



**BAROMÈTRE  
DES DRH**

Édition 2019



# Édito

Dans cette édition 2019 du Baromètre des DRH, le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement des projets de transformation des entreprises reste central. En effet, pour 82 % des 140 DRH qui ont répondu à l'étude, c'est une des priorités majeures et même, la priorité absolue pour 62 % d'entre eux.

Cette priorité est très largement devant la mission fondamentale de la fonction RH qui consiste à “ Attirer, retenir, engager les salariés ” (24 % comme priorité absolue).

Dans un environnement en forte mutation, la fonction RH joue un rôle crucial pour aider les entreprises dans leur stratégie de développement et d'amélioration de la productivité, mais aussi dans l'adaptation aux évolutions profondes du monde du travail et aux nouvelles exigences des salariés.

Preuve, si besoin était, de l'importance de cette fonction dans la gouvernance des entreprises, elle est représentée dans 82 % des comités de direction ou comités exécutifs.

Pour relever ces défis, les DRH portent aujourd'hui leur attention sur la capacité de l'entreprise à s'adapter et mieux anticiper les besoins futurs. Le déploiement d'une culture d'entreprise favorisant l'innovation et l'agilité ainsi que la mise en place d'une approche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) sont identifiés comme des leviers clés pour accompagner ces transformations.

L'introduction de plus de flexibilité dans l'organisation du travail, la dématérialisation des tâches et l'automatisation sont également au cœur de l'équation pour accompagner cette transformation. Le recours à l'Intelligence Artificielle et la robotisation est même identifié comme moyen prioritaire pour diversifier les ressources dans la réalisation des tâches ; largement devant les plateformes de Talent ou l'externalisation.

Cette transformation s'applique également à la fonction RH avec un recours accru à la digitalisation des processus (recrutement et formation), la montée en compétences dans le digital ainsi que l'amélioration de la qualité et de l'accès aux données RH afin de faciliter le pilotage des ressources humaines mais aussi de mieux anticiper les tendances et les besoins futurs (HR analytics).

Notons également, comme les années précédentes, que les DRH restent très concernés par la maîtrise des coûts liés à la gestion des ressources humaines et font une priorité de la réduction des coûts.

Dans un contexte d'amélioration du marché de l'emploi et d'exigence croissante des salariés, notamment en matière de transparence, mais aussi de l'augmentation de l'absentéisme, les DRH se mobilisent dans l'amélioration de l'expérience vécue par les salariés. Ils sont vigilants sur la qualité du dialogue social et du bien-être au travail, favorisent l'égalité entre les femmes et les hommes, développent des compétences pour améliorer la performance des salariés mais aussi préserver leur employabilité ; ils améliorent la marque employeur et enfin, considèrent la mesure de l'engagement comme un indicateur stratégique pour orienter les actions.

# 1 Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2019 ? \*

La croissance du chiffre d'affaires et l'amélioration de la compétitivité se situent en tête des priorités des entreprises et à des niveaux très proches (pour 61 % et 57 % des répondants).

La transformation digitale, pour 49 %, et l'innovation, pour 32 % des DRH, sont clairement identifiées comme des leviers pour développer l'activité et améliorer la compétitivité.

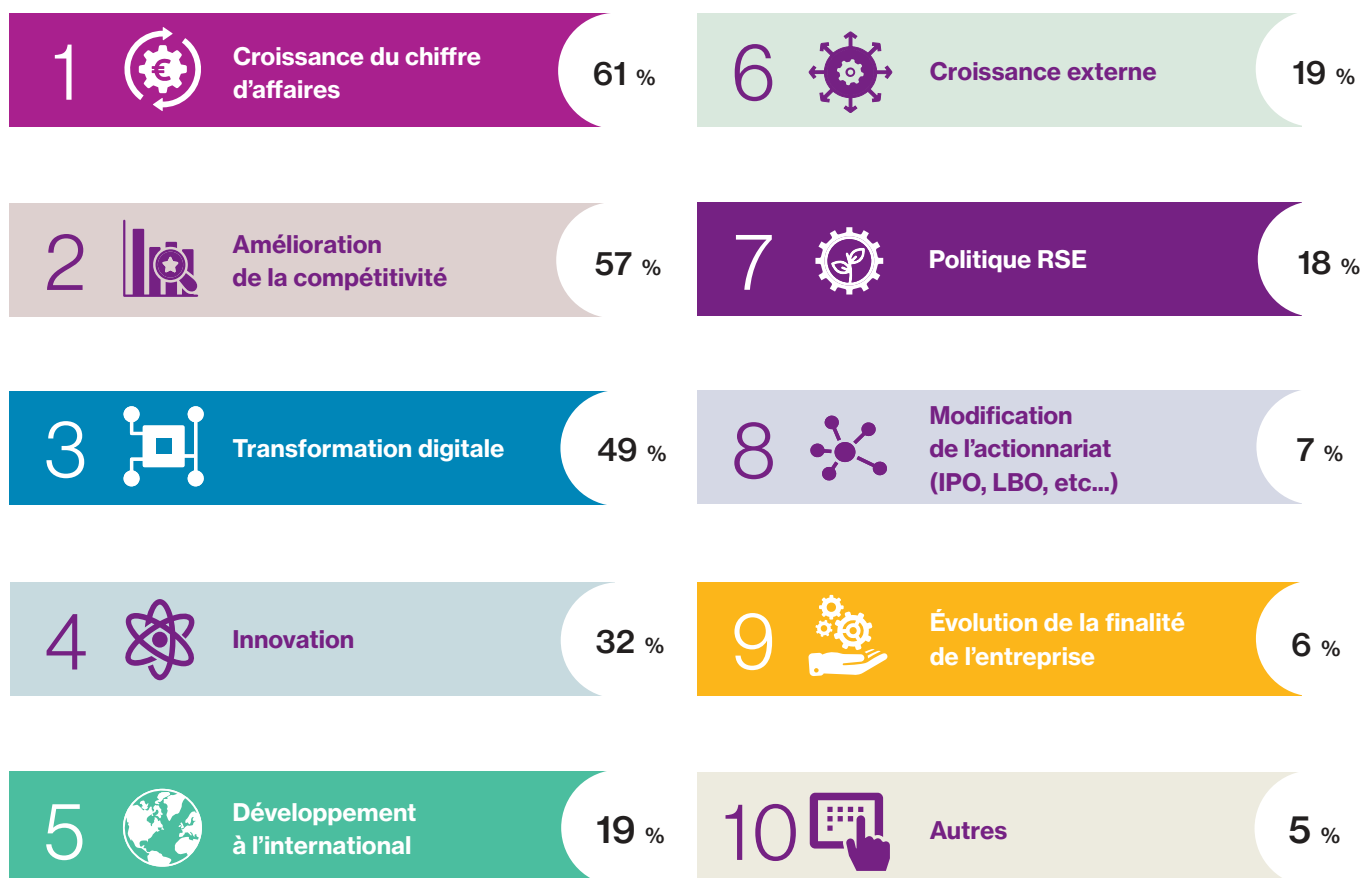
Le choix de l'innovation et de la transformation digitale reflète la réalité d'entreprises en mutation, pour qui la croissance du chiffre d'affaire et les gains de compétitivité passent par une remise en question, ainsi que par l'introduction de changements à la fois technologiques et organisationnels.

