

BAROMÈTRE CEGOS

AVRIL 2019

# RADIOSCOPIE DES DRH

Les chiffres clés 2019



cegos.fr



\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*



# CE QUE LES DRH NOUS DISENT D'EUX-MÊMES ET DE LEUR MÉTIER

## Premier constat : de plus en plus de DRH-RRH aujourd'hui en poste ne viennent pas de la fonction RH. Ainsi :

- 41% d'entre eux (+14 points vs 2016) disent être arrivés à leur poste actuel parce qu'ils ont toujours été attirés par cette fonction. Ils ont saisi l'opportunité d'accéder à un poste de DRH dès qu'elle s'est présentée.
- 54% ont exercé plusieurs années dans la fonction RH et ont été promus à leur poste actuel : c'est 12 points de moins qu'en 2016.

## C'est l'accompagnement humain qui les a d'abord attirés dans la fonction

### L'accompagnement du développement des compétences des collaborateurs constitue, de loin, le principal critère d'attractivité (61%) de la fonction pour les DRH-RRH aujourd'hui en poste.

Viennent ensuite :

- L'accompagnement humain des projets de changement (34%),
- Le fait d'être au cœur des décisions stratégiques de leur entreprise (33%),
- Le fait d'être un acteur clé du dialogue social (33%).

Lorsqu'on les interroge sur **les missions qu'ils ont effectivement trouvées une fois en poste, c'est l'accompagnement humain des projets de changement qui arrive en tête (41%)**, devant :

- Le développement des compétences des collaborateurs (35%),
- Le fait de faire bouger les lignes de l'organisation (33%).

Enfin, **l'accompagnement humain des projets de changement constitue bien leur premier motif de satisfaction (37%), devant :**

- Le développement des compétences (36%),
- Le fait d'être au cœur du dialogue social (33%),
- Le fait de jouer un rôle de conseil auprès des managers (33%).

	Qu'est-ce qui vous a attiré dans cette fonction ?	Qu'est-ce que vous y avez trouvé ?	Quels sont vos principaux sujets de satisfaction ?
Accompagner le développement des collaborateurs et de leurs compétences	61%	35%	36%
Accompagner humainement les projets de changement	34%	41%	37%
Être au cœur des décisions stratégiques de mon entreprise	33%	32%	28%
Être un acteur clé du dialogue social, en tant que régulateur et médiateur	33%	27%	33%
Jouer un rôle de conseil auprès des managers	29%	32%	33%
Faire bouger les lignes de mon organisation	20%	33%	26%
Jouer un rôle d'expert juridique	20%	29%	22%
Avoir du pouvoir sur les individus et les organisations	15%	27%	13%

De fait, **les DRH-RRH se voient majoritairement comme des professionnels de terrain et de dialogue :**

- **52% disent être des DRH de proximité,**
- **39% des DRH Communicants,**
- 30% des DRH Métiers,
- 23% des DRH Développeurs de talents,
- 19% des DRH Coachs,
- 16% des DRH Gestionnaires de processus.

## Les DRH vouent un fort intérêt pour leur rôle de conseil... mais leur quotidien reste fortement marqué par la gestion administrative

Les DRH-RRH placent leur rôle de conseil sur le terrain auprès des salariés et des managers et celui de partenaire stratégique et d'accompagnement du changement comme leurs principaux intérêts dans la fonction.

Mais au quotidien, le rôle administratif demeure prédominant, représentant un quart de leur temps de travail (+13 points vs 2012). Viennent ensuite :

- Le rôle de conseil (23%, -4 pts),
- Le rôle de partenaire stratégique (20%),
- Le rôle de négociation avec les partenaires sociaux (16%),
- Le rôle d'expert juridique et technique (16%).

### « Classez vos différents rôles par ordre d'intérêt »

1	Rôle de conseil sur le terrain auprès des salariés et des managers
2	Rôle de partenaire stratégique et d'accompagnement du changement
3	Rôle de négociation avec les partenaires sociaux
4	Rôle d'expert technique & juridique
5	Rôle administratif

### « Quel est le poids de vos différents rôles RH au quotidien ? »

(Estimation sur votre temps à l'année - Total sur 100%)

	2019	2016	2012
1	25%	29%	14%
2	23%	21%	27%
3	20%	17%	22%
4	16%	16%	19%
5	16%	16%	19%

76% des professionnels interrogés disent passer beaucoup de temps à mettre en place des accords faisant suite à des évolutions réglementaires (+12 pts depuis 2012) et 56% rencontrent des difficultés pour valoriser l'apport de la fonction RH aux objectifs stratégiques de l'entreprise (+4 pts).

