

➤ APERÇU MONDIAL BAROMÈTRE RH



L'HUMAIN AU PREMIER PLAN

Comment la fonction RH joue-t-elle un rôle crucial dans la transformation de l'entreprise

Michael Page

À PROPOS DE MICHAEL PAGE



Michael Page, filiale de PageGroup (153 bureaux, 5 600 collaborateurs à travers le monde dans 35 pays), figure parmi les cabinets de recrutement les plus connus et les plus respectés dans le monde.

Spécialiste de la sélection et de l'approche directe de cadres confirmés, nous développons une démarche de conseil, combinant savoir-faire local et expertise globale afin d'obtenir la meilleure adéquation entre les besoins de nos clients et ceux de nos candidats.

SOMMAIRE

Résumé analytique	4
Méthodologie	5
Le rôle des RH en tant que partenaire de l'entreprise	8
Sur la voie du partenariat.....	14
Les départements RH sont-ils prêts pour la prochaine guerre des talents ?	18
La prochaine étape dans l'évolution des RH.....	21

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le Baromètre International RH Michael Page présente les résultats d'une enquête menée auprès de 2 500 dirigeants RH dans 65 pays.

Les points forts

- **Les dirigeants RH sont un élément clé de la croissance des entreprises** et doivent continuer à évoluer de façon à devenir des partenaires opérationnels et stratégiques de l'entreprise. Dans certaines régions, la crise économique impose des tâches difficiles comme le licenciement d'employés et la réduction des coûts, risquant aujourd'hui de les détourner d'autres initiatives plus stratégiques. Nous constatons également un intérêt renouvelé pour les données et les mesures afin de gérer la performance des RH.
- **Les perspectives de recrutement dans de nombreux pays** laissent présager une nouvelle phase de croissance économique. De nombreux pays comme l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Irlande sont particulièrement optimistes et envoient un signal positif quant à l'embellie de l'emploi.
- **L'importance et l'influence des RH augmentent**, comme l'illustre l'attention accrue portée au recrutement, au développement et à la gestion des talents. La rétention des talents et l'image de marque de l'employeur restent des éléments cruciaux dans la nouvelle guerre des talents.
- Après le premier pic de demande dû à l'essor des technologies à la fin des années 1990, on observe aujourd'hui des signes clairs du **prélude à la Seconde Guerre des Talents, que l'on prédit depuis longtemps**. Si le high-tech et les secteurs liés seront en première ligne dans cette nouvelle guerre, d'autres devraient leur emboîter rapidement le pas.
- **Les départements RH sont-ils prêts à affronter ces défis complexes ?** Il est certain que, sur le plan du nombre de ressources, les entreprises ne prévoient pas une hausse importante de leurs équipes RH, même si elles pensent augmenter leurs effectifs dans les douze prochains mois. Ce résultat nous amène clairement à nous demander si les professionnels des RH sont prêts à aider leurs employeurs à gérer la hausse du personnel. Les départements RH seront-ils capables de suivre le rythme de croissance requis par l'entreprise ? Il s'agit d'un défi majeur dans un avenir prévisible.

D'après les points de vue que nous avons recueillis auprès des dirigeants RH du monde entier, nous constatons que la fonction des RH connaît un changement radical. Elle n'est plus considérée comme une fonction administrative, mais devient davantage axée sur le recrutement et le développement des talents.

Les réponses des dirigeants RH dans le monde indiquent qu'il s'agit **d'une fonction en évolution**, de plus en plus en phase avec l'entreprise. Les RH ont vocation à devenir un **partenaire stratégique** pour attirer, recruter, développer et fidéliser les talents.

MÉTHODOLOGIE

Le Baromètre International RH de Michael Page est une enquête en ligne, exclusive et exhaustive, menée auprès de dirigeants RH dans 65 pays. Réalisée au début de l'année 2015, elle comprend des informations sur 2 572 entreprises, des PME aux entreprises de premier plan dans divers secteurs d'activité, ce qui nous permet de faire des observations fondées sur le panorama des RH.

