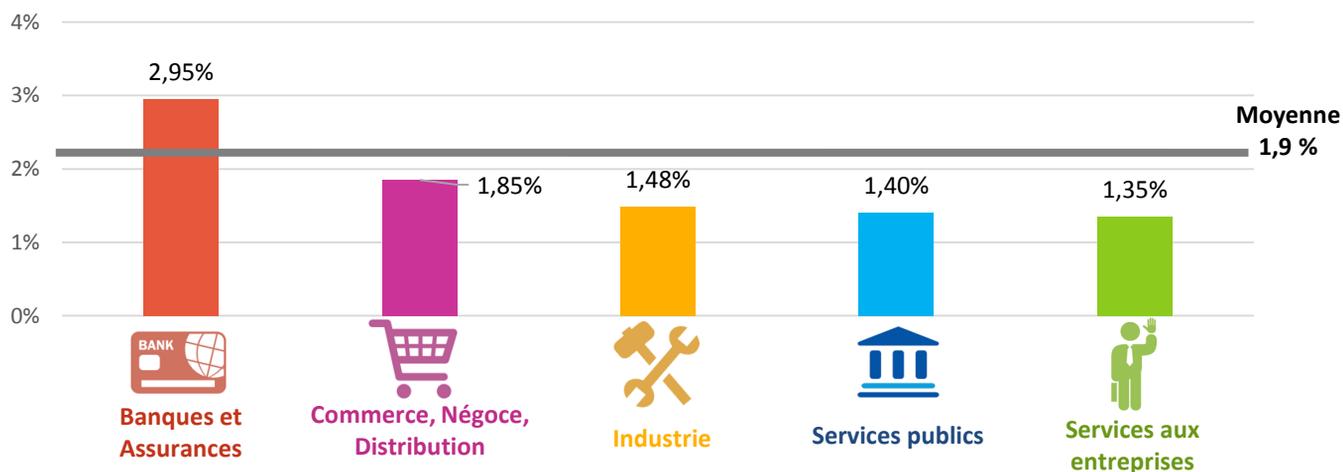
1,34

En 2009, l'effectif moyen de la fonction était de 1,60 %\* par rapport à l'effectif total de la structure, contre **1,9% en 2016**, selon les chiffres recueillis pour notre étude.

Ces chiffres illustrent une **augmentation significative de la représentation des RH dans le paysage des entreprises françaises**.

Cette augmentation s'explique notamment par l'accroissement des nouvelles missions de la fonction RH telles que le développement de la stratégie autour de la gestion de la performance et des talents. D'autres activités sont de plus en plus rattachées à la fonction RH, telles que le Développement Durable, la RSE, ou encore l'inflation réglementaire. On observe ainsi une évolution d'une fonction RH administrative vers une fonction RH plus stratégique.

## Poids de la fonction RH par secteur d'activité



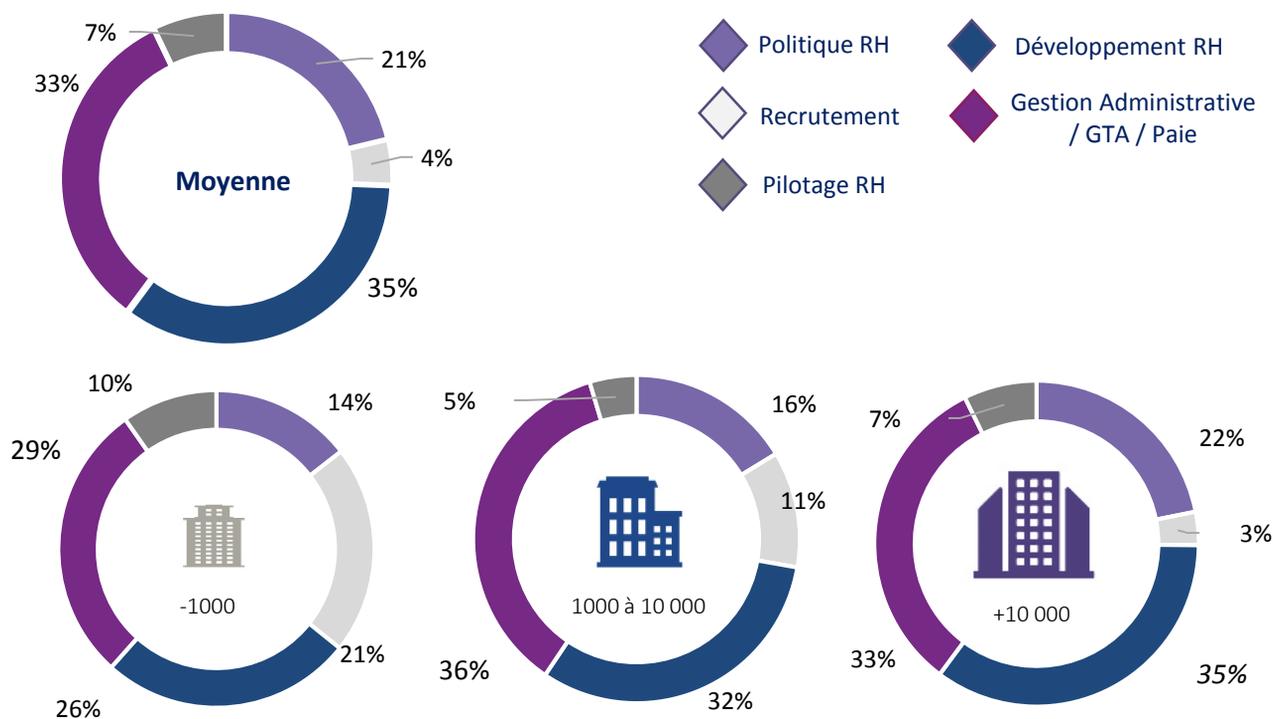
Face à une moyenne de 1,9%, seul le secteur de la banque et de l'assurance se distingue par une fonction RH plus conséquente, qui a tendance à alourdir la moyenne.

Rappel: La Médiane est un indicateur permettant de diviser un ensemble de données en deux parties égales ce qui permet de donner un indicateur plus fiable quand à la distribution des données.

L'écart type permet de mesurer la dispersion de valeurs autour de la moyenne. Plus l'écart type est faible, plus la population est homogène.

\* Evolution par rapport au Référentiel Cegos 2009

## Répartition des effectifs RH par processus et par taille d'entreprise



Quelques chiffres nous permettant de comparer l'évolution de ces domaines dans les structures étudiées (en points de pourcentage):



Développement RH : + 12,1 points \*  
 Politique RH : + 8,3 points \*  
 Pilotage RH : + 2,1 points \*  
 Recrutement : - 3,3 points \*  
 GA/ GTA / Paie : - 6,5 points \*

Historiquement, la fonction RH dans les entreprises était en grande partie représentée par les activités de GA/ GTA/ Paie et par le recrutement.