Ces priorités sous-tendent les objectifs des fonctions RH.

A l'inverse, les évolutions en termes de la finalité de l'entreprise et l'évolution de l'actionnariat ne sont pas au cœur des préoccupations, pour respectivement 6 % et 7 % des répondants.



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



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

Les priorités de la fonction RH restent relativement constantes par rapport à l'année dernière.

En première place, “ Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise ”, a été sélectionné par 82 % des répondants (vs. 85 % en 2018) comme une de leurs 3 premières priorités. Cela reflète la nécessité des entreprises de s'adapter, quel que soit le type de transformation auxquelles elles font face, ainsi que l'importance du rôle de la fonction RH.

74 % des répondants ont ensuite choisi “ Attirer, retenir et engager les salariés ” (vs. 82 % en 2018). Le rôle de la fonction RH dans la gestion des talents et des compétences reste une priorité.

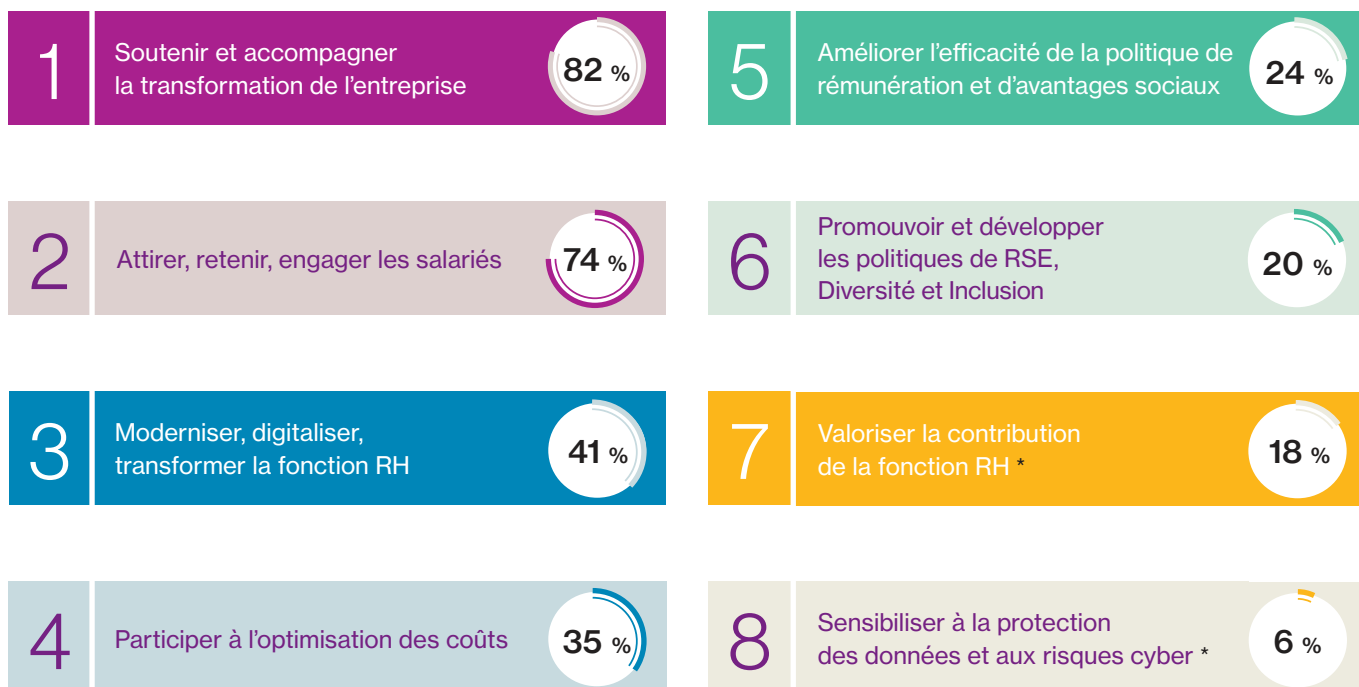
La transformation digitale, priorité des entreprises, se décline également dans la stratégie de la fonction RH : 41 % des répondants ont sélectionné “ Moderniser, digitaliser, transformer la fonction RH ” (vs. 42 % en 2018).

