

BEYOND KNOWLEDGE

Radioscopie des DRH

Baromètre de l'Observatoire Cegos

27 septembre 2016



* Bien plus que des savoirs



BEYOND KNOWLEDGE*



Méthodologie de l'enquête 2016

L'Observatoire Cegos a mené, au cours du mois de juin 2016, une enquête auprès de **245 DRH/RRH et 960 salariés** d'entreprises et organisations françaises de plus de 100 salariés.

245 DRH/RRH

DRH Groupe / DRH International	10%
DRH	44%
DRH Filiale /DRH établissement	12%
RRH	34%

De 100 à 499 salariés	47%
De 500 à 2.000 salariés	27%
Plus de 2.000 salariés	26%

Secteur Public	28%
Secteur Privé	72%

Industrie	22%
Services	66%
Autres	12%

Femme	51%
Homme	49%

Ancienneté < 3 ans	16%
3-9 ans dans le poste	49%
10-20 ans dans le poste	31%
Ancienneté > 20 ans	5%

960 Salariés

Cadre	25%
Technicien/ Agent de maîtrise	35%
Employé(e)/ Ouvrier(e)	40%

De 150 à 499 salariés	38%
De 500 à 2.000 salariés	22%
Plus de 2.000 salariés	40%

Moins de 30 ans	14%
De 30 à 40 ans	31%
De 40 à 50 ans	39%
Plus de 50 ans	16%

Industrie	22%
Services	66%
Secteur Public	12%

Femme	46%
Homme	54%



Portrait des DRH

- Qui sont-ils ?
- Comment vivent-ils leur métier ?



 Si la voie royale reste l'évolution au sein de la filière, l'accès après un parcours managérial concerne plus d' 1/4 des répondants

Q. : Comment êtes-vous arrivé à votre poste de DRH-RRH ?

J'ai exercé plusieurs années dans la fonction RH et j'ai été promu à ce poste



66%

J'ai eu l'opportunité d'accéder à un poste de DRH après un parcours managérial



27%

Le poste de DRH est un passage obligé dans mon entreprise quand on veut évoluer



7%

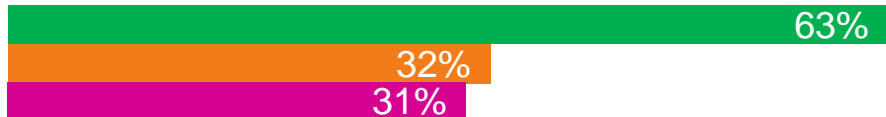
Attirés initialement par le développement humain, les DRH découvrent une réalité beaucoup plus éclectique

Qu'est-ce qui vous a attiré dans cette fonction ?

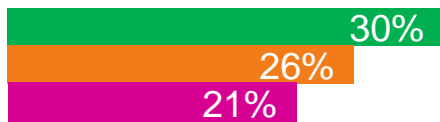
Qu'est-ce que vous y avez trouvé ?

Quels sont vos principaux sujets de satisfaction ?

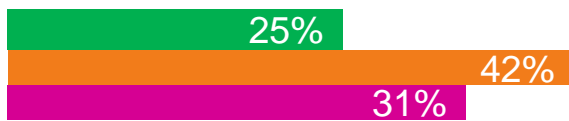
Accompagner le développement des femmes, des hommes et de leurs compétences



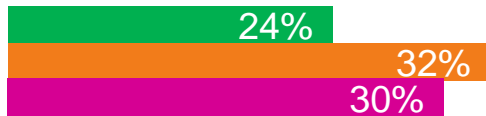
Etre au cœur des décisions stratégiques de mon entreprise



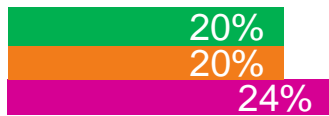
Accompagner humainement les projets de changement



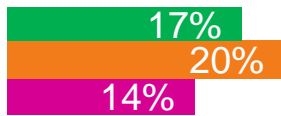
Jouer un rôle de conseil auprès des managers



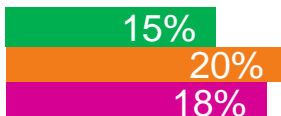
Etre un acteur clé du dialogue social, en tant que régulateur, médiateur



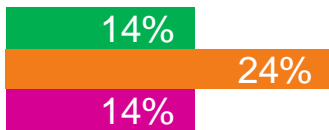
Avoir du pouvoir sur les individus et les organisations



Faire bouger les lignes de mon organisation



Jouer un rôle d'expert juridique





Le poids administratif s'accroît au détriment des missions de conseil et de partenariat stratégique...

Q. : Quel est le poids de vos différents rôles RH au quotidien ?

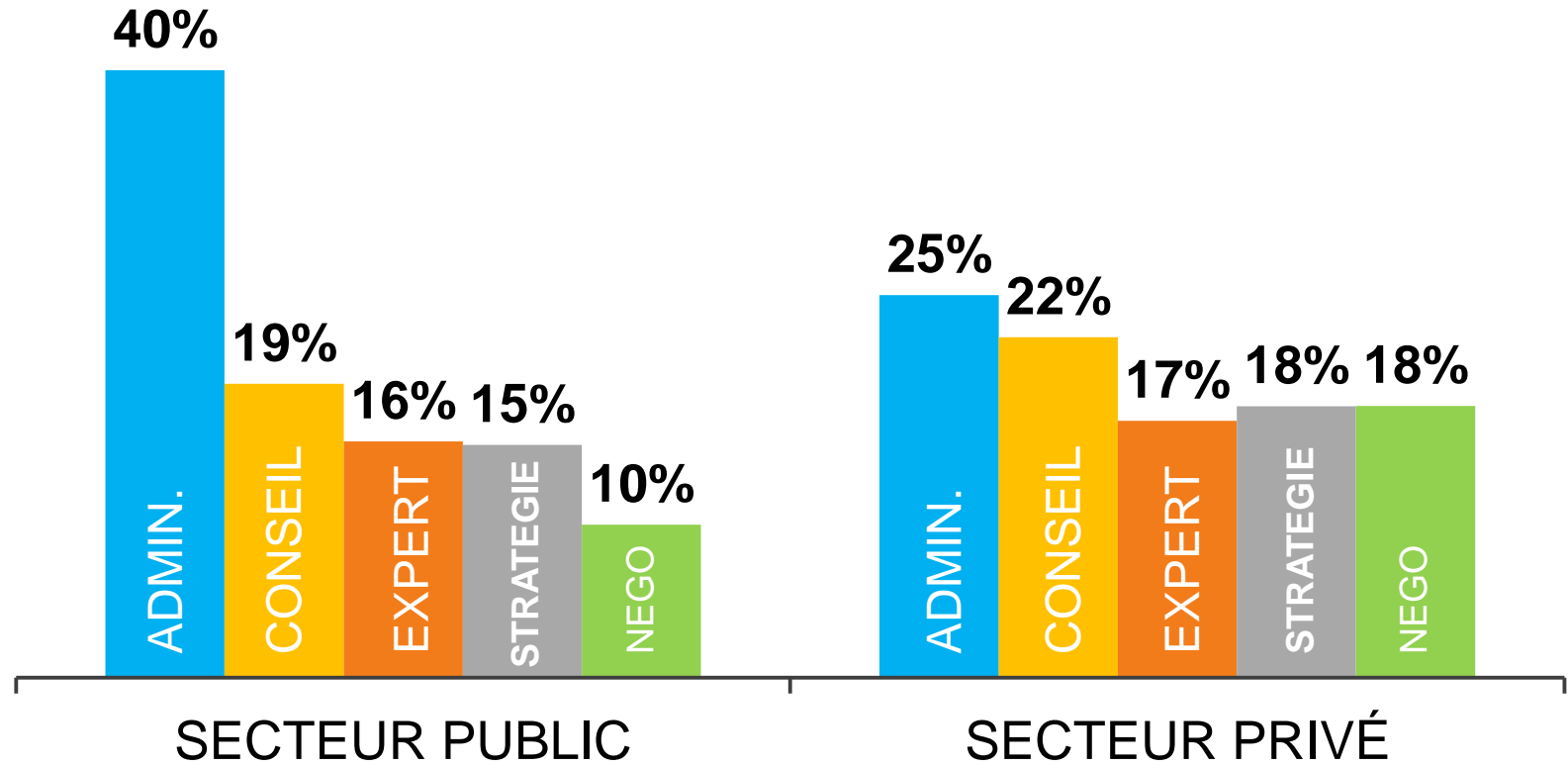
(Estimation sur votre temps à l'année - Total sur 100%)