Sept régions sont représentées : Europe continentale, Royaume-Uni et Irlande, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie Pacifique, Afrique et Moyen-Orient. Pour tenir compte des différences régionales en termes de performance économique, les données ont été pondérées en fonction du produit intérieur brut (PIB).

DÉCOUPAGE GÉOGRAPHIQUE

Sur la base de 2 572 réponses

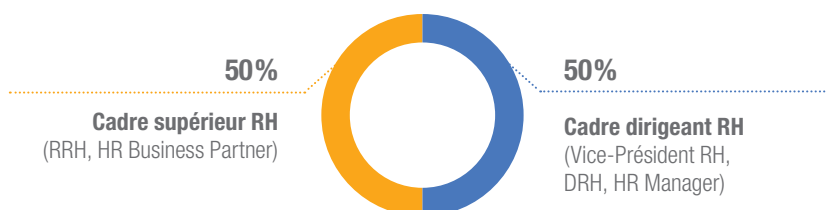


Objectifs et caractères démographiques de l'étude

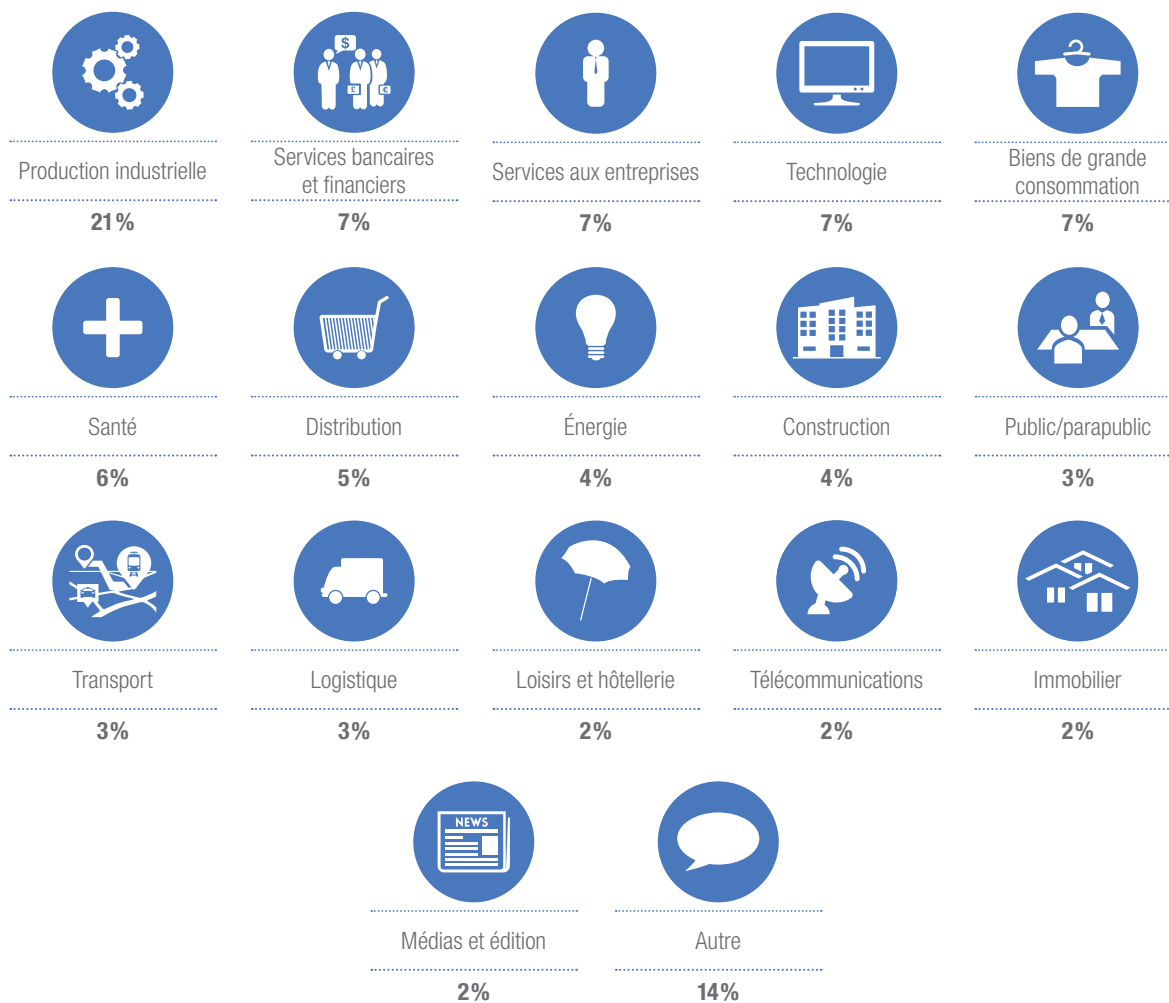
Le questionnaire a été conçu de façon à récolter des informations essentielles sur les points suivants :