40% d'entre eux déclarent manquer d'informations sur la stratégie de l'entreprise (+19 pts vs 2012) et 52% se heurtent au manque de vision sociale et d'anticipation de leur Direction.

### En dépit des difficultés, ils partagent le sentiment d'exercer un métier qui s'enrichit

Les DRH ne sont pas épargnés par les difficultés au travail... qu'ils sont censés eux-mêmes accompagner.

Ainsi :

- 64% des DRH-RRH estiment que leurs horaires de travail explosent,
- 54% ne parviennent pas à déconnecter des situations vécues au travail de retour chez eux,
- 44% reconnaissent parfois agir contre leur éthique et leurs valeurs.

Pour autant...

- 88% d'entre eux considèrent que, depuis cinq ans, leur métier s'est enrichi,
- 76% qu'il est devenu plus stratégique,
- 70% qu'il est plus intéressant au quotidien.

Finalement, la note de recommandation de leur métier par les DRH-RRH interrogés reste stable à 7,2 sur 10 (idem 2016, +0,2 pts vs 2012).

Et 68% d'entre eux envisagent d'être encore à leur poste dans cinq ans (+5 pts vs 2016).



**Isabelle Drouet de la Thibauderie,**

Manager d'Offre et d'Expertise « Ressources Humaines », Groupe Cegos

« Le rythme et le nombre de réformes et d'évolutions réglementaires s'accroissent depuis 2016. Tout cela mobilise près de 9 DRH sur 10 et explique que l'administratif reste prédominant dans leur quotidien. Engagés sur des sujets à la fois réglementaires, sociétaux, business, métiers... leurs horaires de travail augmentent et beaucoup peinent à déconnecter. Il existe aussi une certaine solitude des DRH qui ne peuvent se confier au sein de l'entreprise et expriment pour 41% d'entre eux un manque de liberté de parole auprès de leur Direction Générale. Autre point important, 1 DRH sur 2 déclare qu'il est amené à agir contre son éthique et ses valeurs. Malgré tout cela, 3 DRH sur 4 considèrent que cette complexité apporte de l'intérêt à leur métier qui "s'est enrichi, est devenu plus stratégique et plus intéressant".

Je n'y vois pas de paradoxe, mais davantage l'expression d'une certaine résilience. »

# CE QUE LES SALARIÉS NOUS DISENT DE LEURS DRH ET DE CETTE FONCTION

**Salariés et DRH ne s'entendent pas vraiment sur les qualités attendues d'un bon DRH.**

**Ainsi, dans leur Top 3, les salariés mentionnent :**

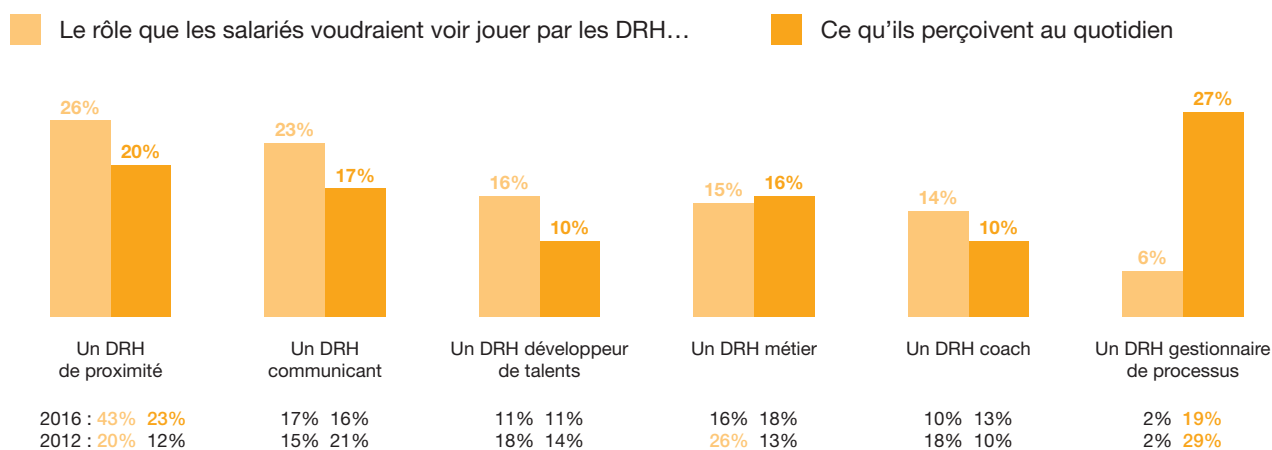
- Le bon relationnel et l'écoute (52%),
- L'éthique et la rigueur morale (47%),
- Le respect des engagements (45%).