L'optimisation des coûts se maintient comme un sujet d'importance pour 35 % des DRH (vs. 40 % en 2018).

Malgré l'entrée en vigueur du RGPD, la cyber-sécurité n'est pas encore au cœur des préoccupations des DRH (pour seulement 6 % des répondants).



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



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

### 3 Quelles sont les priorités de la transformation ?

Cette transformation passe, pour 81 % des répondants, par une culture favorisant l'innovation et l'agilité. En seconde priorité, on note la mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning (65 % vs. 63 % en 2018). L'investissement dans la GEPP semble être une conséquence logique de la volonté des entreprises d'accompagner leur transformation.

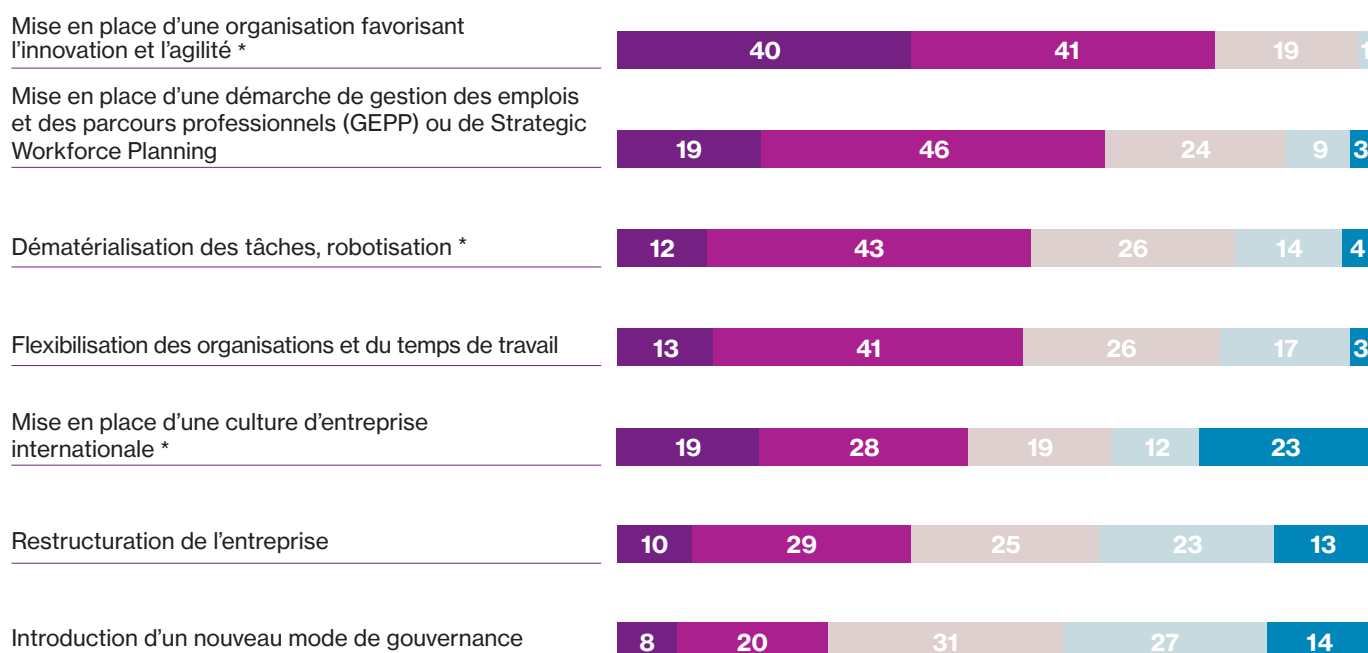
Les options de dématérialisation des tâches et de robotisation (55 %) peuvent faire écho à la nécessité d'améliorer la compétitivité ; tandis que la flexibilisation des organisations et du temps de travail (54 % vs. 54 % en 2018) semble répondre à la volonté de favoriser l'agilité et l'innovation.

Ces enjeux de flexibilisation sont considérés comme plus importants pour les plus petites entreprises (64 % d'importance pour les entreprises de moins de 500 salariés vs. 34 % pour des entreprises de plus de 5 000 salariés). Peut-être celles-ci mettent ce sujet au centre de leur actualité plus tardivement que les plus grandes entreprises ayant déjà entrepris et avancé dans cette flexibilisation.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018



## 4 Quelles sont les priorités en termes de diversification des ressources et des statuts d'emplois ? \*

Les scores les plus hauts de cette catégorie sont l'Intelligence Artificielle (44 %), et l'utilisation des plateformes de Talents (31 %). Nous pouvons remarquer un manque d'engouement concernant les autres formes de ressources. Cela est en décalage avec l'objectif d'agilité et de flexibilisation de l'organisation. L'intrapreneuriat, potentiellement porteur d'innovation est légèrement, peu ou pas important pour 74 % des répondants.

Ces résultats ne s'expliqueraient-ils pas par la difficulté à mettre en place de telles solutions, sans les outils ou l'accompagnement approprié ?