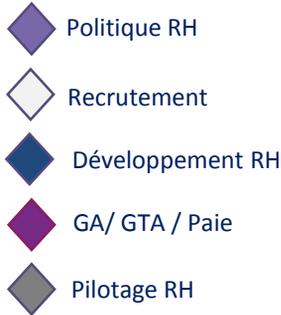
A travers cette étude, nous observons que, même si à ce jour **le domaine GA / GTA / Paie reste fortement représenté dans l'ensemble des structures étudiées, la part que représente son effectif a tendance à diminuer**. Il en est **de même pour l'activité de recrutement** qui se positionne comme l'un des domaines les moins représentés parmi les structures interrogées.

Avec respectivement 6,5 et 3 points de pourcentage de réduction, on constate une diminution de la représentativité de ces deux domaines clés de l'entreprise par rapport à l'effectif total représenté par le département RH dans les structures interrogées.

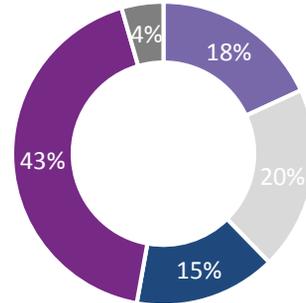
A l'inverse, nous observons une **croissance importante dans les domaines du Développement RH et des Politique RH** avec 12,1 et 8,3 points de pourcentage d'augmentation. La part représentée par leurs effectifs a par ailleurs tendance à être plus importante dans les structures avec une forte proportion de cadres.

\* Evolution par rapport au Référentiel Cegos 2009

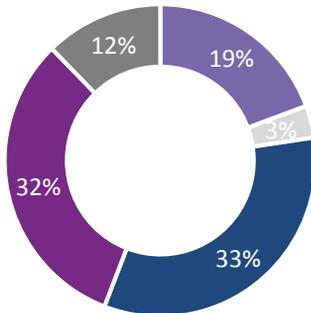
## Répartition des effectifs RH par processus et par secteur d'activité



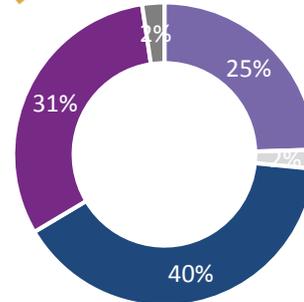
### Commerce, Négoce, Distribution



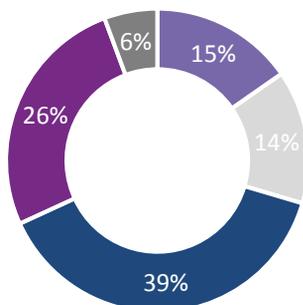
### Banques et Assurances



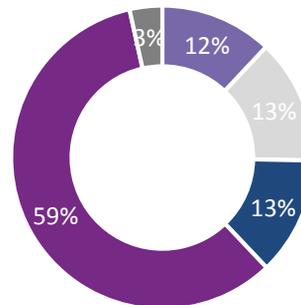
### Industrie



### Services publics



### Services aux entreprises

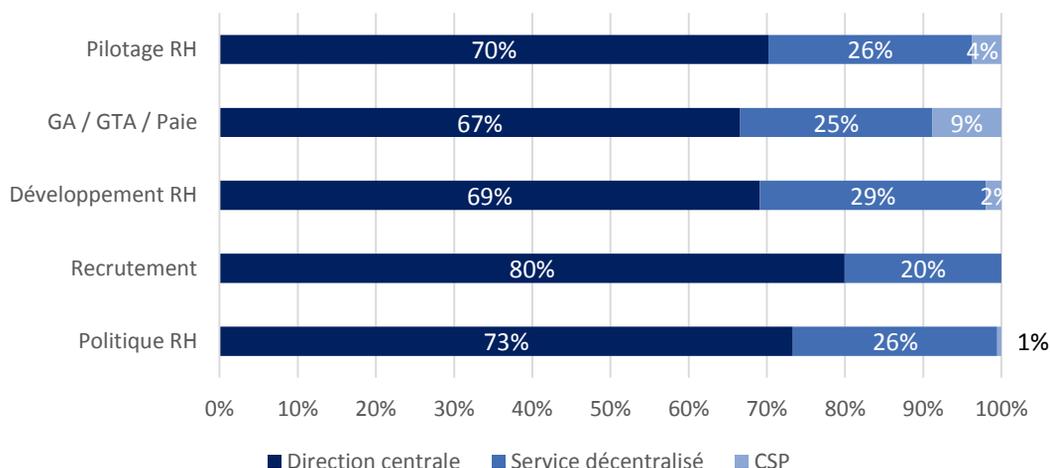


On remarque que dans l'ensemble des secteurs d'activité, le **domaine GA / GTA / Paie est très représenté** même si le **domaine Développement RH tend à être plus important dans les secteurs de la Banque / Assurances, l'Industrie et les Services Publics**. A l'inverse, on observe que le développement RH est moins représenté dans les secteurs du Commerce et des Services aux entreprises.

On constate également que l'activité **de recrutement est la moins représentée dans les secteurs Banque / Assurances et Industrie**. Ce chiffre s'explique souvent par une **externalisation de certains services** liés au recrutement.

## Modèle d'organisation de la fonction RH - Tous segments d'entreprises

Répartition des effectifs des différents processus RH d'un point de vue organisationnel

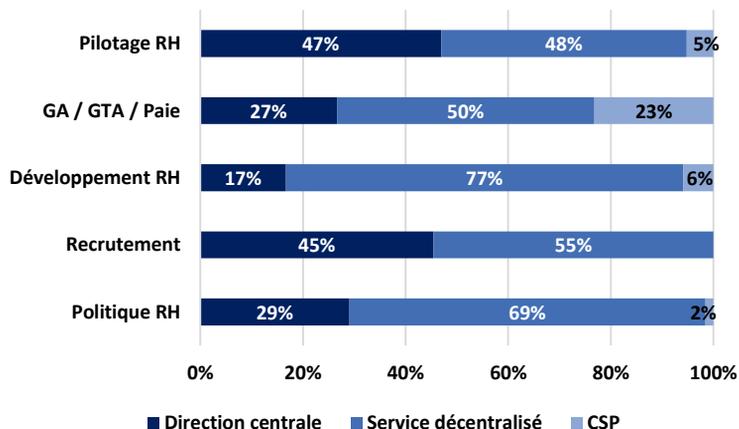


On note une **forte tendance à la gestion centralisée des processus**, notamment dans les structures de tailles moyennes qui cherchent à optimiser leurs processus RH ainsi que leur suivi.

Au-delà de la gestion par la Direction Centrale de l'entreprise, on observe que le mouvement des **Centres de Services Partagés (CSP)** continue son développement sur la GA/Paie.

### Zoom sur les entreprises > 10 000 collaborateurs

Répartition des effectifs des différents processus RH dans les entreprises de plus de 10 000 collaborateurs



Nous observons que **plus les structures sont de tailles importantes, plus elles décentralisent leurs processus RH** compte tenu de la difficulté de piloter l'ensemble des activités de la Direction Centrale et d'avoir un fonctionnement homogène.

