



# ETUDE DRH 2024 : ÉTAT DES LIEUX ET FUTUR DE LA FONCTION



**L**e rôle stratégique des DRH ne cesse d'évoluer. Entre les enjeux d'attractivité, de rétention des talents mais aussi de transformation des organisations, les DRH sont sur tous les fronts. Cette étude a pour but de décrypter et de mettre en lumière leur quotidien, leurs défis et leur futur.

par *Nicolas LECONTE*  
Co-fondateur d'IGO  
*Ulysse FRANCO*  
Co-fondateur d'IGO  
*Morgane Di MEGLIO*  
Consultante chez IGO



Les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité de se transformer pour toujours mieux s'adapter aux évolutions du marché.

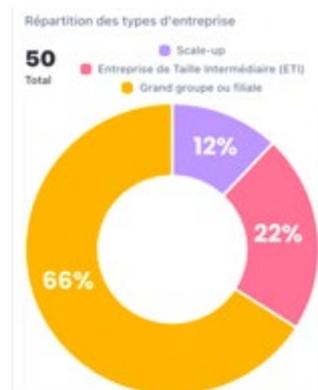
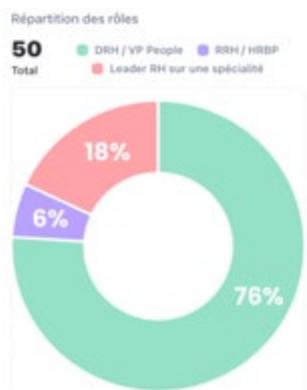
Ces évolutions impactent l'ensemble de l'organisation et particulièrement les Ressources Humaines, parties prenantes dans la conduite des transformations et responsables de l'accompagnement des talents.

C'est pourquoi dans cette étude Think IGO et le Lab RH mettent en lumière la fonction RH grâce au témoignage de 50 décideurs RH de structures de plus de 300 salariés.

Vous trouverez dans cet article l'état des lieux de la fonction RH en 2023 et les tendances et projections des DRH à horizon 2024.

### *Bilan des enjeux RH de 2023*

Les 5 principaux enjeux cités par les 50 leaders RH interrogés sont :



L'attractivité, l'engagement et le développement des talents sont au top du classement des enjeux RH depuis plusieurs années. Les départements RH demeurent les principaux concernés dans la poursuite de ces objectifs stratégiques et sont très attendus



sur leur capacité à proposer aussi bien une marque employeur que des politiques internes attractives pour faire la différence sur un marché concurrentiel.

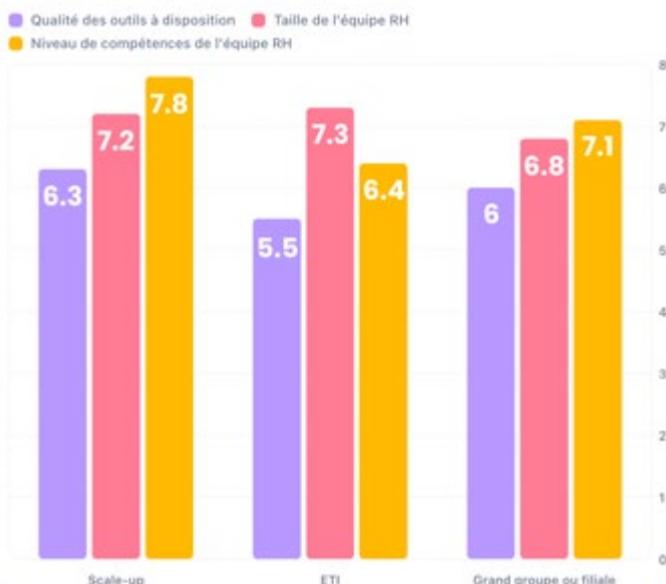
Deux enjeux plus spécifiques ont fait plus récemment leur apparition sur le podium des enjeux RH et démontrent la volonté des départements RH d'évoluer vers un mandat encore plus stratégique. Il s'agit de la conduite des transformations internes et de la refonte de l'organisation et de la gouvernance RH. L'évolution constante des attentes, modes de travail, outils et technologies engendre la transformation des entreprises, ce qui entraîne par ailleurs la nécessité de repenser les modèles organisationnels, processus et mécanismes internes, à l'échelle de la fonction RH mais aussi de toute l'entreprise.