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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

|                                                          |    |    |    |    |    |
|----------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| Recours à l'Intelligence Artificielle et la robotisation | 11 | 33 | 21 | 19 | 16 |
| Utilisation de plateformes de talent                     | 5  | 26 | 27 | 28 | 14 |
| Intrapreneuriat                                          | 3  | 23 | 25 | 34 | 15 |
| Externalisation                                          | 5  | 19 | 38 | 24 | 14 |
| Recours à des travailleurs indépendants                  | 1  | 11 | 31 | 40 | 16 |

\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

## 5 Quelles sont les priorités des enjeux de réputation et des politiques de RSE, Diversité et Inclusion ? \*

Les résultats montrent un intérêt certain pour les questions de RSE et de réputation : 88 % des DRH considèrent la qualité de vie au travail comme extrêmement importante ou très importante (vs. 89 % en 2018). L'égalité Femmes-Hommes au sein des entreprises est un sujet majeur et est en forte progression, puisque 77 % des DRH le mentionne (vs. 72 % en 2018). Toutes les tailles d'entreprises sont concernées par cet enjeu, y compris les plus petites entreprises même si elles n'ont pas d'impératifs légaux immédiat. Enfin, 69 % des DRH maintiennent une attention croissante sur la non-discrimination au travail (vs. 61 % en 2018).

L'attention portée au bien-être des salariés semble correspondre à la forte volonté des entreprises de retenir et fidéliser les salariés. L'égalité Femmes-Hommes et la non-discrimination sont des thèmes centraux en matière de Diversité et Inclusion ayant un fort impact sur la réputation. Ils jouent donc sur l'attractivité de l'entreprise auprès des candidats et des clients... mais aussi sur la rétention et la performance des salariés.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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

|                                                           |    |    |    |    |    |
|-----------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| Qualité de vie au travail / Bien-être *                   | 36 | 51 | 10 | 11 |    |
| Egalité professionnelle Femmes / Hommes                   | 31 | 46 | 16 | 6  | 1  |
| Non-discrimination au travail                             | 26 | 43 | 21 | 8  | 1  |
| Soutien d'actions solidaires                              | 4  | 31 | 41 | 18 | 6  |
| Transition Emploi / Retraite                              | 7  | 24 | 35 | 29 | 4  |
| Rédefinition de l'objet social, des missions entreprise * | 9  | 18 | 34 | 25 | 15 |

\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

Comme l'année dernière, une majorité de thèmes (les deux tiers) est évaluée comme étant extrêmement important ou très important.

L'attractivité et la marque employeur ainsi que le développement des compétences ont été plébiscités par 94 % des répondants (vs. respectivement 85 % et 91 % en 2018).

Pour 89 % des répondants l'engagement et la fidélisation des collaborateurs sont prioritaires pour optimiser leur politique de gestion des talents (vs. 87 % en 2018).

Face aux enjeux de transformation des entreprises, les DRH privilégient donc des approches ambitieuses et visibles auprès des salariés.

L'amélioration de "l'expérience salarié", le développement des compétences de leadership et le management de la performance sont également identifiés comme des leviers clés pour mener à bien les priorités des entreprises.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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

|                                                       |    |    |    |    |
|-------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| Développement des compétences                         | 51 | 43 | 5  | 1  |
| Attractivité et marque employeur                      | 59 | 35 | 6  |    |
| Engagement et fidélisation des collaborateurs         | 50 | 39 | 7  | 4  |
| Développement des compétences de leadership           | 34 | 44 | 18 | 5  |
| Management de la performance                          | 33 | 43 | 21 | 21 |
| Amélioration de "l'Expérience Salarié" *              | 25 | 48 | 20 | 7  |
| Gestion des hauts potentiels                          | 16 | 50 | 22 | 9  |
| GEPP / GPEC                                           | 23 | 41 | 30 | 6  |
| Plans de succession                                   | 21 | 35 | 26 | 10 |
| Évaluation des collaborateurs (assessment, 360°, ...) | 12 | 30 | 36 | 17 |
| Management intergénérationnel                         | 6  | 21 | 40 | 25 |
| Mobilité Internationale                               | 4  | 17 | 31 | 24 |

\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018



69 % (vs. 71 % en 2018) des DRH considèrent la part variable et la rémunération de la performance comme des leviers pour améliorer l'efficacité de la rémunération.

Le deuxième sujet au centre des préoccupations est l'égalité Femmes-Hommes, et ce pour 66 % des répondants (vs. 64 % en 2018). Le désir d'une plus grande équité au sein des entreprises ainsi que des impératifs légaux, tel que l'Index sur l'égalité professionnelle, se reflètent dans les priorités en matière de politiques de rémunérations.

Enfin, le salaire de base est mis en valeur par 56 % des répondants (vs. 54 % en 2018).