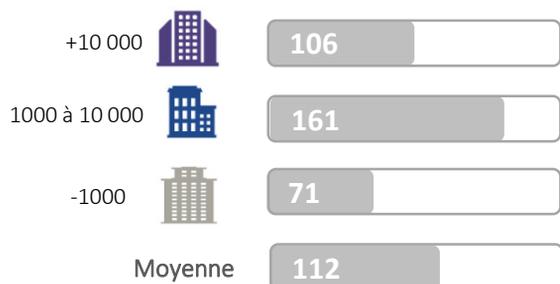
Nous notons également la **grande présence de CSP dans ces structures** qui permet aussi de se recentrer sur les activités à forte valeur ajoutée, ce qui explique aussi la migration des ressources vers le développement RH.

Rappel: les CSP sont des structures assurant la gestion commune des services nécessaires à plusieurs entités d'un même groupe.

 Données pour les autres segments d'entreprises en annexes

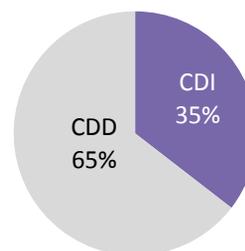
## Recrutement

### Nombre de recrutements annuels par recruteur



A travers ces chiffres, nous notons également **l'efficacité des recruteurs** qui recrutent en moyenne 112 collaborateurs par an. La moyenne des recrutements est de 161 embauches annuelles dans les structures comprenant un effectif entre 1 000 et 10 000 collaborateurs. Ces chiffres peuvent notamment s'expliquer par l'accès à des outils performants, l'utilisation des réseaux sociaux de recrutement, le recours à des sourceurs, etc.

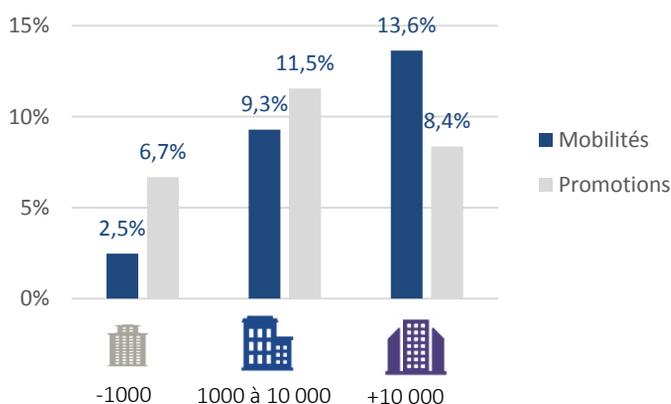
### Part de recrutement par contrat



La majorité des recrutements, toutes structures confondues, se fait sous contrat à durée déterminée (CDD).

## Mobilité

### Part de mobilités et promotions dans l'effectif global moyen (par taille d'entreprise)



L'ensemble des structures pratiquent la Mobilité Interne. Cependant, il est important de noter que le **nombre de mobilité tend à s'accroître lorsque les entreprises sont de tailles importantes.**

On observe également que les structures entre 1000 et 10 000 collaborateurs ont une politique de promotion supérieure à celles des structures de plus de 10 000 collaborateurs compte tenu de la nécessité de responsabilisation des équipes.

Par ailleurs, **65 % des structures interrogées disposent de passerelles inter-métiers.**

### Mobilité Internationale

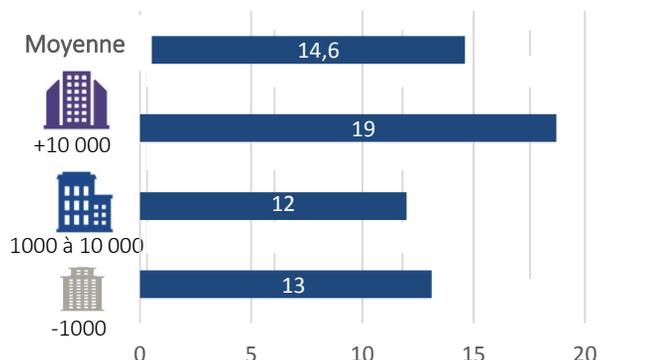


Près des 3/4 des structures pratiquent la Mobilité Internationale, les plus concernées étant **les entreprises de plus de 10 000 collaborateurs avec un nombre moyen de 260 mobilités par an.**

A l'inverse, **les structures de moins de 10 000 collaborateurs n'effectuent que 6 mobilités internationales par an en moyenne.**

## Formation

### Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur



Le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur est de **14,6 heures**.

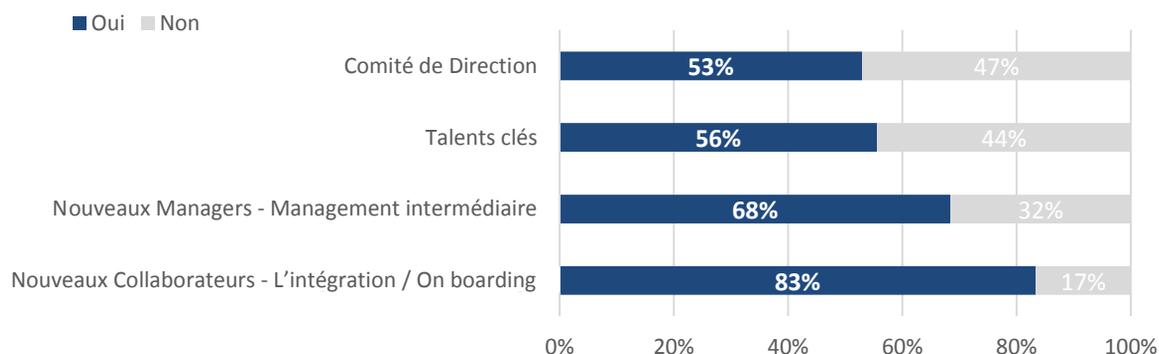
On remarque que les grandes entreprises se distinguent par une moyenne de 19 heures.

### Université d'entreprise



Toutes les grandes structures disposent d'une Université dans leur structure. Mais les plus petites organisations suivent également cette tendance, y compris celles dont l'effectif est inférieur à 1 000 collaborateurs.

### Existence de programmes d'accompagnement dédiés au ..



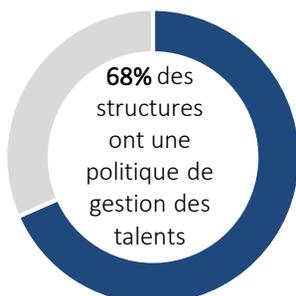
Aujourd'hui, les entreprises développent des programmes spécifiques à destination de populations clés (talents, managers, Comité de Direction etc.). Cette tendance s'explique par le besoin de retenir et faire évoluer ces talents dans l'organisation vers des postes à plus haute responsabilité.