**Les DRH-RRH quant à eux mettent en avant :**

- La capacité de négociation et la force de conviction (37%),
- Le bon relationnel et l'écoute (33%),
- La vision stratégique (32%).

Ces deux « Top 3 » restent les mêmes qu'en 2016, même si chaque item apparaît en baisse, chez les deux populations.

**Les salariés demandent toujours plus de proximité à leur DRH-RRH, qu'ils perçoivent davantage au quotidien comme un gestionnaire de processus.**



**Ce constat se retrouve également dans les reproches adressés aux DRH-RRH par les salariés qui évoquent (tout comme en 2016) :**

- Le facteur humain insuffisamment pris en compte (34%),
- Le manque de transparence (26%),
- Le manque de proximité (25%).

**Les DRH-RRH n'ont pas totalement la même lecture :**

Interrogés sur les trois principaux reproches qui leur sont généralement faits, ils placent bien l'insuffisante prise en compte du facteur humain en haut de la liste (43%), mais surestiment la soumission à la Direction Générale (42%, vs 24% côté salariés) et le fait d'être trop centré sur le droit et les chiffres (27% vs 19%).

**Le niveau de confiance des salariés dans la fonction RH reste faible : 5,5 sur 10 (vs 5,6 en 2016).**

**Et les DRH-RRH surestiment cette confiance, en l'évaluant à 6,8 sur 10 (vs 6,7 en 2016).**

**Notons toutefois que 18% des salariés n'ont aucun reproche à formuler à l'encontre de leur DRH-RRH :**

c'est 10 points de plus qu'en 2012.

## “ Isabelle Drouet de la Thibauderie

« Les qualités reconnues et reproches adressés aux DRH illustrent bien l'idée d'une fonction 'prise entre deux feux'. Les collaborateurs ont l'image de DRH gestionnaires alors qu'ils attendent d'abord de la proximité et du relationnel. Mais n'oublions pas qu'au quotidien, les DRH doivent aussi composer avec les volontés stratégiques de leur Direction. Ce grand écart permanent suppose, pour les DRH, de pouvoir s'appuyer sur une équipe solide, mixant notamment des profils de techniciens et de communicants terrain. »



# LES ENJEUX ET ÉVOLUTIONS DE LA FONCTION RH

**Les DRH-RRH font face à une pluralité d'enjeux, qu'ils soient stratégiques, directement liés aux RH ou au climat social dans l'entreprise.**

**Les deux enjeux stratégiques prioritaires des DRH-RRH sont :**

- Les réorganisations/restructurations (enjeu choisi par 50% des DRH-RRH),
- L'accompagnement des projets de digitalisation et de transformation (48%).

**Leurs principaux enjeux en matière de RH concernent :**

- Le développement des compétences et l'employabilité de tous les collaborateurs (56%),
- L'attraction et la fidélisation des talents et des hauts potentiels (50%).

**Enfin, leurs enjeux de climat social sont en phase avec les préoccupations de l'époque :**

- Agir contre les risques psycho-sociaux et le stress au travail (50%),
- Développer un bon dialogue social avec les partenaires sociaux (48%),
- Garantir l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (47%).