Vs. résultats 2012





...Avec un contraste marqué entre secteur public et secteur privé



Rôle administratif

Rôle de conseil sur le terrain auprès des salariés et des managers

Rôle d'expert technique & juridique

Rôle de partenaire stratégique et d'accompagnement du changement

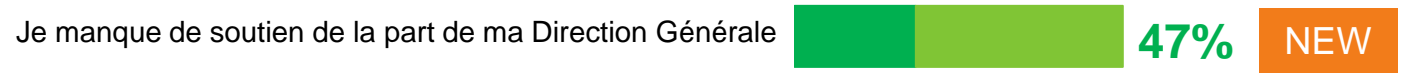
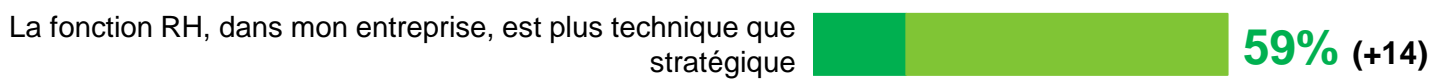
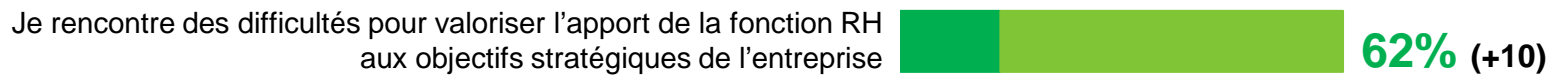
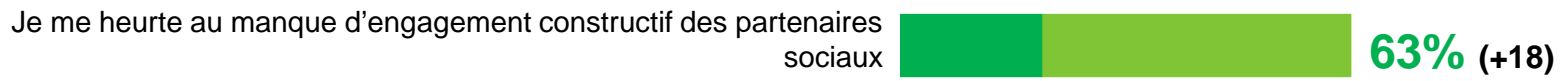
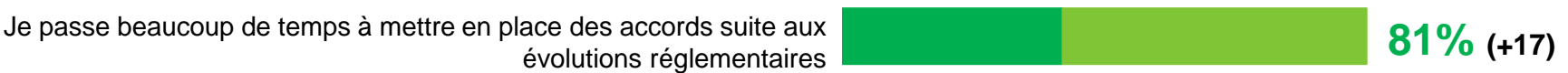
Rôle négociation avec les partenaires sociaux



Des DRH toujours plus dans l'urgence avec des marges de manœuvre qui s'amenuisent ...

Q. : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans votre fonction ?

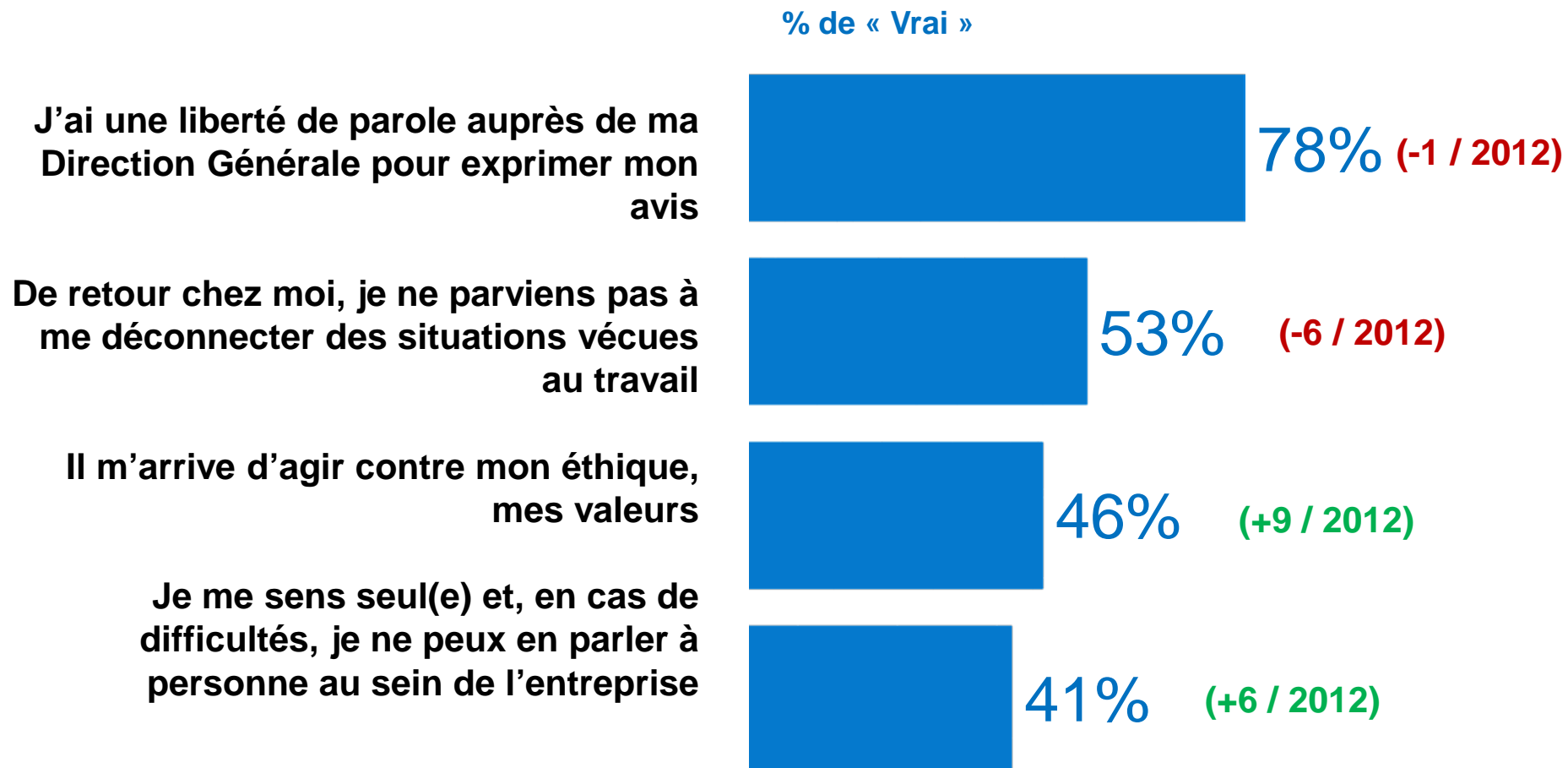
Tout à fait d'accord
 Plutôt d'accord
Cumul % (évol vs. 2012)





Malgré leur liberté de parole auprès de la DG, les DRH se sentent plus isolés et confrontés à des questions d'éthique