- Étendue du rôle des dirigeants RH
- Principales priorités dans les RH
- Place des RH dans l'organisation de l'entreprise
- Principaux changements prévus
- Plans de recrutement
- Initiatives stratégiques en matière de RH

Profils des répondants

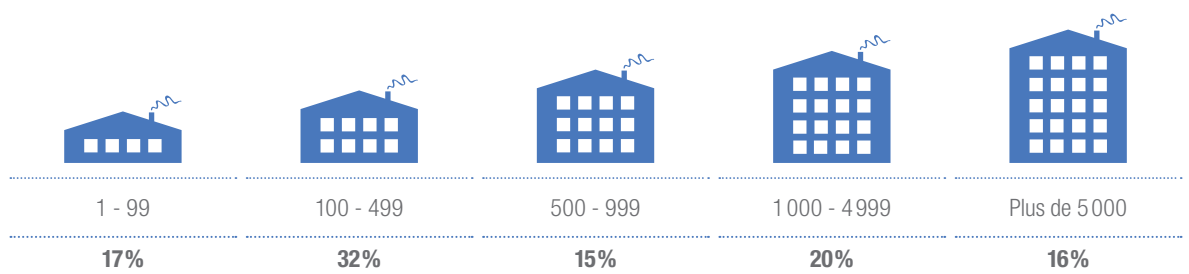


Secteurs d'activité



Taille de l'entreprise

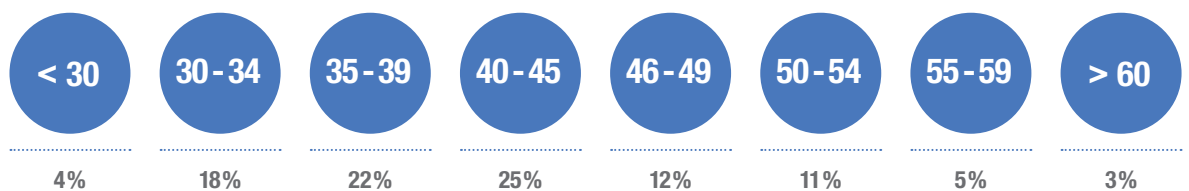
Nombre d'employés



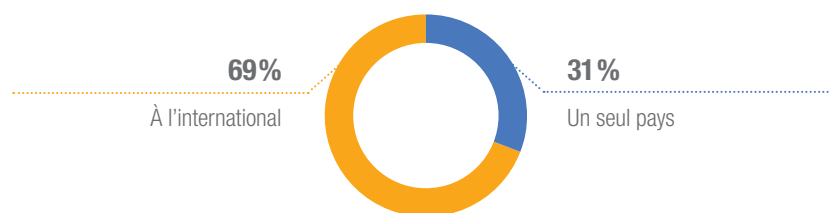
Genre



Âge



Rôle international vs rôle dans un seul pays



LE RÔLE DES RH EN TANT QUE « BUSINESS PARTNER »

Quelles sont les priorités des RH et comment leur rôle évolue-t-il ?

Le Baromètre International RH de Michael Page a pour but d'identifier les principales priorités des RH et d'envisager leur nouveau rôle stratégique.