**Ce sont surtout les évolutions sociétales et réglementaires qui poussent les DRH à faire évoluer leurs pratiques**

Quand on interroge les DRH-RRH sur l'évolution de leurs pratiques RH, cinq points ressortent fortement :

- **L'évolution des modes de travail et des statuts** (citée par 52% d'entre eux),
- **Le stress et la souffrance au travail** (50%),
- **Les attentes des nouvelles générations** (50%),
- **L'allongement des carrières et la présence plus longue des seniors dans l'entreprise** (50%),
- **Les difficultés à attirer et fidéliser les talents** (48%).

Fait intéressant, **les salariés sont une large majorité (66% au global, et jusqu'à 78% chez les moins de 30 ans) à dire que leur DRH accompagne ces évolutions sociétales** (égalité professionnelle femmes-hommes, politique RH inclusive, lutte contre les discriminations...).

**Partage de la fonction RH avec les managers : l'objectif est partiellement atteint**

**Le partage de la fonction RH avec la ligne managériale ne progresse plus depuis 2016.**

Aujourd'hui, **d'après les DRH-RRH, seuls 44% des managers sont totalement impliqués dans la gestion des ressources humaines** (vs 45% en 2016 et 24% en 2012), et 47% des managers commencent timidement à jouer leur rôle RH (vs 44% en 2016 et 62% en 2012).

Enfin, 9% des managers ne jouent selon eux absolument pas leur rôle RH.

**Si la tendance est la même pour les salariés, ils ont une lecture plus négative : 32% d'entre eux disent que leur manager est totalement impliqué dans son rôle RH, 34% qu'il joue timidement son rôle RH, et 22% qu'il ne joue absolument pas son rôle RH.**

**De fait, qu'est-ce qui explique que le partage de la fonction RH avec les managers soit effectif ou non ?**

**Quand le partage est en place**, c'est d'abord parce que **les managers sont reconnus dans ce rôle** (selon 48% des DRH-RRH) et parce qu'ils sont **objectivés précisément** chaque année sur leur rôle RH (39%).

A l'inverse, **quand les managers ne jouent pas ou peu leur rôle RH**, c'est tout simplement parce qu'ils n'ont **pas de temps à y consacrer** (raison invoquée par 46% des DRH-RRH), et qu'ils **n'en perçoivent pas l'intérêt dans leur management au quotidien** (42%). 34% n'ont même jamais été formés spécifiquement sur ce sujet : le partage de la fonction RH ne serait donc pas clairement explicité.

# 44%

**des managers sont totalement impliqués dans la gestion des RH selon les DRH**

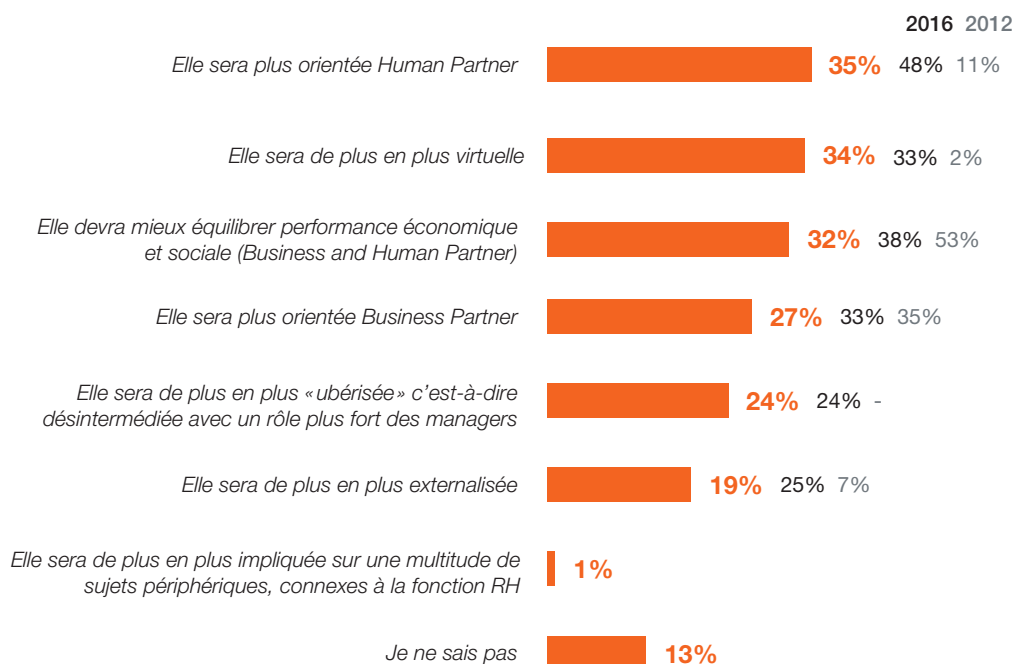
## La fonction RH dans les cinq prochaines années : humaine ET virtuelle