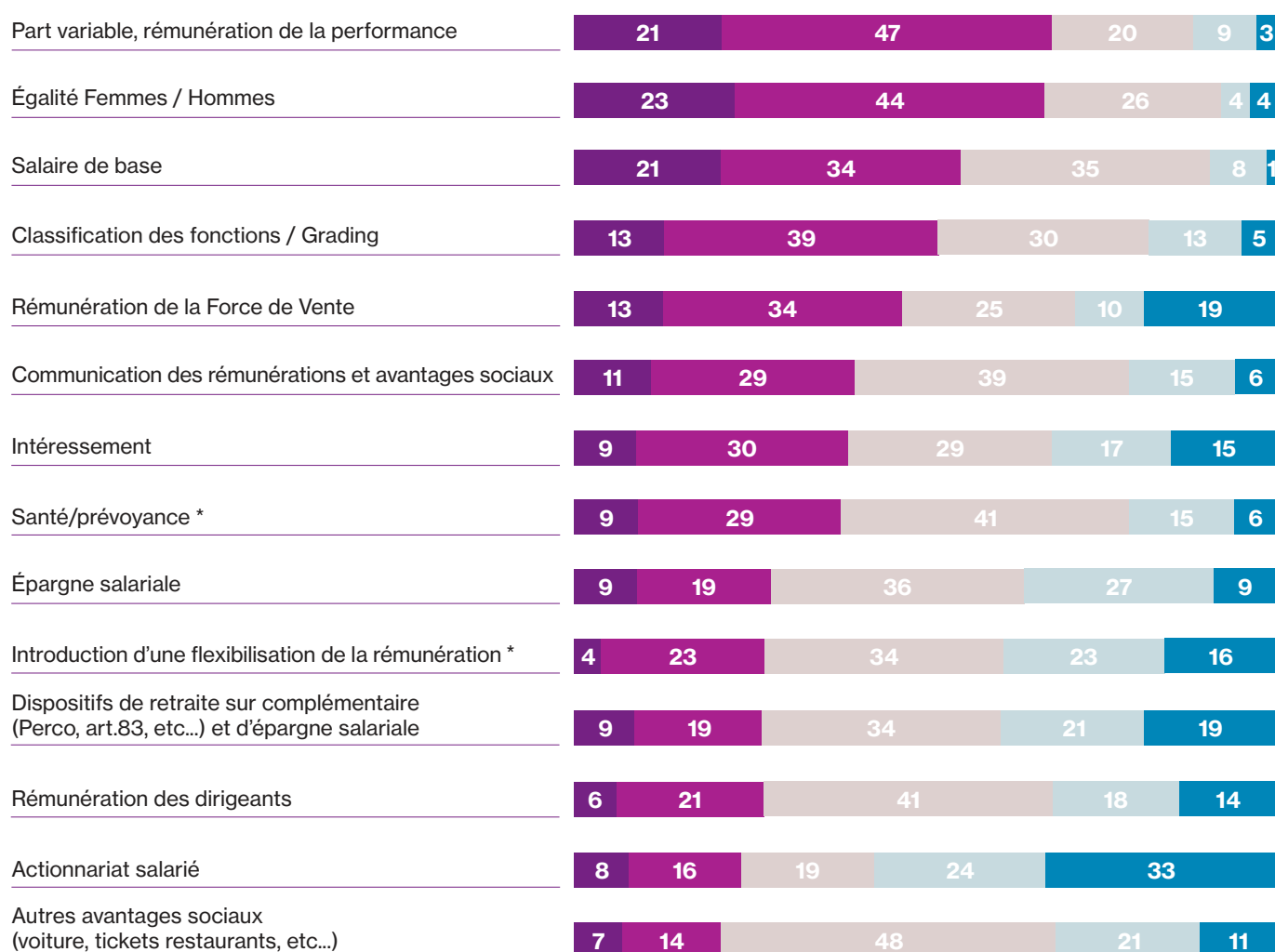
D'autres approches possibles sur le sujet de la rémunération ont des scores plus bas : l'actionnariat salarié, l'épargne salariale et les dispositifs de retraite sur complémentaire.

L'introduction d'une flexibilisation de la rémunération n'est pas encore considérée comme très importante, même si cette initiative pourrait favoriser l'attractivité et la rétention des entreprises.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

La performance de la fonction RH reste le principal enjeu des DRH à 84 % (vs. 83 % en 2018), suivie par la qualité du dialogue social à 81 % (vs. 83 % en 2018).

Ensuite, les réponses portent sur trois enjeux concernant la transformation : l'analyse des données RH à 72 % (vs. 64 % en 2018), la digitalisation de la fonction, et l'évolution du SIRH à 71 % (vs. respectivement 69 % et 72 % en 2018).

Le tableau de bord est mis en avant à 62 %, alors qu'il n'était qu'à 52 % en 2018.

Pour 59 % des répondants (vs. 55 % en 2018), la maîtrise des coûts est toujours un sujet d'importance.

Il est normal que la performance de la fonction RH et la qualité du dialogue social soient plébiscitées comme en 2018. En effet, nous sommes dans l'essence même du service. Nous notons tout de même que l'importance accordée au dialogue social croît avec la taille de l'entreprise.

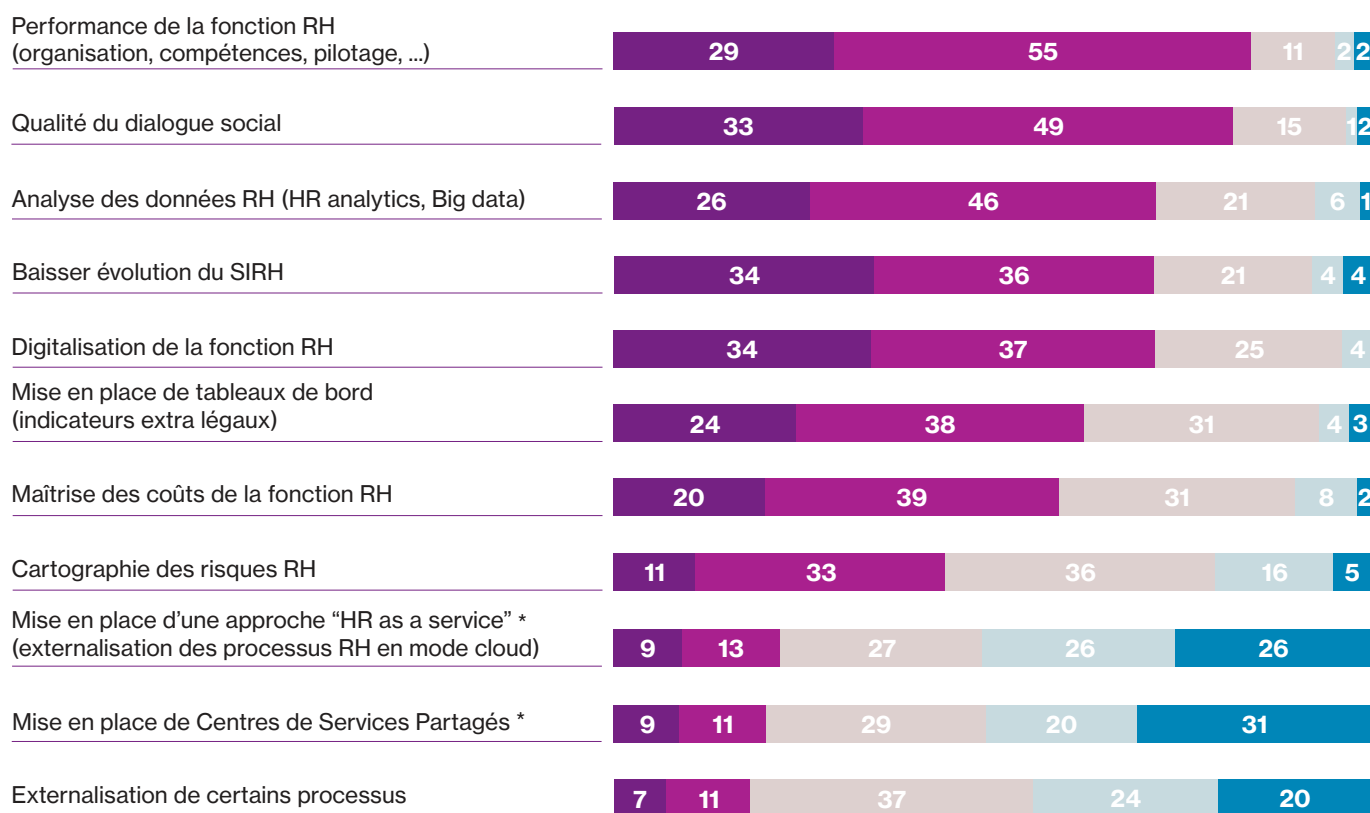
Mais dans un contexte de forte transformation, les DRH sont également à la recherche de solutions d'aide à la décision et d'approches favorisant l'agilité.