### Les moyens à disposition des RH

Pour faire face à ces défis, les départements RH ont besoin de moyens. Nous les avons donc interrogés sur :

- les outils à leur disposition
- la composition et l'organisation de leurs équipes
- leur perception du budget RH annuel

#### Analyse des moyens alloués vu par les DRH



Ce qui saute directement aux yeux concerne l'insatisfaction unanime des DRH vis-à-vis des outils à disposition pour supporter leurs activités.

Du côté de la composition des équipes RH en termes de volume comme de compétences mobilisées, les avis divergent :

- Les grands groupes voient un intérêt à recruter davantage de profils RH pour renforcer leurs équipes tandis que les scale-ups et ETI sont relativement satisfaites sur ce point.

- Au niveau des compétences mobilisées au sein des équipes RH, les scale-ups et grands groupes sont satisfaits. Ce sont les représentants d'ETI qui sont les plus exigeants et qui assument la nécessité de muscler davantage leurs équipes. Nous verrons ci-dessous quelles sont les compétences que les DRH jugent importantes à développer pour 2024.

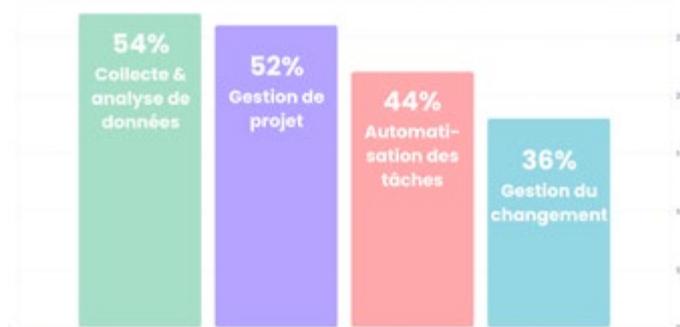
Enfin, côté budget, bien que 60% des répondants estiment le budget annuel suffisant, la répartition de ce budget entre les différents pôles RH est, elle, plus nuancée.

### Les compétences RH de demain

Les équipes RH souhaitent renforcer certaines compétences clés pour maximiser leur impact dans un contexte d'évolution et de transformation continue.

A l'unanimité, tout type d'entreprise confondu, voici les trois compétences majeures qui doivent être améliorées dès 2024 selon les répondants :

Compétences à développer vu par les DRH



#### Collecte et analyse de données

54% des DRH affirment devoir renforcer leur capacité à collecter et analyser les données afin de prendre des décisions plus éclairées.

Rattaché à l'analytique RH qui consiste plus globalement à collecter et traiter un ensemble de données relatives au personnel, le sujet des données RH prend de plus en plus de place dans les réflexions stratégiques.

Les directions RH sont déjà matures dans la collecte de données (aussi bien quantitatives que qualitatives) mais reconnaissent leur faiblesse quant à leur analyse et utilisation optimale.

#### Gestion de projet et du changement

52% des DRH souhaitent développer leurs compétences en gestion de projet et 36% d'entre eux souhaitent se former à la gestion du changement pour mieux accompagner les transformations d'entreprises.



La gestion de projet et du changement sont des compétences clés auxquelles les équipes RH ne sont pas toujours formées. Pourtant, elles passent leur journée à gérer non pas un, mais souvent plusieurs projets RH à la fois, impliquant souvent de faire adhérer au changement.