Confrontés tant aux mutations du monde du travail qu'aux transformations de leurs entreprises, **les DRH-RRH ont du mal à qualifier clairement l'évolution de la fonction RH dans les cinq années qui viennent.**

Pour 35% d'entre eux, elle sera plus orientée Human Partner (vs 48% en 2016), alors que 34% estiment qu'elle sera de plus en plus virtuelle et 32% qu'elle devra mieux équilibrer performance économique et sociale.

Preuve de ces difficultés à imaginer l'avenir de la fonction RH, 13% des DRH-RRH disent même... qu'ils ne savent pas.

### D'après vous, comment va évoluer la fonction RH dans les 5 prochaines années ?



**Catherine Lainé,**

Directrice de Projets et spécialiste des enjeux RH, Groupe Cegos

« Sans surprise, les enjeux stratégiques des DRH sont directement liés aux transformations en cours dans les entreprises. Elles impactent tout particulièrement les directions RH qui les vivent à deux niveaux : pour elles-mêmes et en accompagnement des autres fonctions.

Ce double défi est d'autant plus complexe à relever pour les DRH et leurs équipes qu'ils doivent composer avec un moindre engagement des collaborateurs, relevé dans notre enquête de climat social fin 2018 : 43% des salariés et 34% des managers disaient avoir tendance à 'lever le pied' en cas de difficulté. C'est loin d'être anodin quand on a besoin de toutes les énergies pour mener à bien des transformations !

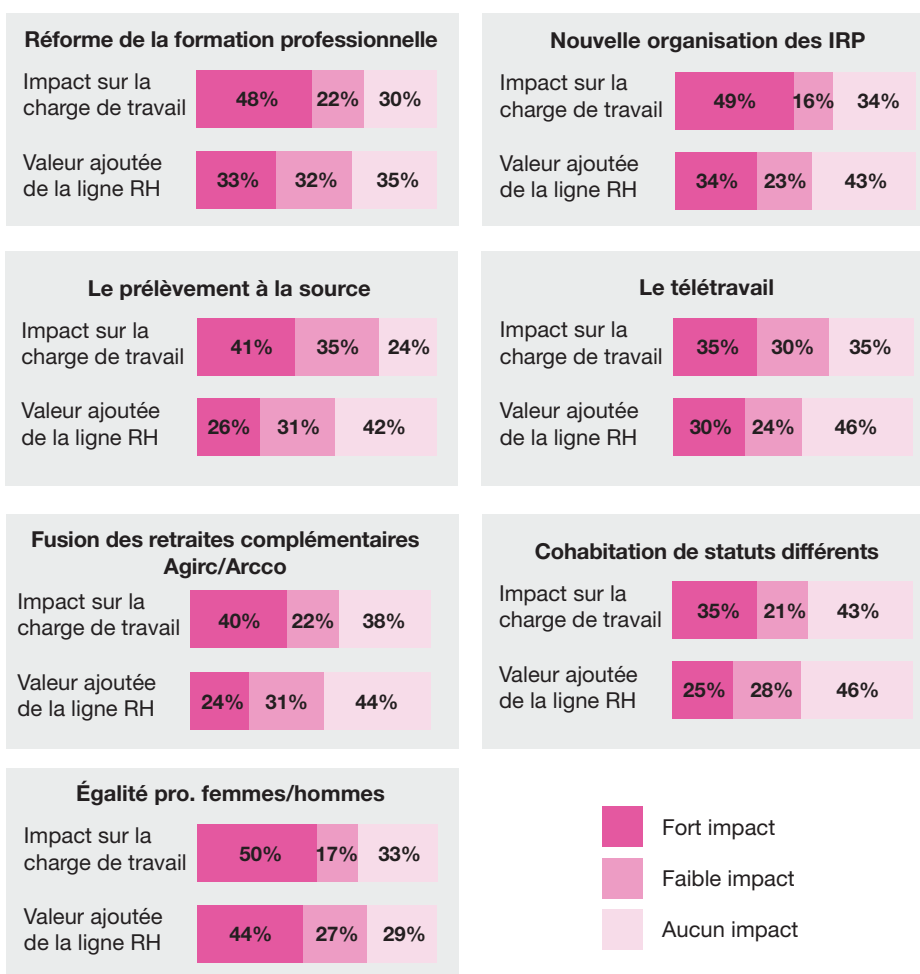
Il faut d'ailleurs noter que les exigences vis-à-vis des managers sur leur implication RH ont fortement évolué et nécessitent d'être clarifiées. Il ne s'agit pas de se substituer à la fonction RH comme pouvait le sous-entendre la formule longtemps entendue du 'Manager 1<sup>er</sup> RH'. Les missions qui nous sont confiées par nos clients aujourd'hui sont centrées sur la complémentarité des rôles entre DRH et managers. Nous sommes souvent là pour clarifier ce qui incombe aux managers et leur apporter ce dont ils ont besoin pour jouer ce rôle : avoir une connaissance des fondamentaux de la législation, mener les actions nécessaires pour contribuer aux plans de développement des compétences ou à la prévention du harcèlement par exemple. Ce juste équilibre entre DRH et managers n'est pas simple à trouver, puisque les salariés voudraient souvent que leur manager soit leur seul interlocuteur RH... »