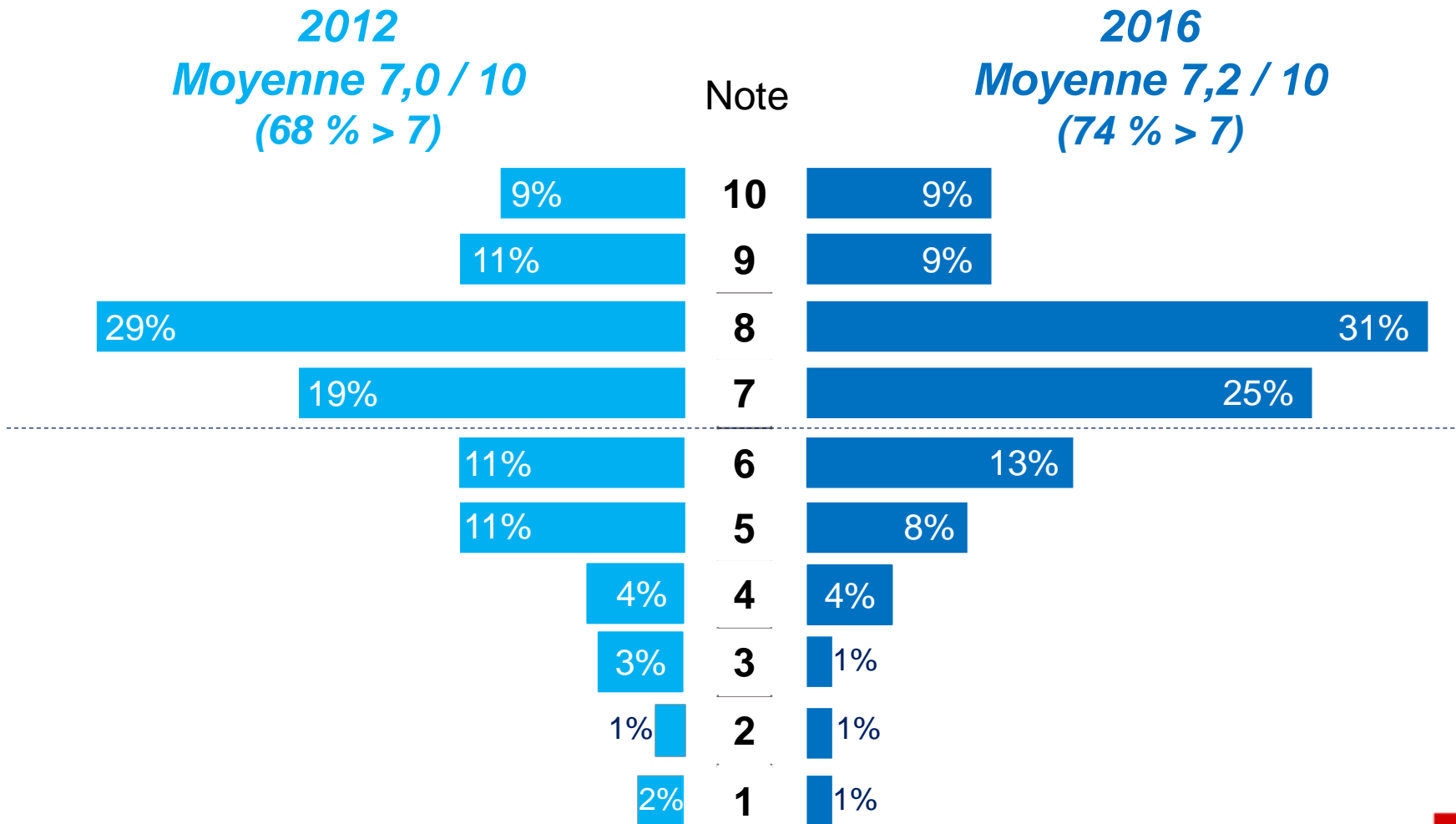
Q. : Concernant vos conditions de vie au travail, diriez-vous que :





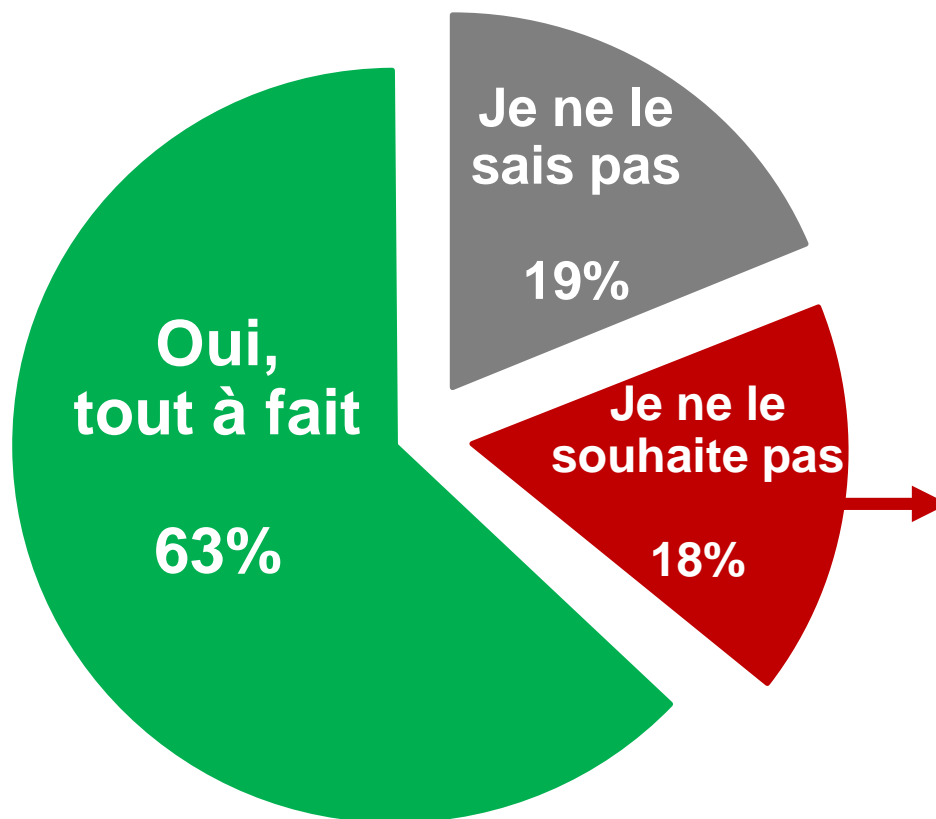
Pourtant, en dépit des difficultés, ils sont encore plus nombreux à recommander leur métier qu'en 2012...

Q. : Sur une échelle de 1 à 10, indiquez si vous recommanderiez votre métier



... et peu envisagent de le quitter à moyen / long terme

Q. : Envisagez-vous d'être encore DRH dans 5 ans ?



Les raisons :

- Évolution vers un poste de Direction Générale
- Reconversion professionnelle
- Retraite
- ...



La perception de la fonction RH par les salariés

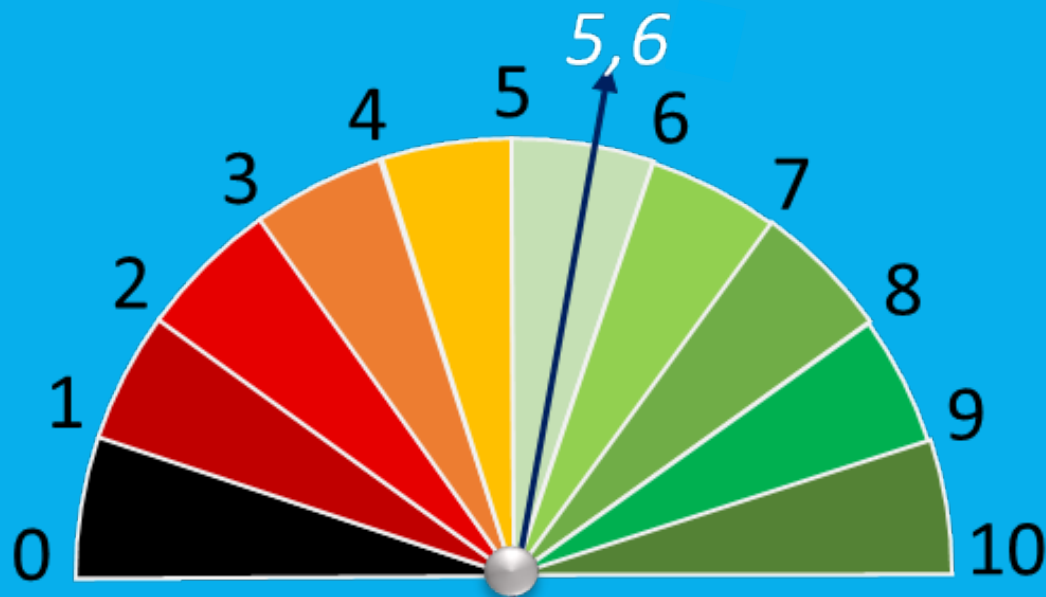
- Niveau de confiance
- Qualités attendues
- Reproches faits aux DRH





Niveau de confiance dans la fonction RH : pas de crise majeure mais... peut mieux faire !

Q. : Sur une échelle de 1 à 10, indiquez votre degré de confiance dans la fonction RH de votre entreprise (1 : très faible – 10 : très fort)



Cette note de confiance est équivalente quelle que soit la CSP.