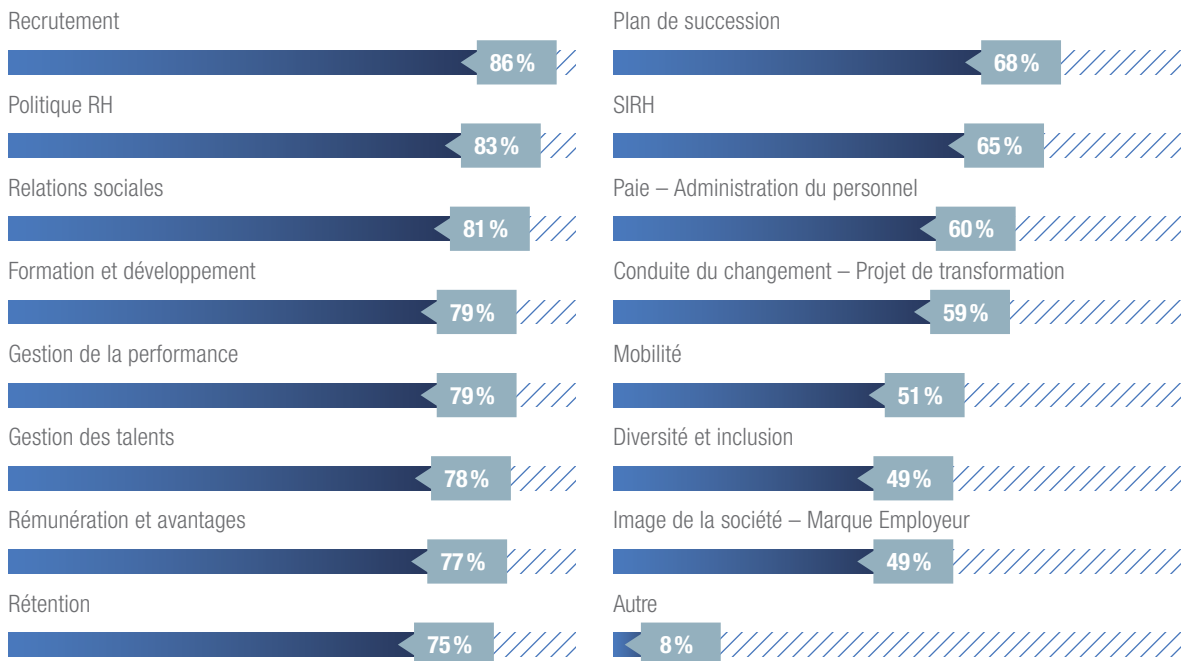
Il étudie l'évolution des RH et la capacité des entreprises à mesurer la performance de leurs départements RH et surtout à rivaliser dans la guerre des talents.

Pour vérifier l'importance stratégique des RH au sein de l'entreprise elle-même, nous avons examiné la structure organisationnelle et hiérarchique des dirigeants RH. À l'échelle mondiale, les directeurs RH les plus seniors dépendent directement de la direction au plus haut niveau. En effet, 63% des directeurs RH seniors ayant participé à l'étude sont directement rattachés au directeur général, au directeur financier ou au président.

En poussant plus loin l'analyse, nous avons aussi identifié ce qui suit :

- 80% des dirigeants RH ont des responsabilités stratégiques significatives (ex : gestion des talents).
- 60% déclarent que l'administration du personnel et la paie relèvent de leur responsabilité.
- La majorité d'entre eux possèdent des connaissances étendues et une solide expérience pour avoir travaillé dans ce domaine pendant au moins 15 ans.

Étendue du rôle des dirigeants RH



Les talents au premier rang de la liste des priorités

Principales priorités des dirigeants RH :

- Gestion des talents (33%)
- Formation et développement (33%)
- Acquisition/recrutement de talents (32%)

Dans la majorité des entreprises, il n'y a pas de priorité particulière dominant franchement les autres. Les trois priorités les plus fréquemment citées sont la gestion des talents, la formation & le développement et la mobilité & les plans de succession.