# LES DRH FACE À L'ACTUALITÉ : L'IMPACT SUR LA CHARGE DE TRAVAIL EST TOUJOURS PERÇU COMME PLUS FORT QUE LA VALEUR AJOUTÉE APPORTÉE...

Fusion des retraites complémentaires Agirc/Arcco, Réforme de la formation professionnelle, égalité professionnelle femmes-hommes, nouvelle organisation des Instances représentatives du personnel, prélèvement à la source... : **sur tous ces sujets d'actualité, les DRH-RRH considèrent que l'impact sur leur charge de travail de ces réformes ou évolutions réglementaires est plus fort que la valeur ajoutée apportée par la ligne RH.**

Par exemple : 41% d'entre eux disent que le prélèvement à la source a fortement impacté la charge de travail de l'équipe RH... mais seuls 26% estiment avoir eu une forte valeur ajoutée pour accompagner sa mise en place.

*Au sein de votre organisation, quel est l'impact des thématiques d'actualité suivantes sur la charge de travail des RH et la valeur ajoutée de la ligne RH pour les accompagner ?*



**Les salariés sont quant à eux partagés sur la capacité des DRH-RRH à accompagner ces évolutions :**

- 65% font confiance à leur DRH pour piloter le sujet de l'égalité professionnelle femmes-hommes,
- Seuls 42% pensent que leur DRH saura mener le déploiement du télétravail dans leur entreprise.

*Le Groupe Cegos, leader international de la formation professionnelle, conduit régulièrement des études pour anticiper et décrypter les évolutions du monde du travail et les transformations au sein des organisations. L'Observatoire Cegos vous a présenté dans ce document la 3<sup>e</sup> édition de son baromètre « Radioscopie des DRH ». Cette étude a été conduite en France au mois de février 2019, auprès de 1065 salariés et 201 Directeurs ou Responsables des Ressources Humaines, travaillant tous dans des entreprises du secteur privé ou des organisations de plus de 100 salariés.*