Plus de la moitié des structures interrogées ont ainsi développé ce type de programmes.

De manière plus globale, plus de 80% des établissements ont instauré un programme d'onboarding dans le cadre de l'intégration de leurs nouveaux collaborateurs. Cela s'explique également par l'enjeu grandissant de la rétention des collaborateurs et par le souhait de capitaliser sur des collaborateurs montant en compétences rapidement.

## Gestion des talents

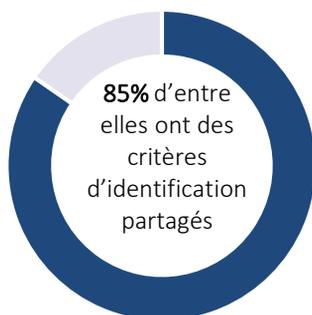
### Existence d'une politique de gestion des talents



**Les grands groupes disposent tous d'une politique de gestion des talents.**

Cela concerne également les structures à taille moins significative même si la plupart des structures ne disposant pas d'une telle politique sont celles ayant un effectif inférieur à 2000 collaborateurs.

### Harmonisation des critères d'identification des talents



Si toutefois les grandes entreprises disposent d'une politique de gestion des talents, **ils n'en demeurent pas moins que 25% d'entre elles ne partagent toujours pas des critères de sélection et d'identification des talents.**

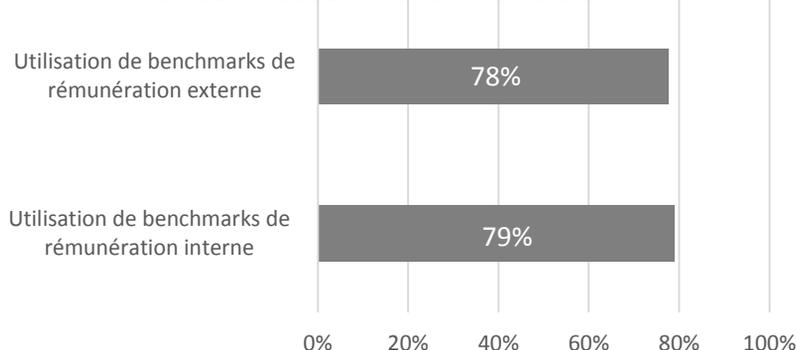


Pour en savoir davantage sur les tendances liées à la Gestion des Talents dans les entreprises, n'hésitez pas à télécharger gratuitement sur notre site internet le livre blanc : « Talents : Mode d'emploi »

<https://www.sharedconvictions.com/fr/studies/livre-blanc-talent-management/>

## Rémunération

### Utilisation de Benchmarks de rémunération



Afin de permettre une plus grande équité interne et une plus grande attractivité sur le marché de l'emploi, les entreprises se dotent de benchmarks permettant un pilotage plus stratégique de leur politique de rémunération.

L'ensemble des entreprises de plus de 10 000 collaborateurs ont toutes recours à des benchmarks internes et externes.

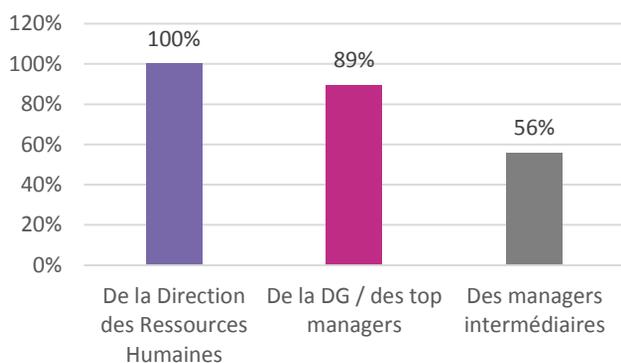
Avec près de 80% d'utilisation de benchmarks internes et externes, il est intéressant de constater que les entreprises de petites et moyennes tailles intègrent également de plus en plus ces pratiques dans leur politique de rémunération, même si ces derniers sont souvent manuels et peu automatisés.

Lors des entretiens menés, nous avons pu constater la difficulté des entreprises à choisir un benchmark externe de référence compte tenu de la diversité de ces derniers qui peuvent être construits selon différents critères : secteur d'activité, expertise etc.

Finalement il est important de noter qu'historiquement, les benchmarks de rémunération étaient le plus souvent utilisés pour permettre de s'assurer de la juste rémunération des top Talents identifiés dans l'entreprise, mais leur usage tend à se généraliser à un grand nombre de postes.

## Pilotage de la fonction RH

### Diffusion de tableaux de bord RH à destination...

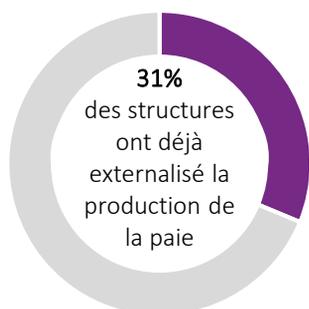


Aujourd'hui, l'ensemble des structures disposent de tableaux de bord RH partagés au sein du département RH.

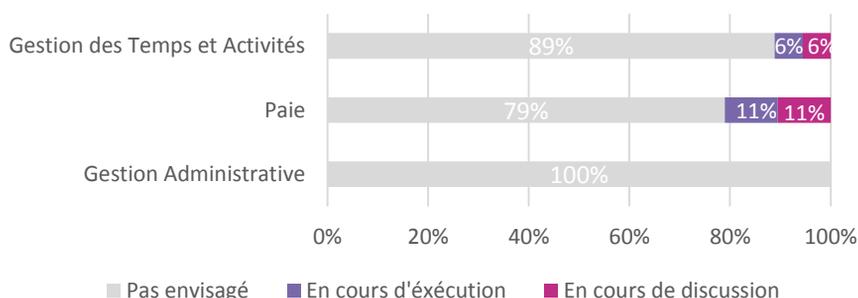
Près de 90% des organisations interrogées communiquent également auprès des top managers mais seulement 56% d'entre elles l'adressent aux managers intermédiaires, acteurs du pilotage opérationnel et de la carrière de leurs équipes.