C'est dans les entreprises de moins de 300 salariés que la note de confiance est la plus élevée :

6,3



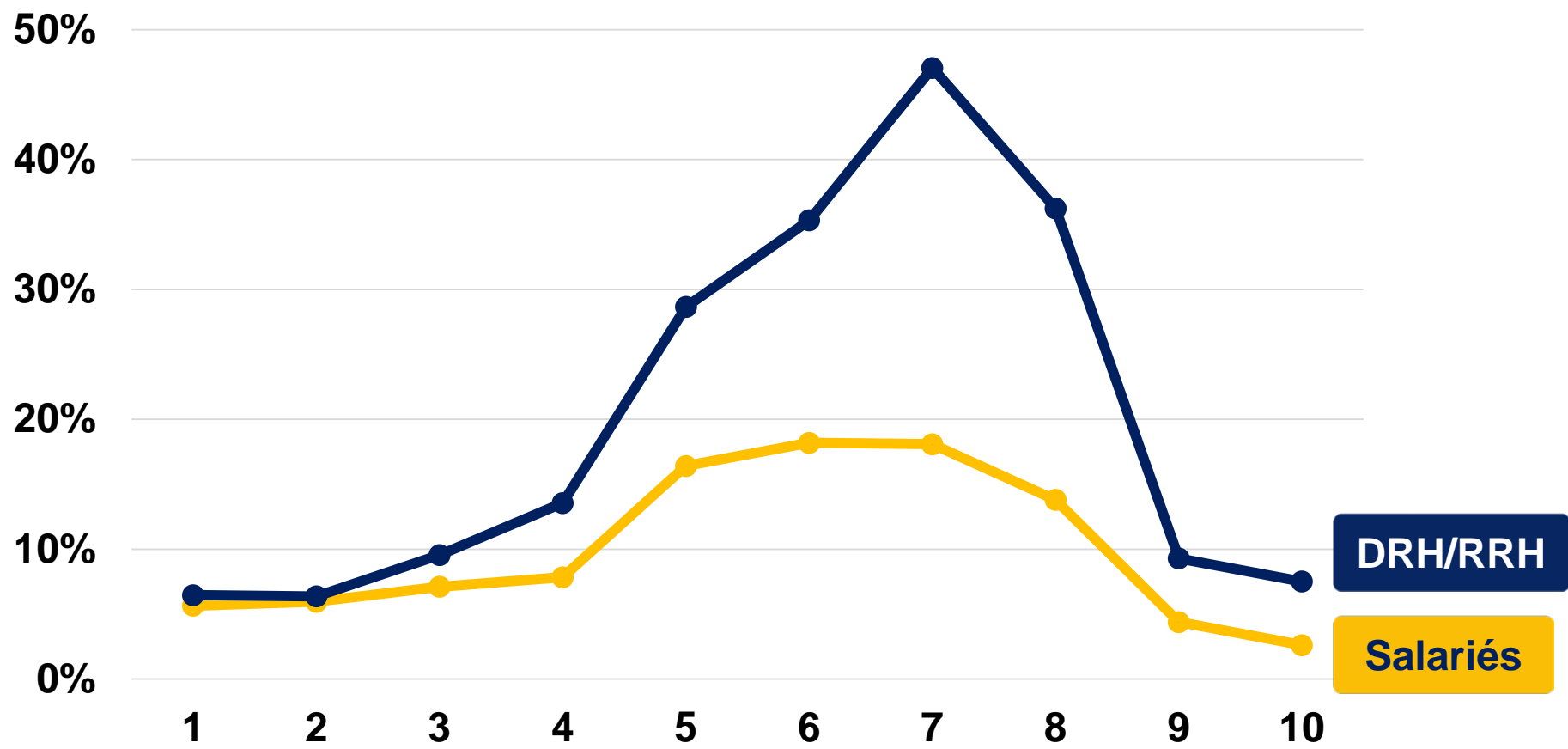
Des DRH qui surestiment un peu le niveau de confiance accordé à leur fonction...

Q. : Le niveau de confiance dans la fonction RH selon les salariés et les DRH

La moyenne (sur 10) se situe à

6,7 pour les DRH-RRH

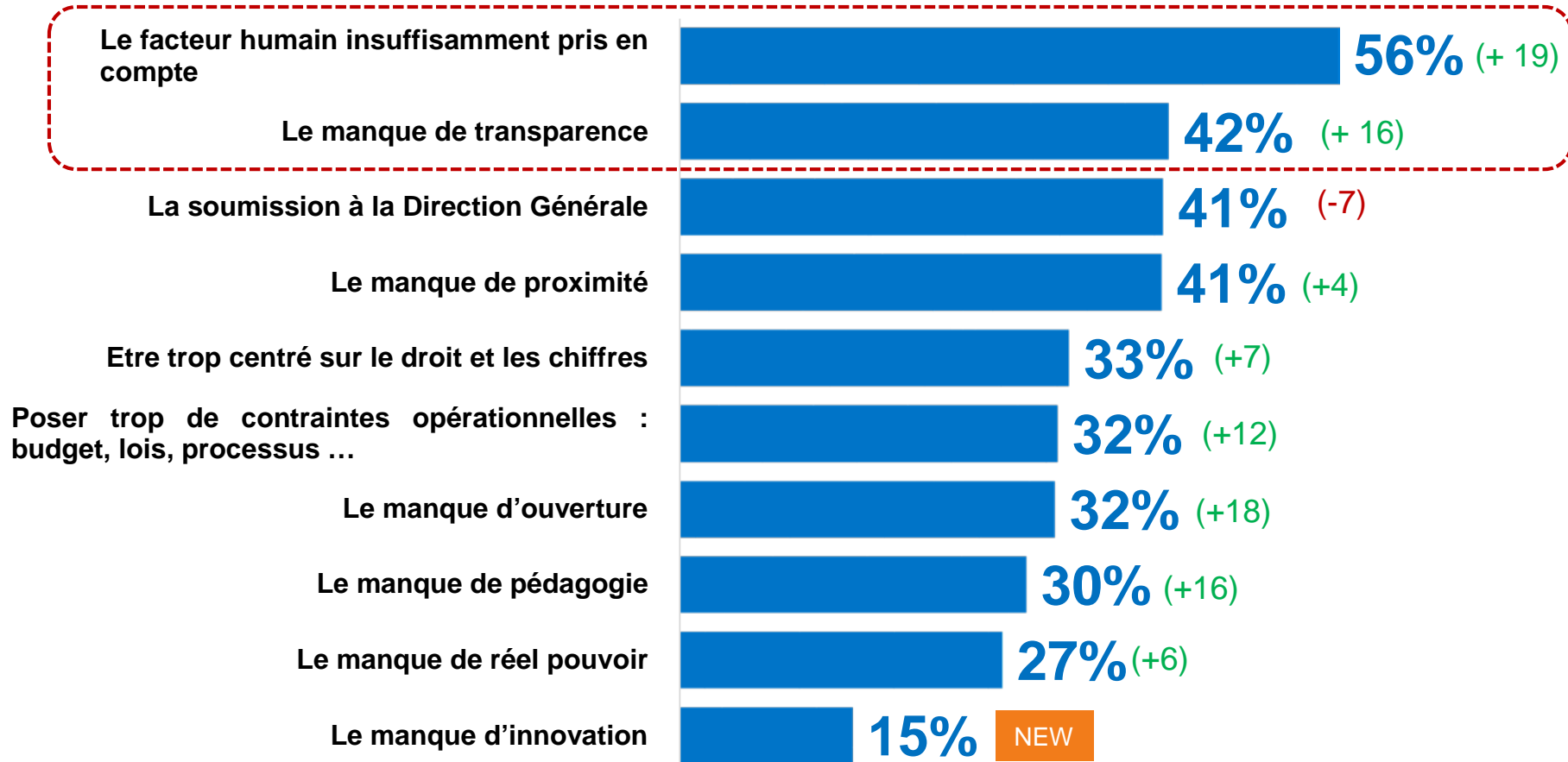
5,6 pour les SALARIES



De fortes attentes des salariés sur la prise en compte du facteur humain et la transparence

Q. : Quels sont les principaux reproches que vous adressez à votre DRH ?

Avec le cumul des 5 rangs (évolution vs. 2012)