### *Automatisation des tâches*

44% des DRH souhaitent de plus en plus automatiser les tâches et processus RH afin de se libérer du temps et de la charge mentale pour les tâches à plus forte valeur ajoutée.

L'automatisation des tâches devient essentielle pour libérer du temps précieux aux professionnels RH déjà débordés et permet de se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée comme le développement et l'engagement des employés.

Tout cela permet in fine au département RH de se positionner d'autant plus comme un partenaire stratégique au sein de l'entreprise et de sortir de l'image administrative et traditionnelle encore trop ancrée dans les esprits.

## *Cap vers l'avenir du rôle de DRH*

A l'issue des échanges avec les 50 DRH interrogés, nous avons dressé le portrait du DRH du futur sur 4 plans :

### *Le DRH Business Partner*

Il est de plus en plus nécessaire que les DRH se positionnent en véritables partenaires stratégiques de l'entreprise.

Rassam Yaghmaei, Group Talent Lead chez Iliad (Free) partage sa vision en ce sens : "Les DRH ont une place de plus en plus importante dans les COMEX et doivent influencer les décisions stratégiques. Au-delà d'être le bras armé de l'exécution d'une vision, la prochaine étape est d'influencer la vision et la direction."

### *Le DRH catalyseur de potentiel*

La direction RH est au cœur de l'évolution des talents et des métiers. A ce titre, elle doit être capable d'accompagner la montée en compétences des parties prenantes de l'entreprise dans un contexte aussi évolutif que le nôtre.

Caroline Jucla, EMEA Human Resources Director nous partage que : "Demain les DRH devront être capables de travailler encore plus sur l'expérience employé et devenir des acteurs de la transformation en étant notamment aux manettes du re-skilling et de l'up-skilling des talents pour préparer l'apparition de nouveaux

métiers."

### *Le DRH Tech*

Le/la DRH de 2024 est capable de collecter et d'utiliser les données et les nouvelles technologies pour propulser son impact. Il/elle sait automatiser les processus et les tâches pour optimiser son quotidien, prendre les meilleures décisions et consacrer son temps aux sujets à forte valeur ajoutée.

Pia Hernandez, EVP HR chez Safran Landing Systems nous confie que selon elle : "Beaucoup pensent que le métier RH va être remplacé avec l'automatisation, l'IA... [...] Ces outils vont faciliter la gestion opérationnelle en libérant du temps pour se concentrer sur ce qui apporte le plus de valeur : l'expérience collaborateur."

### *Le DRH externalisé*

Face aux enjeux de transformation des métiers et de pénurie des compétences, les DRH doivent développer une vision 360° des ressources et innover pour atteindre leurs objectifs.

Les DRH eux/elles-mêmes envisagent différemment leur rôle et se mettent de plus en plus à leur compte et externalisent leurs services. Christelle Canhoto Antunes, DRH à temps partagé nous partage son vécu : "Je crois beaucoup en la DRH indépendante, qui intervient de manière externalisée, à temps partagé. On n'apporte pas la même chose à l'organisation et on n'est pas perçue de la même façon. On vient avec un mandat et une expertise reconnue."

## *En guise de conclusion...*

Le département RH prend une place de plus en plus importante au sein des entreprises. L'évolution des attentes des collaborateurs a contraint les DRH à redoubler d'efforts pour proposer une expérience collaborateur harmonisée. Pour certaines entreprises, le pari de l'expérience collaborateur "wahou" est gagné. Pour d'autres, le contexte est plus difficile : équipes RH sur-sollicitées, manque de méthodologie pour cadrer ce projet structurant et embarquer les collaborateurs...

Saisissez l'opportunité de faire bouger les lignes et d'accéder à un nouveau mandat qui aligne parfaitement les intérêts humains et économiques.

*Nicolas Lecroq, Mylène Franco, Morgane di Meglio*

Pour aller plus loin et découvrir l'étude complète rendez-vous sur [www.think-igo.com](http://www.think-igo.com)