## Gestion Administrative (GA) / Gestion des Temps & Activités (GTA) / Paie

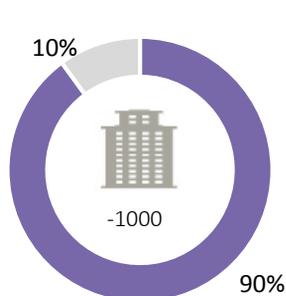
### Externalisation du processus paie



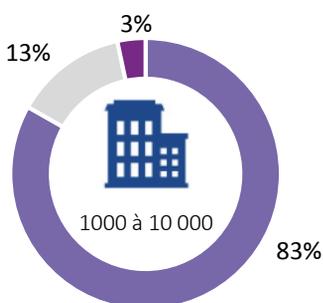
### Projets d'externalisation des processus GA, GTA, paie



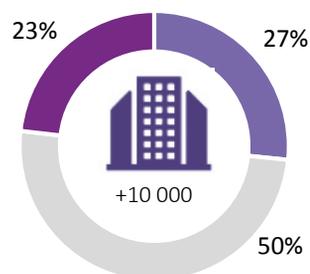
### Organisation du domaine GA / GTA / Paie selon la taille de la structure



- Direction centrale
- Service décentralisé



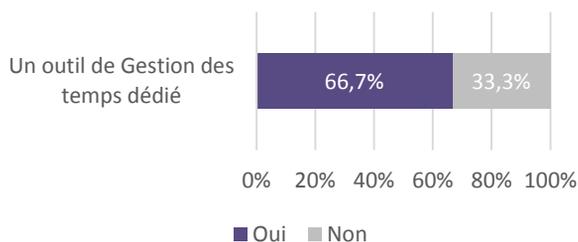
- Direction centrale
- Service décentralisé
- CSP



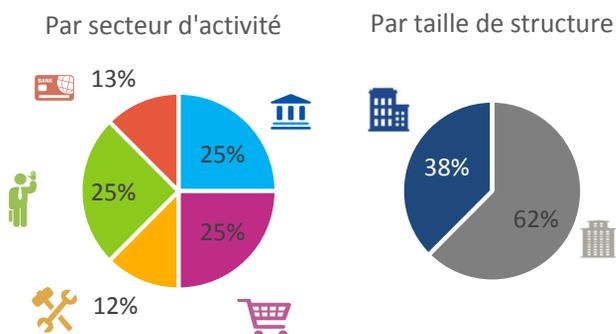
- Direction centrale
- Service décentralisé
- CSP

Comme nous avons pu le constater précédemment, les structures avec un effectif supérieur à 10 000 personnes montrent une plus forte tendance à décentraliser leur gestion administrative, des temps et des activités et leur paie. Cependant, la mise en place progressive de CSP répond à des enjeux d'amélioration du suivi des activités et à une plus grande efficacité.

### Outillage de la GTA

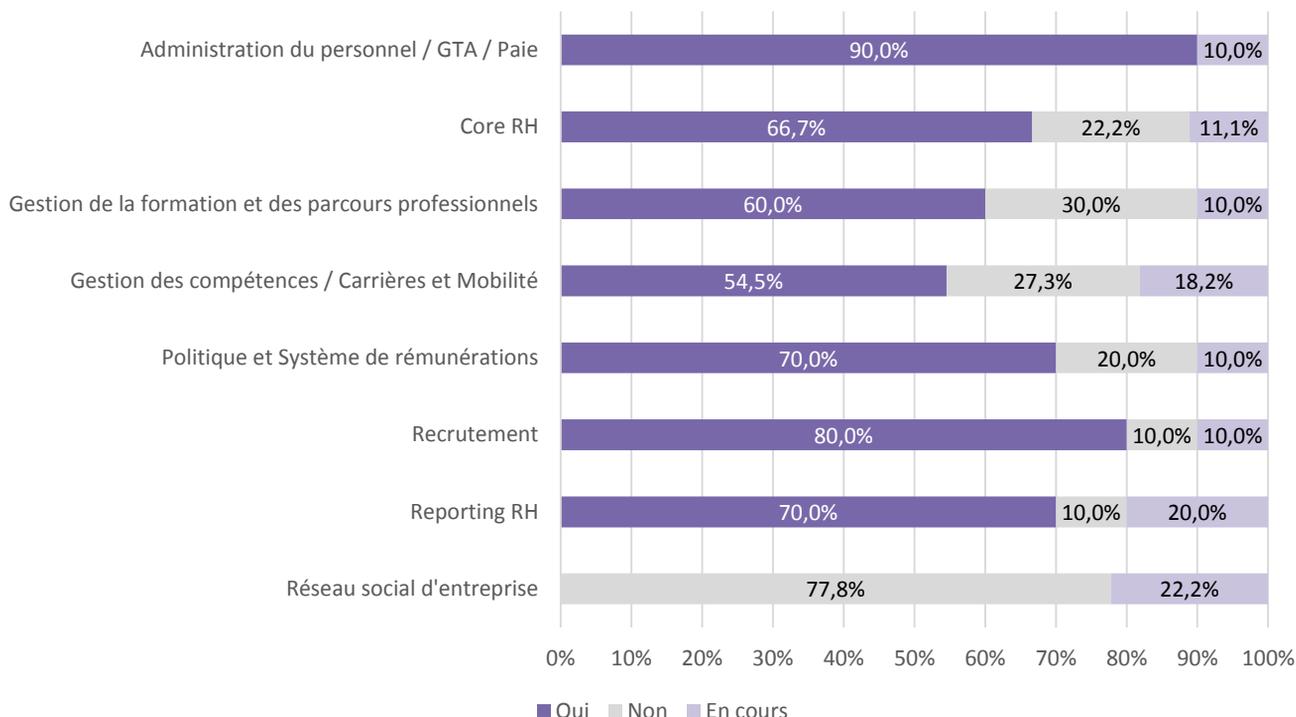


### Zoom sur les structures avec un outil de gestion des temps dédié



## Couverture des processus RH par un SIRH\*

\* Dans les structures ayant un effectif supérieur à 1 000 collaborateurs



L'Administration du Personnel, la Gestion des Temps et des Activités et la Paie, sont naturellement les processus RH les plus informatisés au sein des organisations. En effet, toutes les entreprises ont logiquement un outil de gestion de la paie.

De plus en plus d'organisations tendent par ailleurs à mettre en place un Core HR, visant à définir des processus de Gestion Administrative partagés dans l'ensemble des filiales de l'entreprise. Ce type de système est souvent maître sur les outils de paie locaux et gère l'ensemble des données du collaborateur et des structures organisationnelles. Cette stratégie est par ailleurs souvent menée dans le but de rapprocher les systèmes d'informations d'entreprises présentes à l'international.

Les outils de recrutement, talonnent les outils de GA, GTA, Paie avec 80% des organisations disposant d'un SIRH dédié. Ce chiffre s'explique de par la maturité de la gestion de ce processus dans les organisations et par sa forte dimension administrative. Par ailleurs, on recense la présence de nombreux outils sur le marché, souvent simples et peu coûteux. Il est donc assez naturel de le voir se placer en deuxième position.

Les processus de Gestion des Talents (Gestion des compétences et des carrières, formations et parcours professionnels, rémunération) arrivent en troisième position, avec une couverture allant de 55% pour la gestion des carrières et compétences à 70% pour la rémunération. Il s'agit des processus qui sont le plus concernés par des projets en cours, ce qui donne une bonne indication sur la place que prend la gestion des Talents dans les priorités des entreprises actuellement. L'émergence de réseaux sociaux d'entreprise fait également écho à une autre tendance RH qui vise à digitaliser et changer les modes de travail en entreprise.