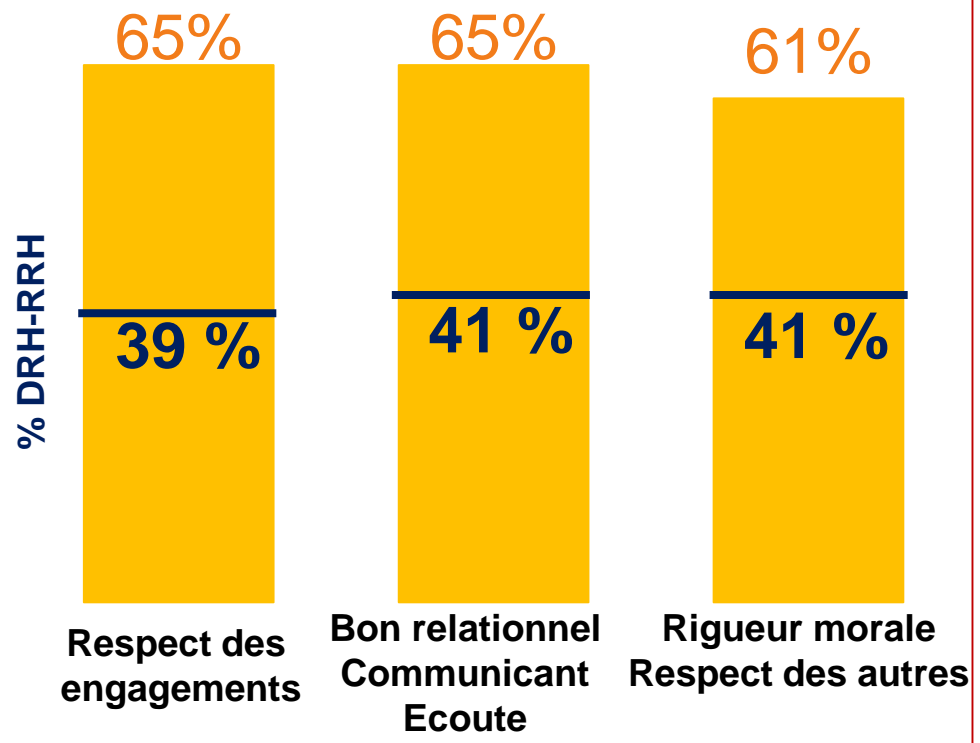
Aucun reproche à formuler vis-à-vis du DRH-RRH : 14% vs 8% en 2012



Human Partner / Business Partner : l'équation impossible ?

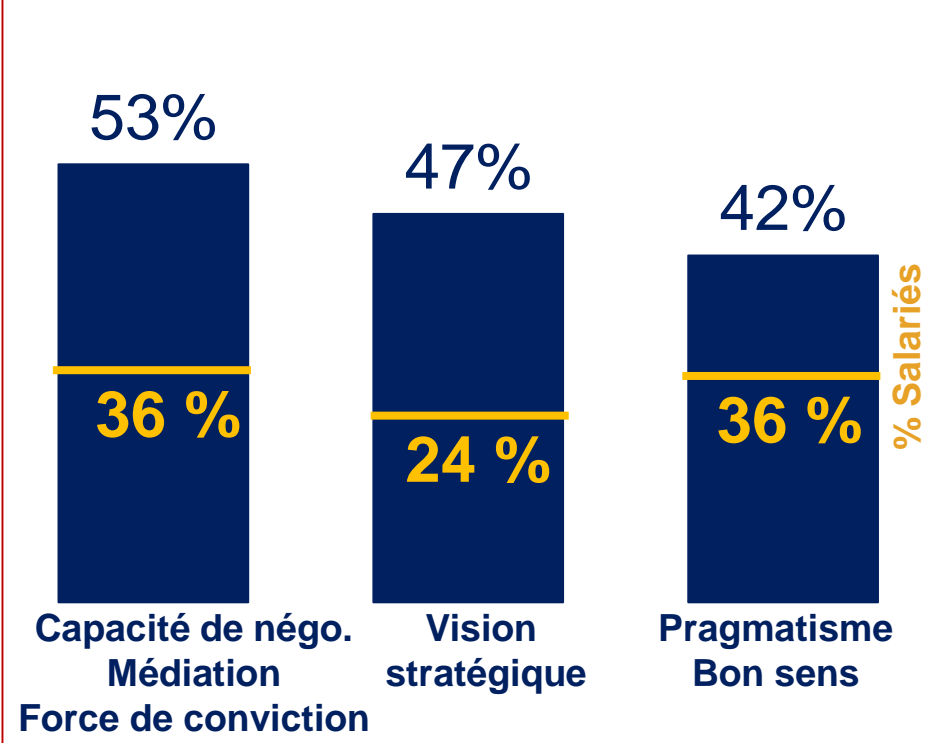
Q. : Quelles sont les qualités que vous attendez de votre DRH ?

TOP 3 Salariés

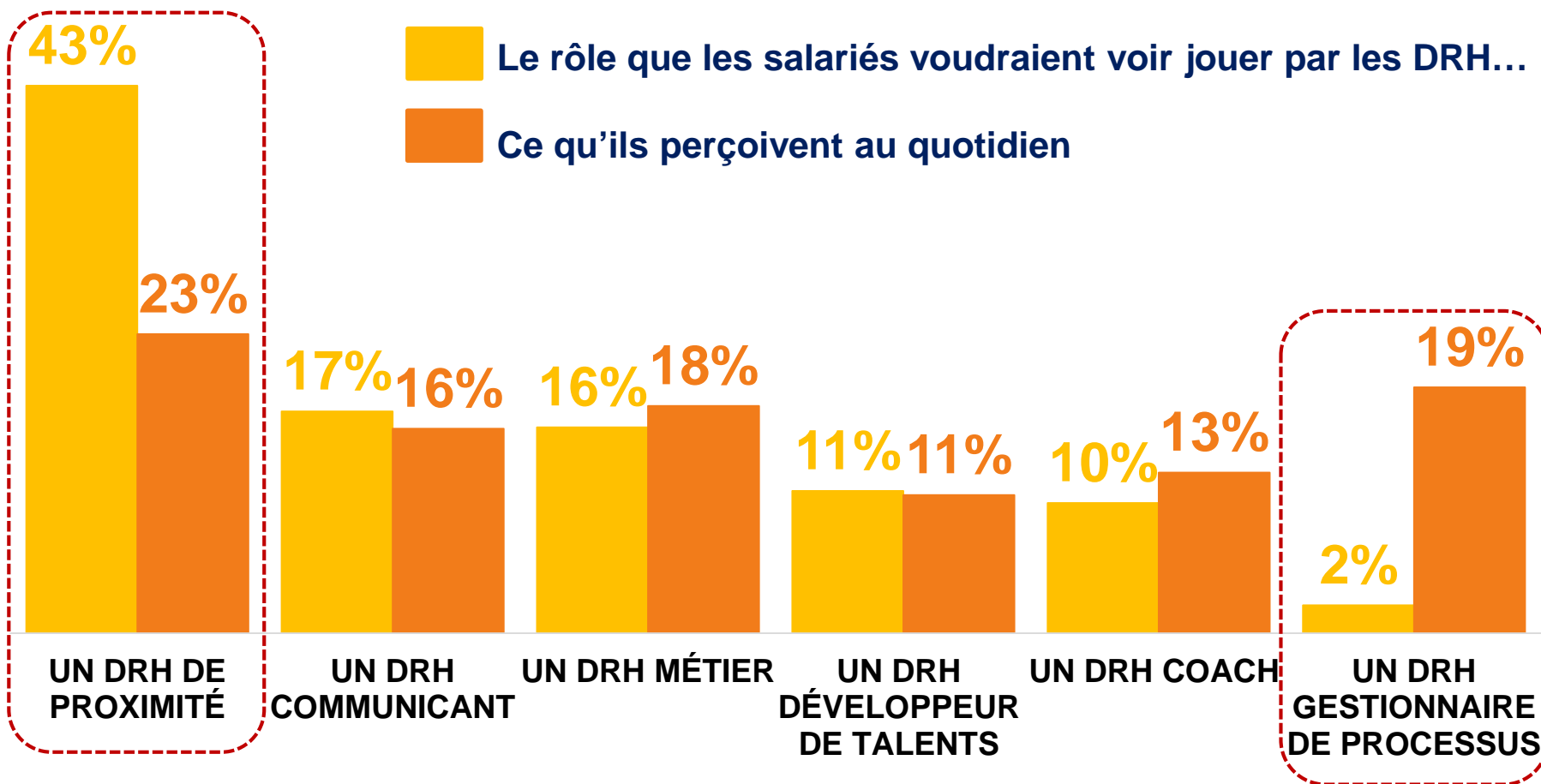


Q. : Selon vous, quelles sont les principales qualités d'un bon DRH ?

TOP 3 DRH/RRH



Les salariés demandent toujours plus de proximité et moins de gestion de processus