La mise en place des Centres de Services Partagés, ainsi que l'externalisation de processus RH et la mise en place d'un approche "HR as a service" sont considérées comme plus importantes pour les entreprises de plus de 5 000 salariés (respectivement 35, 36 et 34 %) que pour les plus petites entreprises (11, 13 et 18 %).



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

## 9

## Quelles sont les priorités légales et réglementaires ?

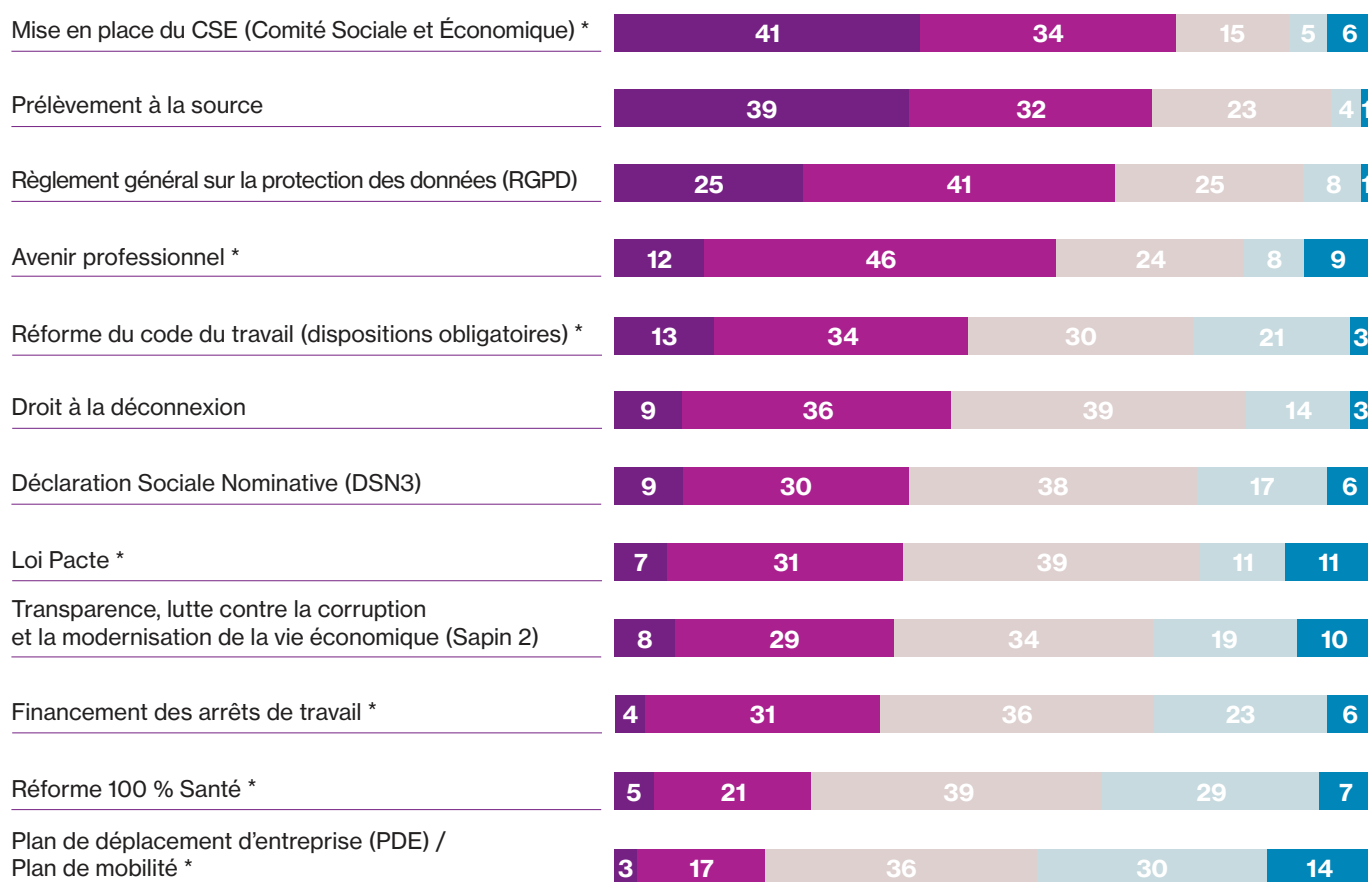
Le Comité Social Économique (CSE) à 74 %, le prélèvement à la source à 71 % (vs. 70 % en 2018), le RGPD à 66 % (vs. 54 % en 2018) et la loi Avenir Professionnel à 59 % sont des figures imposées. L'Index d'égalité Femmes-Hommes a été publié à partir du 1<sup>er</sup> mars pour les entités de plus de 1 000 salariés.