# À VOS CÔTÉS POUR VOUS ACCOMPAGNER

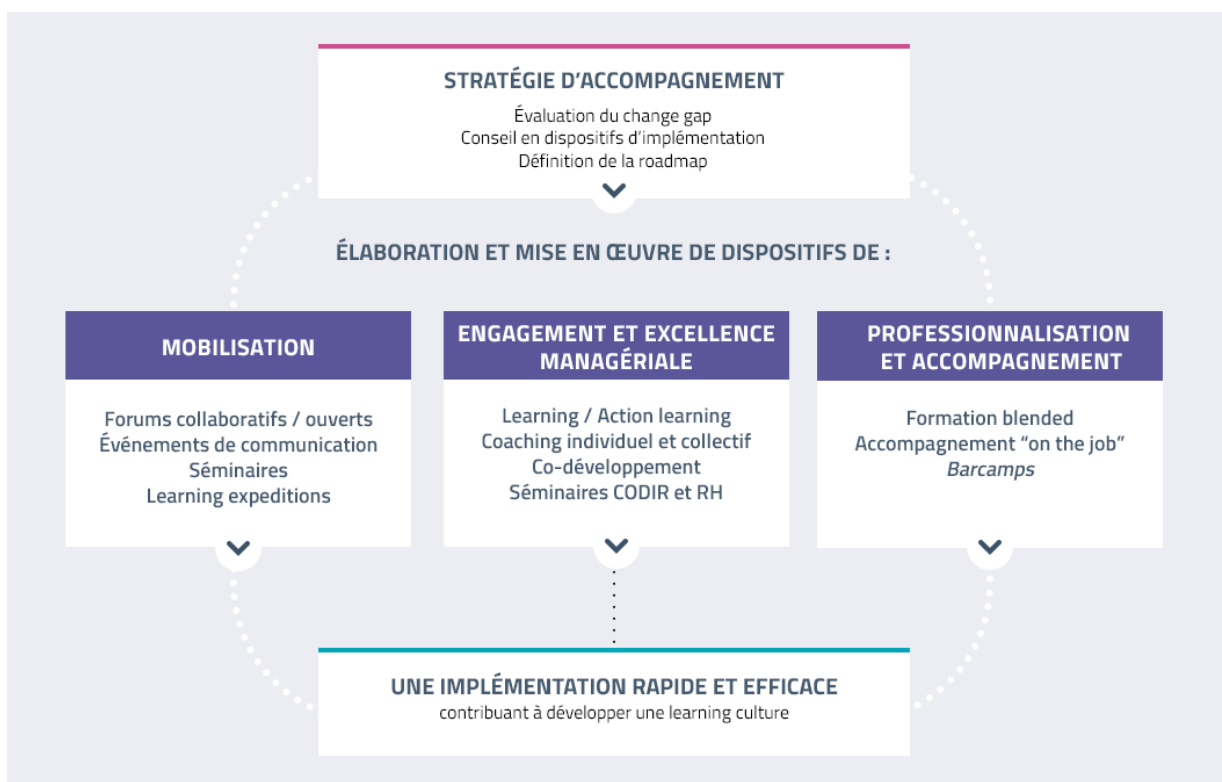
“ **Annick ALLEGRET,**  
Membre du Directoire du Groupe Cegos

« Les DRH et leurs équipes occupent une position centrale pour comprendre et agir sur les enjeux de transformation de leurs organisations et sur le développement des compétences des collaborateurs.

Pour autant, cette Radioscopie des DRH 2019 vient confirmer ce que nous constatons au quotidien chez nos clients : il y a souvent de grands écarts entre les aspirations des DRH et la réalité du terrain. Ils se voient comme des professionnels du dialogue, quand les salariés les décrivent plutôt comme des gestionnaires. Ils affectionnent leur rôle de conseil et d'accompagnement stratégique, mais les aspects réglementaires et administratifs de leur fonction prédominent souvent au quotidien. Les DRH demeurent souvent tiraillés entre les injonctions macro-économiques des Directions Générales et les demandes légitimes des salariés sur le terrain.

Ce que traduisent ces décalages, c'est bien le double défi qu'induit la transformation des entreprises : il faut à la fois inventer et déployer de nouveaux "business models" avec un fort enjeu de compétitivité, et orchestrer la montée en compétences des équipes dans un monde du travail en mutation. Or ces deux défis sont profondément liés et le DRH peut en être le trait d'union. Pour cela, il doit parvenir, avec son équipe, à être à la fois en prise avec le terrain, avec les évolutions de la société et avec sa Direction. C'est ce qui aujourd'hui rend son métier riche et complexe et ce qui fait qu'il y reste très attaché. »

## Cegos vous accompagne pour accélérer vos transformations



**Contactez-nous - 01 55 00 90 50**



cegos.fr

\* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE\*