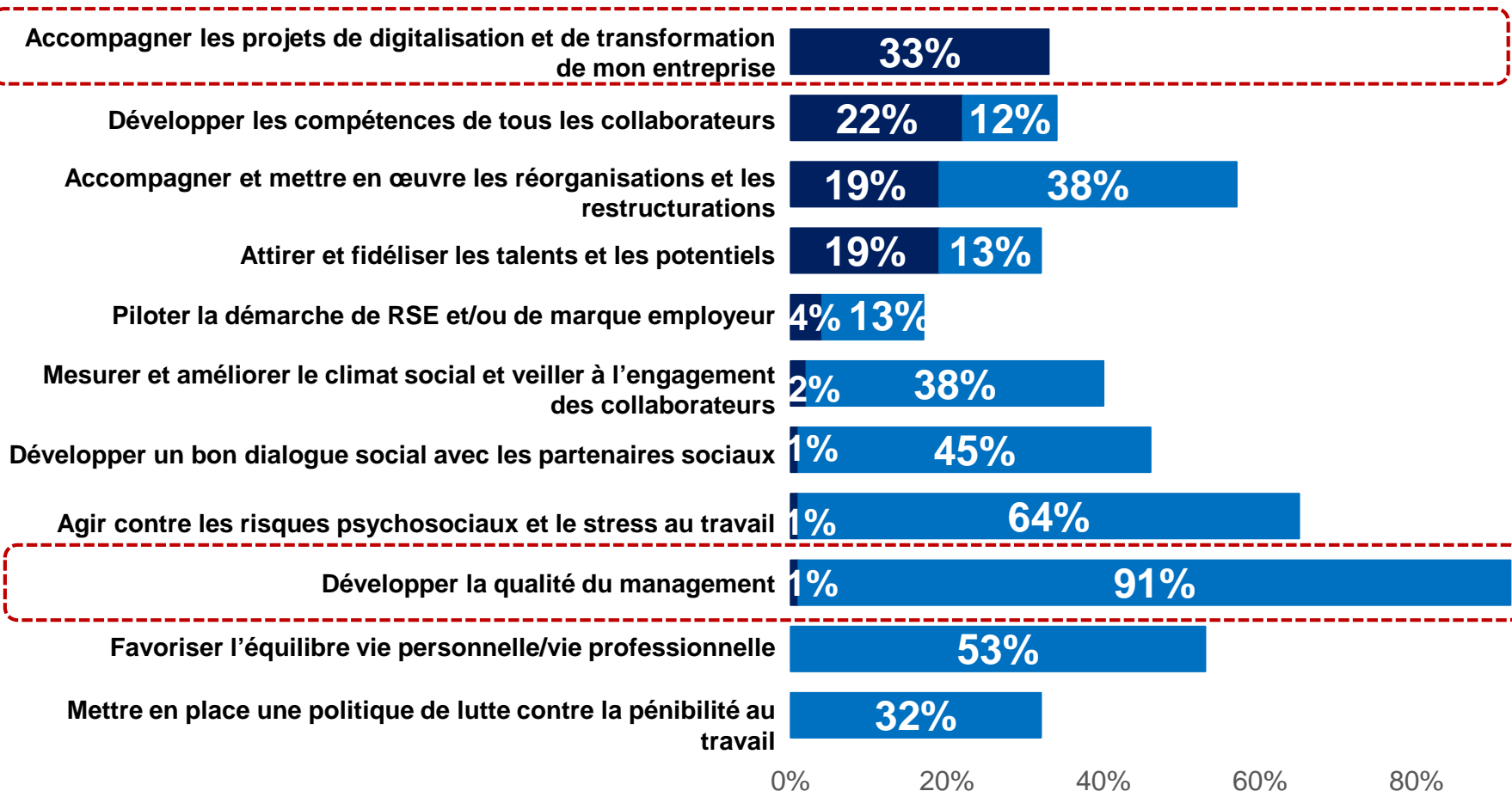
- ## Les évolutions de la fonction RH :
- Enjeux et priorités
 - Le tandem RH / Managers
 - L'entreprise libérée



Si le développement du management reste un enjeu majeur, la priorité N°1 va à l'accompagnement des projets de digitalisation

Q. : Quels sont actuellement vos enjeux et projets prioritaires ?

■ Rang 1 ■ Rangs 2 à 5





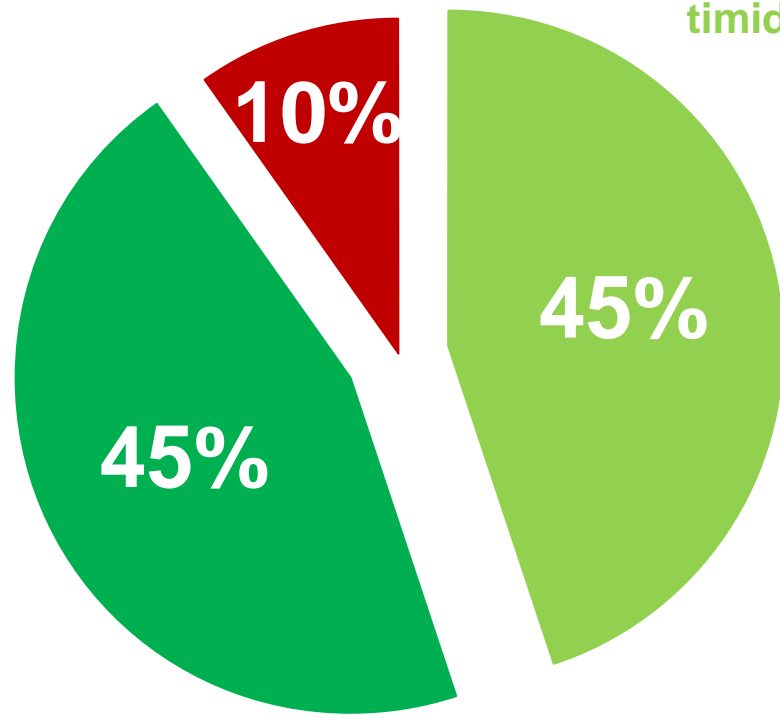
Le partage de la fonction RH avec les managers est enfin en marche