Les DRH sont legalistes ; les obligations légales et réglementaires suivent le calendrier imposé par la loi et l'administration, le contenu changeant chaque année.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018



## 10

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

Tous les processus sont fortement plébiscités et de manière encore plus soutenue qu'en 2018 : le recrutement à 77 % (vs. 69 % en 2018), la formation à 75 % (vs. 67 % en 2018), les processus administratifs à 69 %, l'évaluation à 68 %, la gestion des emplois et des compétences à 62 % (vs. 67 % en 2018).

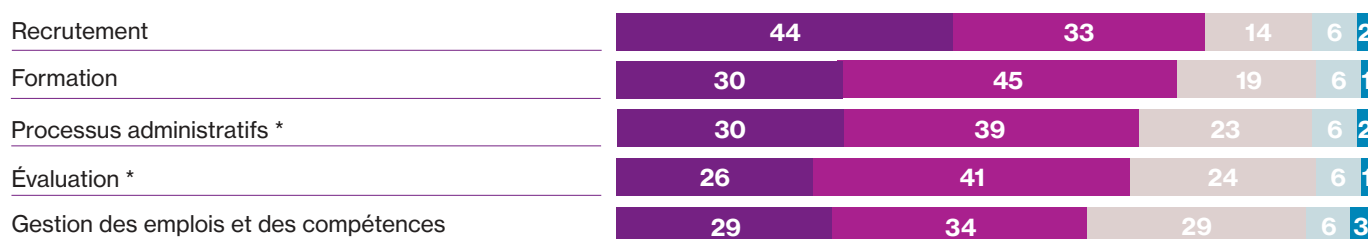
L'accent sur le recrutement peut s'expliquer par la rareté de certaines compétences et profils très recherchés.

Dans un contexte de transformation, ces réponses démontrent la très forte conviction qu'ont les DRH sur l'importance de la digitalisation dans l'optimisation de ces processus.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



## 11

## Quelles sont les priorités dans vos solutions digitales ? \*

Les réseaux sociaux à 75 % et le portail RH à 73 % sont distinctement plébiscités. Le Big Data, la mise en valeur des données RH, est une préoccupation pour 59 % des DRH.

Le Big Data semble plus important pour les entreprises de plus grande taille (76 % pour les DRH qui gèrent plus de 5 000 salariés vs. 52 % pour les DRH qui gèrent moins de 5 000 salariés), celles-ci ayant logiquement plus de données à exploiter.

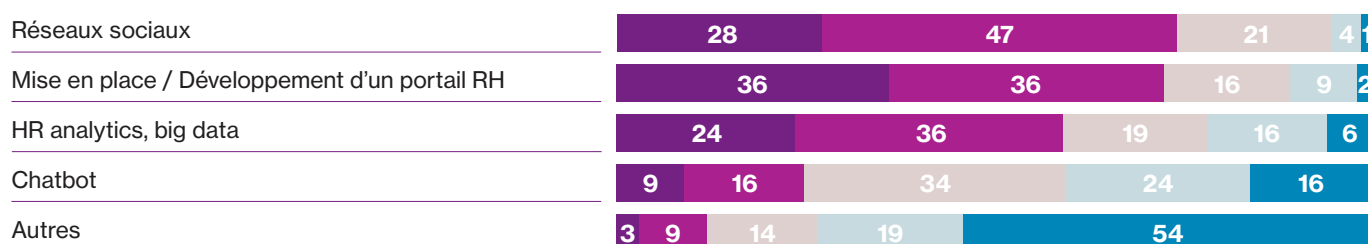
Les chatbots avec 26 % des réponses et l'ouverture à d'autres solutions à 12 % n'émergent pas encore.

Les DRH investissent dans les solutions éprouvées qui ont un impact visible et déterminant dans l'amélioration de l'expérience vécue par les salariés et dans l'optimisation de la gestion des ressources humaines.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

L'entretien annuel à 86 %, l'engagement des salariés à 81 %, la masse salariale à 76 %, la formation à 70 %, la compétitivité des rémunérations à 65 %, le coût de l'absentéisme à 60 % sont tous des indicateurs métiers essentiels pour piloter la fonction RH.

Notons que l'importance de l'entretien annuel et de l'engagement des salariés reflètent la volonté des entreprises de bien maîtriser la gestion de la performance et l'amélioration de " l'expérience salarié ".



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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

|                                        |    |    |    |    |
|----------------------------------------|----|----|----|----|
| Réalisation des entretiens annuels     | 26 | 59 | 12 | 11 |
| Engagement des salariés                | 44 | 37 | 9  | 5  |
| Évolution de la masse salariale        | 35 | 41 | 19 | 4  |
| Coût de la formation                   | 21 | 49 | 24 | 4  |
| Compétitivité des rémunérations        | 12 | 53 | 22 | 9  |
| Coûts et origines de l'absentéisme     | 19 | 41 | 33 | 4  |
| Délai du processus de recrutement      | 17 | 40 | 31 | 8  |
| Coûts de la fonction RH                | 12 | 34 | 39 | 11 |
| Nombre d'entretiens menés par embauche | 5  | 20 | 40 | 24 |

\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018



## 13 Quelles sont les priorités en matière de gestion des coûts ?

La maîtrise des coûts reste un impératif pour la quasi-totalité des DRH (91 % vs. 89 % en 2018). 60 % des DRH sont aussi concernés par la réduction des coûts (vs. 55 % en 2018), plus immédiate mais souvent perçue comme moins durable. Ils montrent un intérêt grandissant pour la réallocation des coûts 51 % (vs. 40 % en 2018), dans le cadre de la transformation des processus.