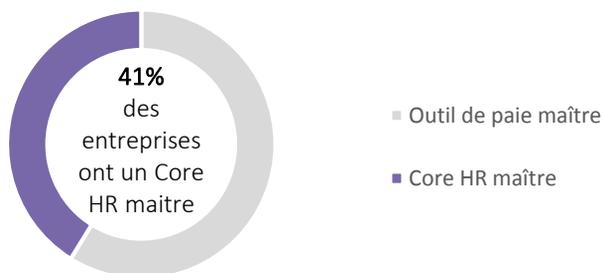
Nous avons pu identifier grâce à vous plusieurs tendances RH qui seront détaillées dans les pages 21 et 22 de ce benchmark.

Rappel: Un Core HR est une base de données regroupant l'ensemble des données salariées d'une même organisation. Lorsqu'une solution est maître cela signifie qu'elle est le socle qui alimentera les autres systèmes.

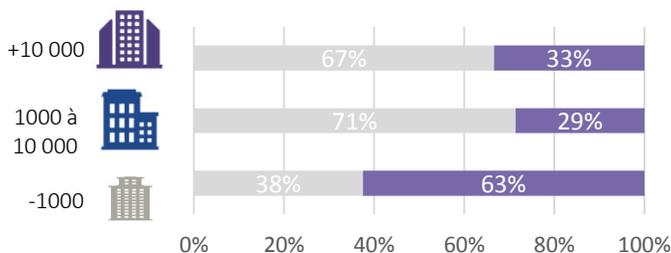
## Architecture et types de couverture

L'investissement dans les SIRH n'a pas toujours constitué la priorité des organisations en comparaison avec d'autres systèmes d'information business. Cependant, depuis quelques années les organisations s'outillent de plus en plus afin d'**optimiser leurs processus RH et de s'inscrire dans une dynamique de digitalisation de la fonction**. D'après notre étude, **la gestion des SIRH est assurée dans 75% des cas par la DRH et dans 25% des cas par la DSI.**

Architecture des systèmes d'information RH

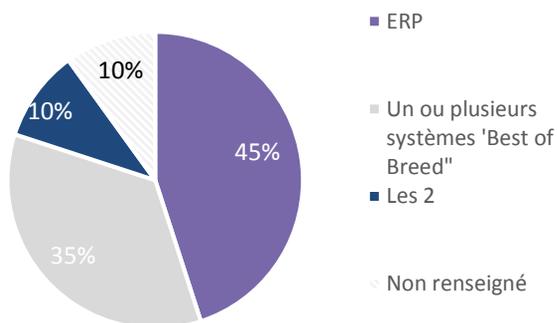


Architecture des systèmes d'information RH par taille d'entreprise



59% des structures ont aujourd'hui un outil de paie maître qui alimente ainsi les autres systèmes d'information RH de l'organisation. Ce chiffre s'explique notamment par le **rôle pivot de ce système** où la qualité des données est essentielle pour permettre une bonne gestion de l'administration et de la paie des collaborateurs. On note cependant que les **organisations – notamment celles opérant à l'international – tendent à mettre en place un Core HR maître** afin de gérer l'ensemble des données de leurs collaborateurs de manière transverse et de mener des politiques RH communes.

Couverture des systèmes d'information RH



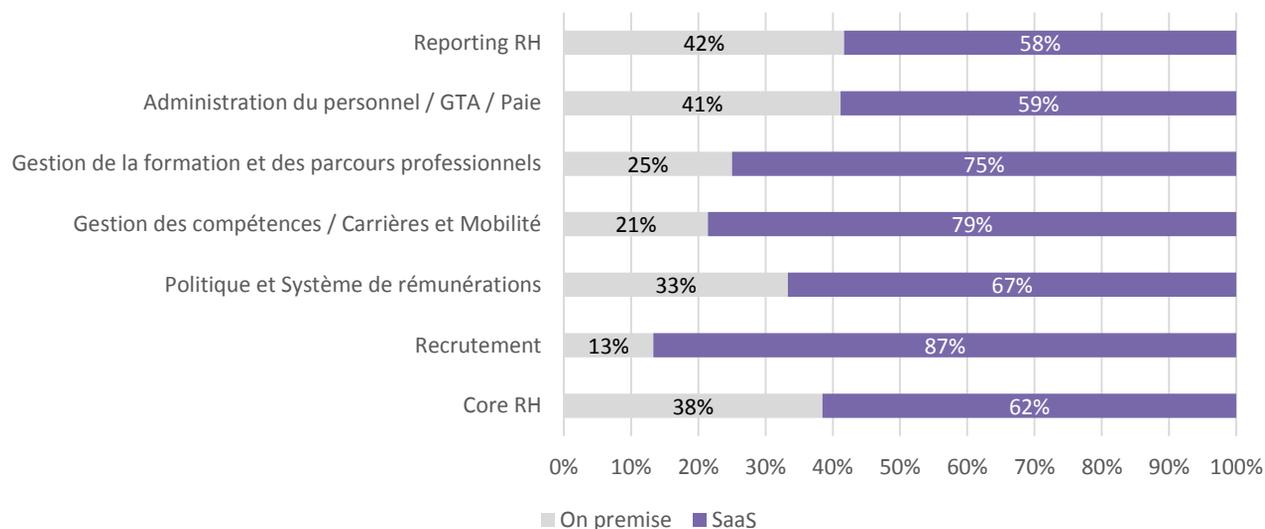
Couverture des systèmes d'information RH par taille d'entreprise



On observe également une **tendance de plus en plus forte à la mise en place de systèmes « Best of Breed » même si les ERP restent utilisés par l'ensemble des participants** – notamment dans les structures de moins de 1000 collaborateurs qui dans le cadre de cette étude utilisent majoritairement des ERP.

Les solutions « Best of Breed » offrent des fonctionnalités avancées, spécialisées sur un domaine RH, ils apportent généralement la meilleure réponse au regard du processus choisi, à la différence des ERP qui sont des applications dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise et qui peuvent ne pas répondre à l'ensemble des attentes de l'entreprise.