Q. : DRH, où en êtes-vous du partage de la fonction RH avec les managers ?

Les managers ne jouent absolument pas leur rôle RH

Les managers commencent timidement à jouer leur rôle RH

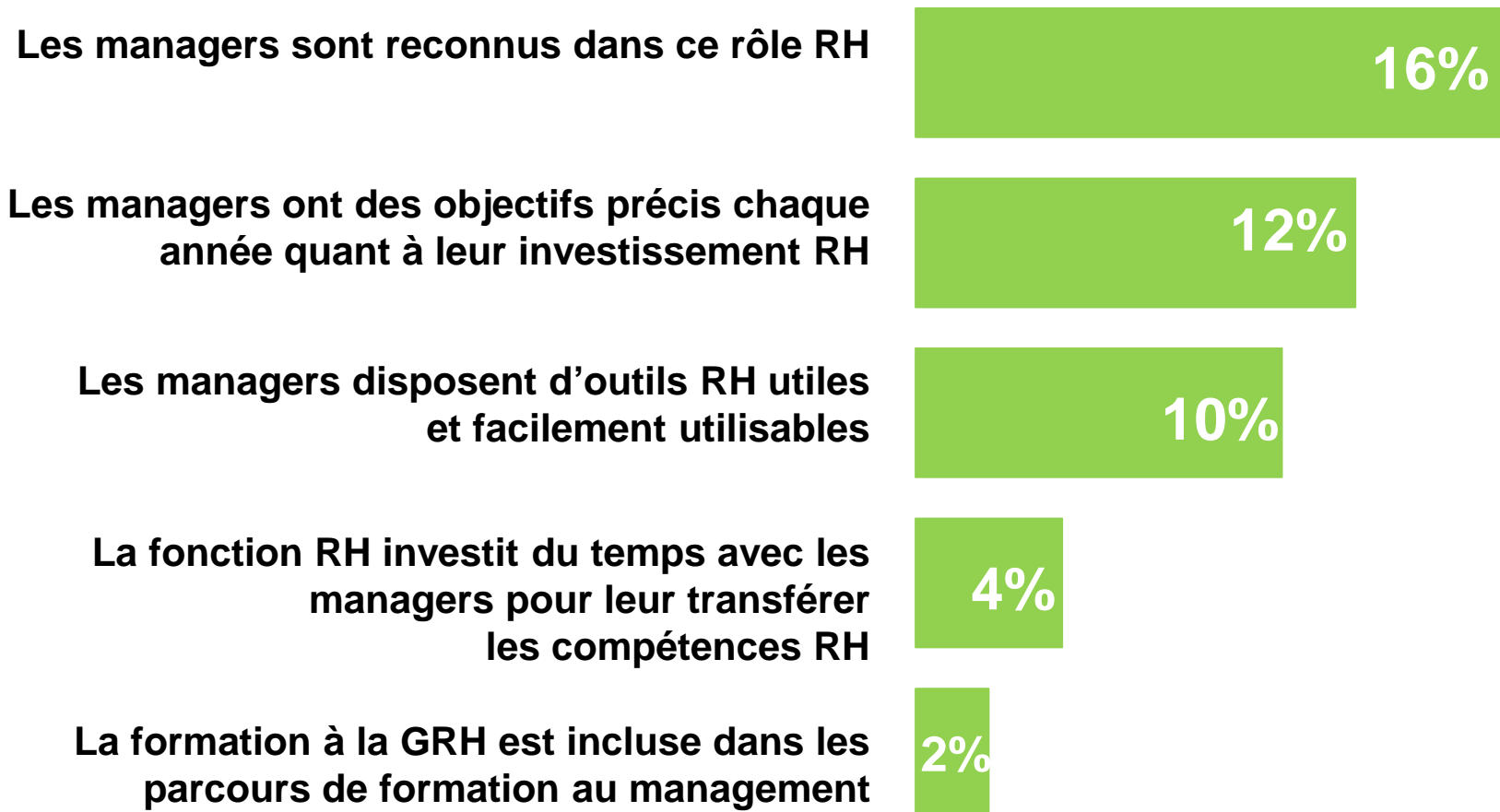
La fonction RH est partagée et les managers sont totalement impliqués dans les RH
(+ 21 vs. 2012)





Les clés du partage : reconnaître le rôle RH des managers et leur en donner les moyens

Q. : Si le partage est en place, comment expliquez-vous cette situation ?





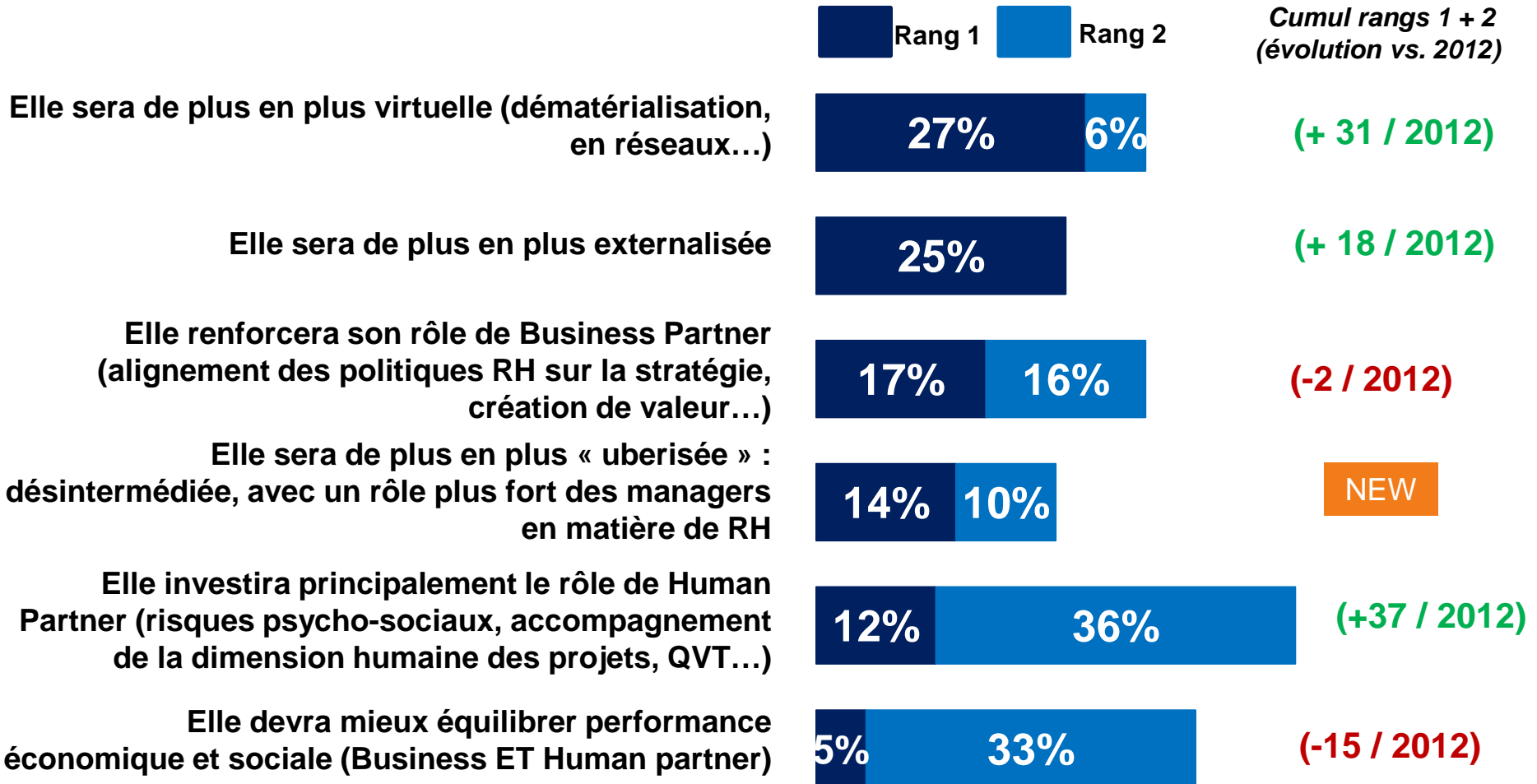
Les facteurs de non implication des managers en RH : le manque de sens, de temps et de formation

Q. : Si les managers ne jouent pas ou peu leur rôle, comment expliquez-vous cette situation ?



Evolution de la fonction :
à la fois plus humaine ET plus digitale...