Dans les trois cas, les DRH montrent encore plus d'intérêt qu'en 2018 pour la gestion des coûts et en particulier dans une perspective de " temps long " de la fonction RH.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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



## 14 Quelles sont vos plus grandes problématiques en matière d'absentéisme ? \*

L'amélioration de l'engagement à 79 %, l'organisation des ressources à 75 % et la formation à 60 % sont identifiées comme essentielles dans la réduction et dans la gestion de l'absentéisme. En revanche, la problématique des coûts de l'absentéisme qui est à 58 %, n'est pas la première préoccupation des DRH, même si cela les concerne.

Ces réponses montrent un fort intérêt des DRH pour identifier des solutions pérennes afin de faire face à l'augmentation de l'absentéisme.



Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

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

|                                                       |    |    |    |   |   |
|-------------------------------------------------------|----|----|----|---|---|
| Problématique d'engagement                            | 38 | 41 | 13 | 4 | 4 |
| Problématique d'organisation / gestion des ressources | 29 | 46 | 19 | 6 | 1 |
| Problématique de prévention / formation               | 16 | 44 | 30 | 6 | 4 |
| Problématique de coûts                                | 19 | 39 | 31 | 9 | 1 |

\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2018

# Méthodologie et échantillon

L'édition 2019 du Baromètre des DRH a été menée du 4 décembre 2018 au 31 janvier 2019 à l'aide d'un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues.

Nombre des répondants : 140

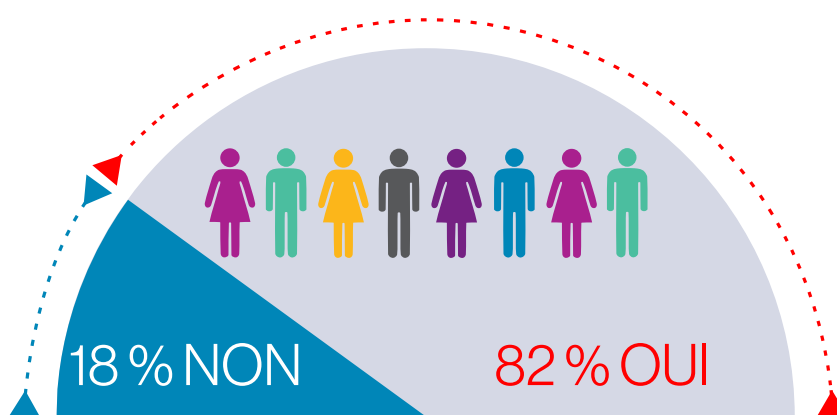
## Périmètre de responsabilité



## Effectif du périmètre de chaque répondant



## Votre fonction est-elle représentée au sein du Codir / Comex ?



**Gras Savoye Willis Towers Watson**

33 Quai de Dion Bouton  
92800 Puteaux  
[www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)

**Laurent TERMIGNON**

Directeur de l'activité  
Talent & Rewards  
+33 (0)6 14 96 01 28  
[laurent.termignon@willistowerswatson.com](mailto:laurent.termignon@willistowerswatson.com)



**Willis  
Towers  
Watson**

Willis Towers Watson est un cabinet international de conseil, de courtage et de solutions logicielles qui accompagne ses clients à travers le monde afin de transformer le risque en opportunité de croissance. Ensemble, nous libérons les potentiels.

**ABV Group**

1, rue du Château  
92100 Boulogne-Billancourt  
[www.abv-group.com](http://www.abv-group.com)

**Damien RISO**

Directeur Associé  
+33 (0)1 46 05 01 82  
+33 (0)6 33 38 76 23  
[d.riso@abv-group.com](mailto:d.riso@abv-group.com)



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

**RH & M**

35, rue Boileau  
75016 Paris  
[www.grouperhm.com](http://www.grouperhm.com)

**Delphine LANCEL**

Directrice Générale  
+33 (0)1 47 43 15 63  
+33 (0)6 62 91 08 34  
[delphine.lancel@groupe-rhm.com](mailto:delphine.lancel@groupe-rhm.com)



RH&M est un réseau unique précurseur, innovant, performant et global pour l'image et le rayonnement du DRH au plus haut niveau stratégique de l'entreprise.

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.

Willis Towers Watson, ABV Group et Groupe RH&M ne sauraient assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.

Propriété de Willis Towers Watson, ABV Group et Groupe RH&M – Tous droits réservés.  
Mars 2019.

Edition : Laurent Termignon, Delphine Lancel et Damien Riso.

Conception - Département Marketing Gras Savoye Willis Towers Watson :  
Karine Masson.

**WILLIS TOWERS WATSON SARL**

Immeuble Quai 33, 33/34 quai de Dion-Bouton, CS 70001, 92814 Puteaux Cedex. <http://www.willistowerswatson.com>.  
Société à responsabilité limitée au capital de 77 053 euros. 332 051 440 RCS Nanterre. ORIAS n° 12 06 48 46  
([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Willis Towers Watson est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution).  
© ThinkstockPhotos.com ; GettyImages.com - Gras Savoye Willis Towers Watson. Tous droits réservés.