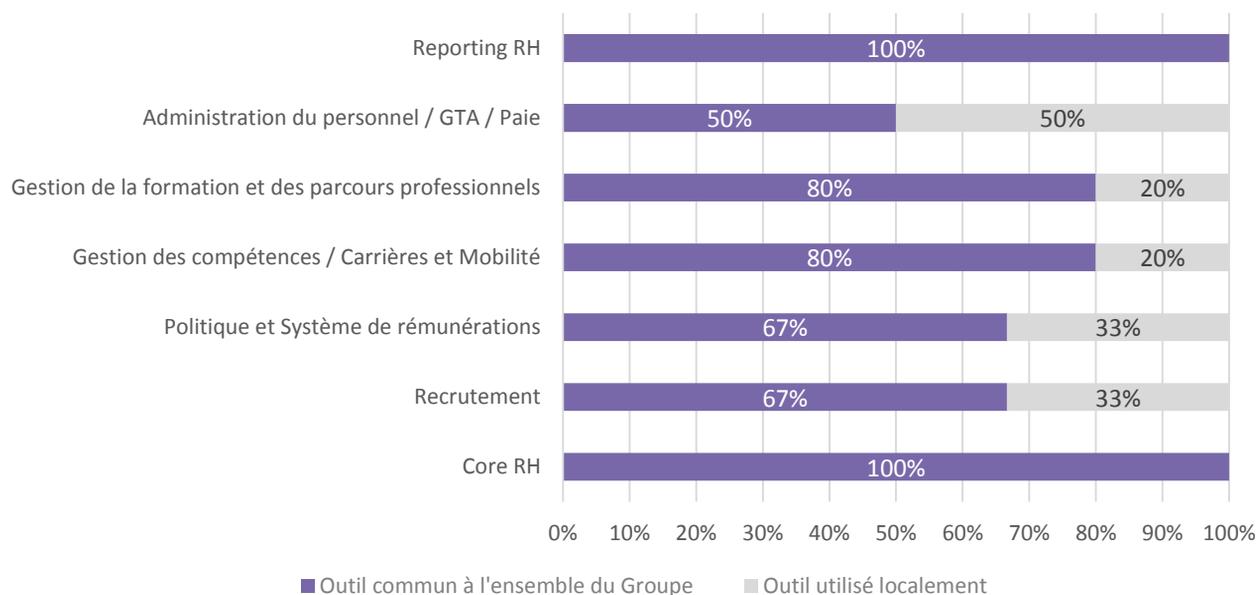
## Hébergement des outils de gestion des processus RH



Nous observons depuis quelques années un **changement majeur dans le paysage des SIRH avec la prédominance des solutions SaaS** qui permettent la réduction de coûts liés à l’installation mais aussi une plus grande évolutivité et accessibilité.

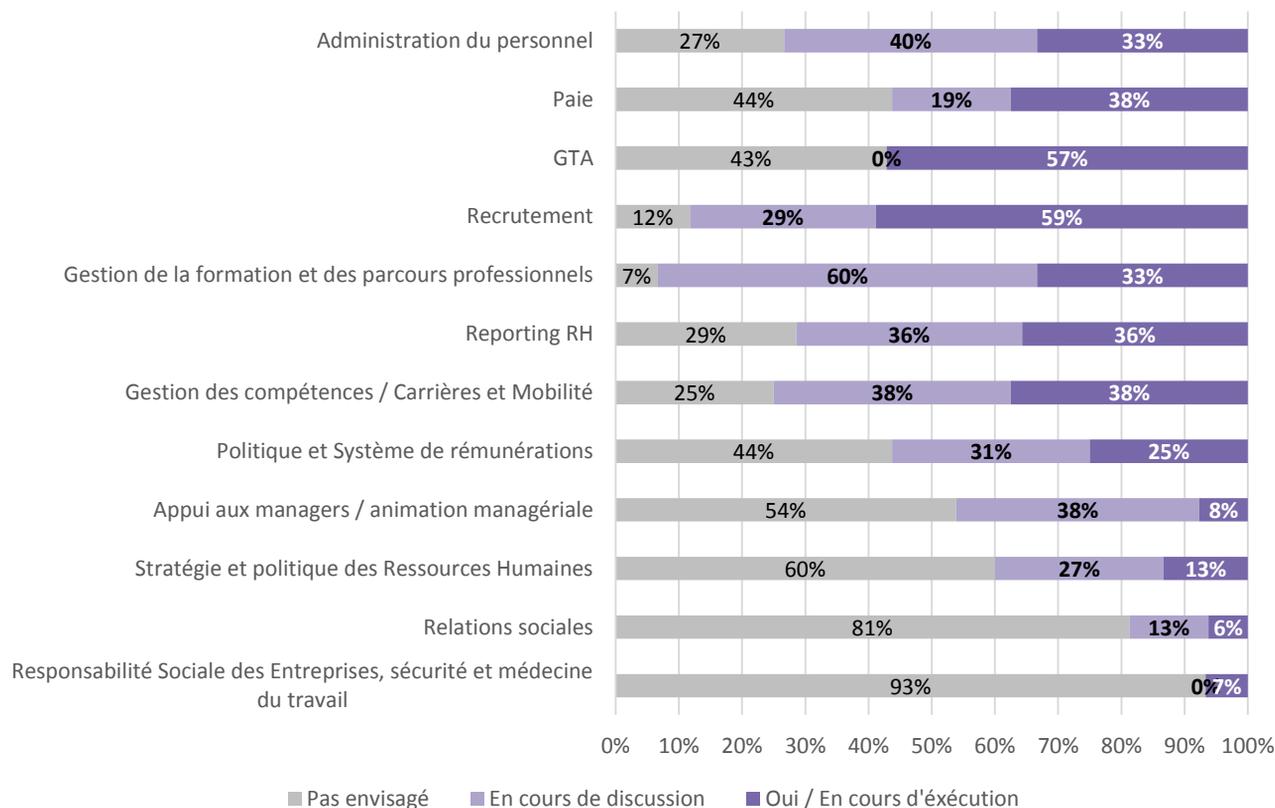
Par ailleurs, les entreprises se dirigent toutes vers des **systèmes partagés par l’ensemble de leurs entités**. La majorité des projets SIRH sont désormais des projets **déployés par le Groupe** qui permettent ainsi plus de cohérence dans les modes de fonctionnement des équipes, les données et les indicateurs RH.

## Déploiement des outils de gestion des processus RH



*Rappel: les solutions SaaS (Software as a Service) proposent d'utiliser/ de « louer » un logiciel sous la forme d'un service hébergé et maintenu par l'éditeur. Ces solutions n'absorbent logiquement pas de développement spécifique mais autorisent une palette large de paramétrages. Les solutions On Premise sont elles acquises par la société cliente et permettent de réaliser des développements spécifiques pour répondre à des besoins très spécifiques.*

## Entreprises ayant des projets de digitalisation de la fonction RH en cours



La digitalisation RH a pour but de numériser l'offre RH et toute la chaîne de création de valeur afin d'optimiser les processus, d'assurer un meilleur suivi, mais aussi de moderniser et diversifier son offre pour satisfaire ses clients internes.

Ainsi, les domaines RH les plus communément couverts comme le recrutement, l'administration du personnel ou la gestion de la formation et des compétences, continuent leur expansion. De nouveaux sujets RH, propres aux professionnels du métier tels que le reporting RH, les relations sociales ou encore la stratégie et les systèmes de rémunération se mettent peu à peu en place dans les entreprises.

Mais aussi côté collaborateurs, le développement d'outils propres à l'animation managériale, aux réseaux sociaux d'entreprise ou encore à la marque employeur se développent et inscrivent de plus en plus les organisations dans l'ère du digital et du collaboratif.

On observe ainsi que de manière générale il y a une augmentation significative de la couverture des différents domaines RH par des SIRH.