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

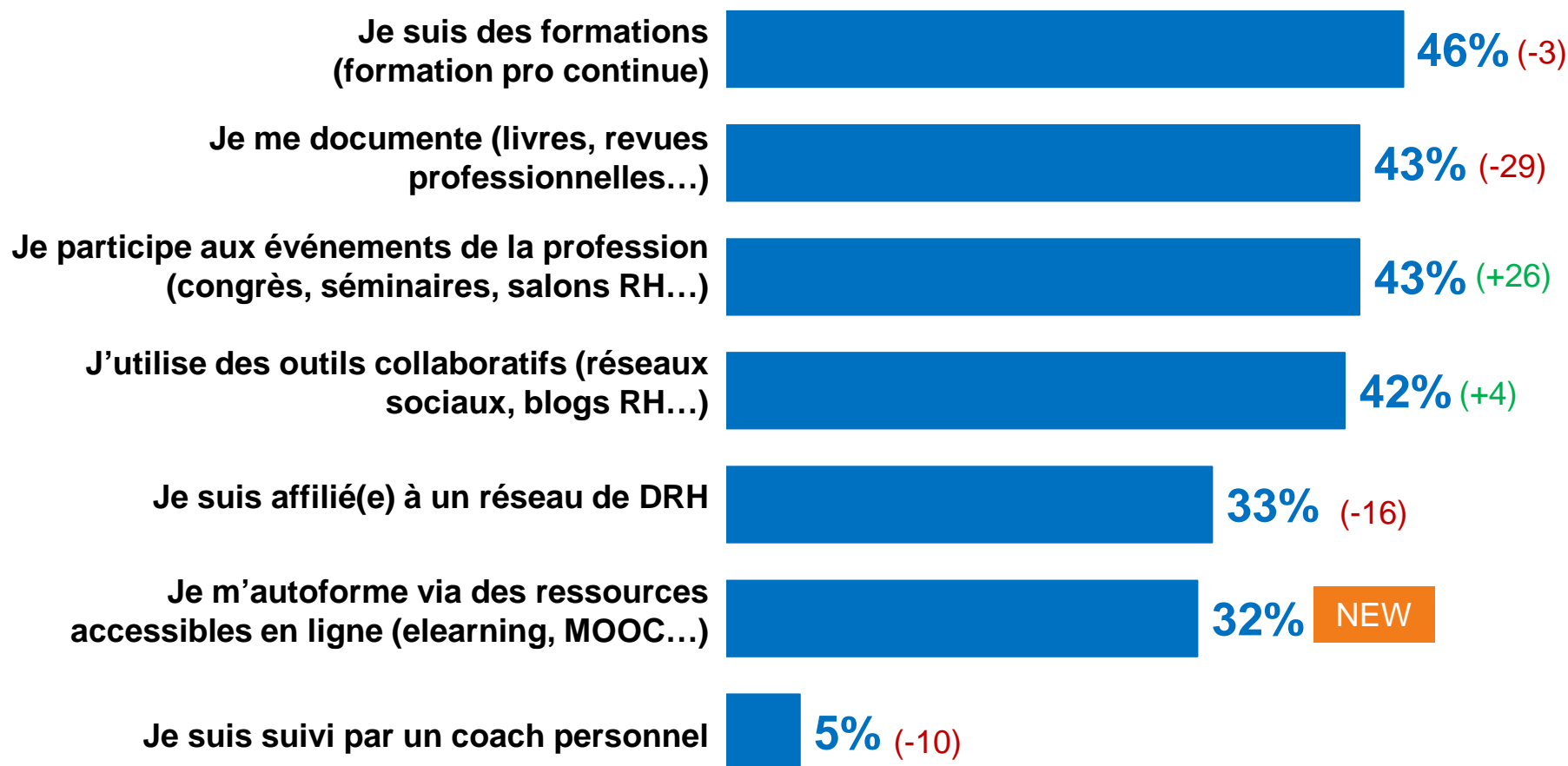




Pour accompagner cette mutation : réseaux physiques et virtuels en pleine expansion

Q. : Comment développez-vous vos compétences aujourd'hui ?

(Evolution vs. 2012)



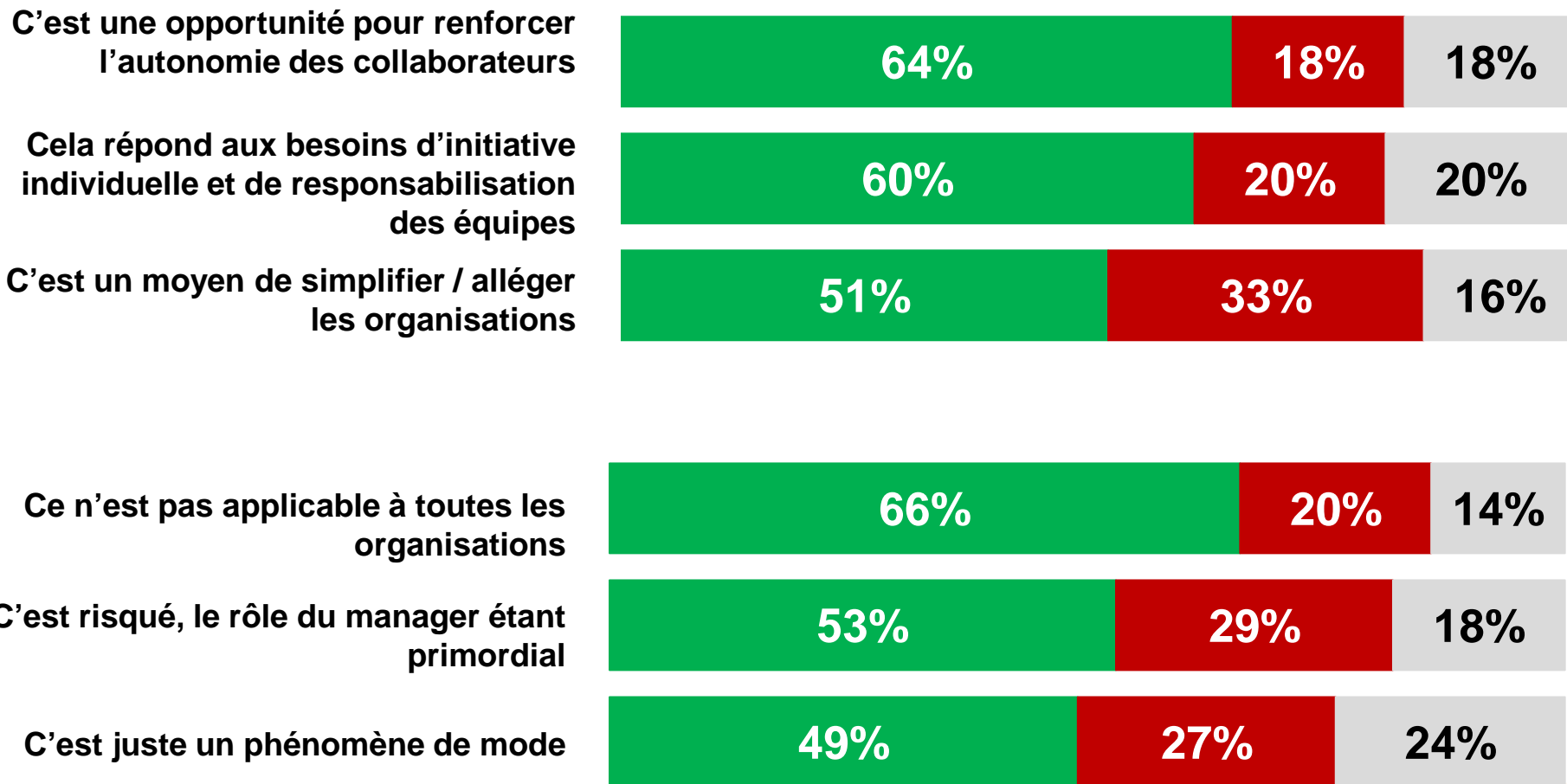
0% 10% 20% 30% 40% 50%



L'entreprise libérée ? Oui sur le fond... mais avec des réserves quand à l'application

Q. : Que pensez-vous du concept d'entreprise libérée ?

■ Oui
 ■ Non
 ■ Ne sais pas





A retenir...

* **Portrait du DRH**

- ▶ 66 % des DRH-RRH sont arrivés à leur poste après avoir exercé plusieurs années dans la fonction, 27% après un parcours managérial.
- ▶ Au quotidien, l'administratif constitue le 1^{er} rôle du DRH – c'est encore plus vrai dans le secteur public.
- ▶ Un décalage certain entre les attentes initiales et une réalité du terrain beaucoup plus éclectique.
- ▶ Une grande liberté de parole vis-à-vis de la DG VS. un sentiment d'isolement et des questions éthiques plus marquées.
- ▶ En dépit des difficultés, ils sont encore plus nombreux à recommander leur métier qu'en 2012...

* **Perception de la fonction RH par les salariés**

- ▶ Note de confiance moyenne = 5,6 / 10. Cette note est la plus élevée dans les entreprises de moins de 300 salariés (6,3)
- ▶ Les salariés attendent le DRH davantage sur l'humain, la transparence, la proximité et moins sur la gestion opérationnelle/des processus.
- ▶ Human Partner / Business Partner : l'équation impossible ?

* **Les évolutions de la fonction RH selon les DRH**

- ▶ Enjeux : accompagner les projets de digitalisation et de transformation de l'entreprise.
- ▶ Le développement de la qualité du management reste un enjeu très important.
- ▶ 45% des DRH-RRH considèrent que la fonction RH est aujourd'hui partagée et les managers sont impliqués dans les RH (+21 pts vs. 2012).
- ▶ A 5 ans : vers une fonction RH plus humaine ET plus digitale.
- ▶ L'entreprise libérée : un concept approuvée sur le fond... mais dont l'application concrète suscite de fortes réserves.

 Suivez nos actualités...



@Cegos



www.cegos.com

Contacts presse CEGOS :

Mathieu Cadot

01 55 00 96 64 – 06 76 05 96 17

mcadot@cegos.fr

Catherine Bonjour

01 55 00 93 22 – 06 88 21 97 30

cbonjour@cegos.fr