Il est également intéressant de noter que les deux processus les plus couverts par un SIRH, l'Administration du Personnel (GA) et le recrutement, sont les domaines pour lesquels on observe la plus grande diminution de la proportion des effectifs depuis quelques années. Le lien pourrait donc être fait donc entre la croissance de l'efficacité générée par la mise en place d'un outil SIRH et la baisse des besoins en ressources dans certains domaines RH.

## Panorama des tendances RH actuelles...

Nous avons interrogés l'ensemble des répondants sur les enjeux et projets actuels menés dans leurs entreprises. Les principaux projets en cours portent sur l'organisation du travail, la transformation digitale, la gestion des talents et la gestion des compétences. Nous avons ainsi représenté ci-dessous un panel de ces projets associé avec notre vision des tendances RH à venir.

### # REORGANISATION DU TRAVAIL

DEVELOPPEMENT DU COWORKING

AMELIORATION DU TELETRAVAIL

REORGANISATION DES ESPACES DE TRAVAIL

### # TRANSFORMATION DIGITALE

GENERALISATION DU DIGITAL

MEILLEURE COMMUNICATION

RENOVATION DES OUTILS

ALLEGER ET FACILITER L'UTILISATION DE NOS SYSTEMES D'INFORMATION

### # GESTION DES TALENTS ET COMPETENCES

MISE EN PLACE DE L'EVALUATION 360°

PROCESSUS + AGILES

EVALUATION PAR PROJET

REFONTE DES ENTRETIENS ANNUELS & PROFESSIONNELS

AUTO-DECLARATION DES COMPETENCES

### # RECRUTEMENT

EXTERNALISATION

MEILLEUR SUIVI – FOCUS SUR LES KPIS

RECRUTEMENTS OU TALENT ACQUISITIONS ?

### # ONBOARDING

GENERALISATION ET PROFESSIONALISATION DU PROCESSUS

PREMIER PAS VERS LA FIDELISATION ET L'ENGAGEMENT

VEHICULER LA CULTURE DE L'ENTREPRISE

### # POLITIQUE DE REMUNERATION

GENERALISATION DE L'USAGE DES BENCHMARKS

PROFESSIONALISATION DES PRATIQUES

EQUITE ENTRE LES COLLABORATEURS

DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES DE RETENTION

## ... Et les enjeux RH associés

Nous avons interrogés l'ensemble des répondants, parmi lesquels des DRH, sur les enjeux que la fonction RH en France allait connaître dans les prochaines années. Nous avons regroupé ces enjeux en 4 grandes catégories et les avons classés ci-dessous selon leur occurrence.

Une montée de la digitalisation: HR Analytics, Big Data RH etc.

Un besoin d'accompagnement au changement dans le cadre de transformations organisationnelles et managériales

Une fonction RH plus performante pour se consacrer à la gestion des Talents

Une DRH internationale recherchant à créer une culture commune

En lien avec les tendances mises en avant préalablement, les principaux enjeux RH pour les années à venir sont, pour de nombreuses entreprises :

- **D'accélérer la digitalisation de leur fonction RH** en menant une réelle innovation de leurs outils afin d'optimiser la fonction. Dans le cadre de cette digitalisation on distingue l'utilisation croissante des HR Analytics, le Big Data, la refonte des SIRH (tels que la transition de l'Entretien Annuel de Développement vers un Entretien Annuel 360, une GTA plus flexible permettant aux collaborateurs de s'organiser comme ils le souhaitent...), l'utilisation des réseaux sociaux.
- **De mettre en place de nouveaux modes de travail et d'organisation du travail** permettant plus de flexibilité aux collaborateurs et favorisant le bien être au travail. Parmi ces tendances on recense le flexitravail, les projets de réorganisation des espaces de travail, les dispositifs de QVT...
- **De développer un sentiment d'unité et une culture d'entreprise commune** dans le cadre d'entreprises internationales réparties aux 4 coins du monde.

Face à ces enjeux, nombre de RH font les mêmes constats :

- **La fonction RH tend à devenir et doit continuer à être de plus en plus performante et agile dans la gestion du quotidien**, afin de permettre au département RH de se consacrer davantage à la gestion des Talents. Une véritable Guerre des talents est en cours et à venir. Dans la lignée de ces préoccupations, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est aujourd'hui un élément essentiel du maintien de la performance des organisations et de son évolution face aux enjeux du marché et au contexte changeant de l'environnement.
- **La DRH est sans cesse soumise aux évolutions rapides et constantes de la fonction RH qui nécessitent d'intervenir dans des cycles rapides**. Elle impacte fortement les collaborateurs au quotidien et donc dans l'entreprise. La RH prend du temps à prendre en compte ces nombreux changements et innovations, et se retrouve ainsi souvent en retard. Les DRH sont conscients de la nécessité d'être proactifs dans le cadre de ces changements, et se doivent de les piloter et d'adopter une posture dynamique facilitant l'évolution de l'organisation de l'entreprise. La DRH est en effet à la fois la cible et le vecteur de cette conduite du changement.
- Afin d'accompagner les changements dans l'organisation, **la responsabilisation croissante des managers dans la gestion de leurs collaborateurs est primordiale**. Elle ne passera toutefois que par un accompagnement managérial fort afin d'impulser ce changement.

# Remerciements



ConvictionsRH remercie sincèrement l'ensemble des professionnels RH ayant participé à la réalisation de ce benchmark de la fonction RH.

Nous sommes reconnaissants pour le temps qu'ils y ont consacré pour la qualité des informations transmises qui nous permettent aujourd'hui de proposer une vision complète de la fonction RH en France.

Une seconde version de ce benchmark sera prévue en 2018-2019. Afin d'enrichir cette nouvelle édition, les entreprises souhaitant participer au benchmark pourront se rendre sur le site

<https://www.sharedconvictions.com/fr/studies/benchmark-de-la-fonction-rh/>



Cabinet spécialisé dans le conseil en **Management** et en **Organisation**, expert en **Transformation RH** et **Digital**, nous intervenons aux moments-clés de la vie des entreprises et des structures que nous épaulons dans leur mue stratégique, organisationnelle, digitale, culturelle et humaine.

Depuis **10 ans**, notre connaissance approfondie des **organisations publiques comme privées** nous permet d'analyser les problématiques de **transformation** sous le bon angle et d'émettre des recommandations sur mesure.

Au-delà de nos deux offres conseil - et ce afin de répondre au mieux aux besoins de nos clients et à leurs évolutions - nous avons développé une gamme de services et offres complémentaires:

Service d'externalisation de la  
fonction RH



Plateforme de mise en relation entre  
entreprises et experts certifiés



Centre de ressource en ligne



Clubs CSP et CSP recrutement



7 rue Drouot  
75009 Paris  
Tél. : +33 (0)1 80 27 17 90

[sharedconvictions.com](https://www.sharedconvictions.com)