Des sujets difficiles pas si difficiles

Certains domaines des RH, dont on aurait pu raisonnablement supposer qu'ils présentaient un caractère « urgent », se voient accorder une priorité nettement plus faible :

- Diversité et inclusion (4%)

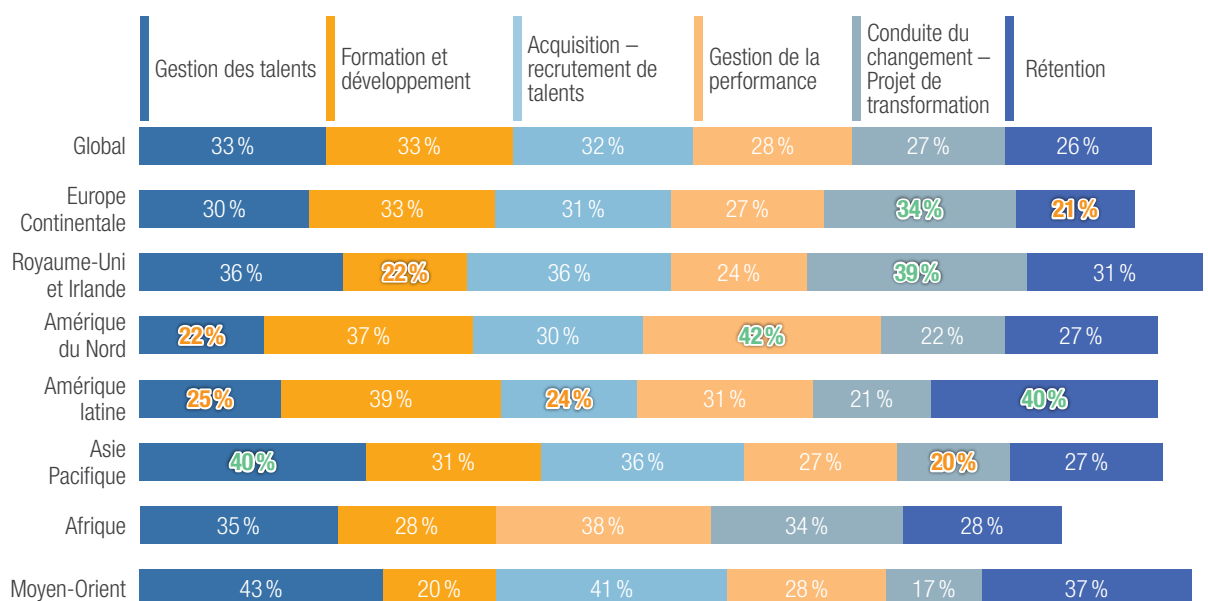
- Image de marque/marque employeur et EVP (Employee Value Proposition) (13%)

Alors que les entreprises sont sous pression pour essayer de se différencier sur le marché du travail et attirer des candidats de talent, ce dernier résultat est particulièrement surprenant.

La gestion des talents : une priorité dans différentes régions

Quel est le trait commun entre l'Inde, l'Asie du Sud-Est (Indonésie, Malaisie, Singapour et Thaïlande) et la Turquie ? La moitié des entreprises dans ces régions citent la gestion des talents comme l'une de leurs trois premières priorités dans les 12 prochains mois, contre 33% de tous les pays de l'étude. Ceci est lié à une croissance économique rapide et à une fonction RH moins établie qui devra évoluer rapidement pour suivre ce développement.

Priorités RH par région



Les données qui figurent en orange et en vert sont respectivement inférieures et supérieures à la moyenne mondiale.

En Inde, le nombre d'entreprises ayant également identifié l'acquisition de talents comme une priorité majeure pour les RH se situe au-dessus de la moyenne. Ceci est d'autant plus compréhensible que l'Inde et l'Asie-Pacifique manquent largement de main d'œuvre qualifiée.

Allemagne et Inde : deux pays différents avec une même priorité RH

Sous l'angle de l'acquisition ou du recrutement de talents, le cas de l'Allemagne est également notable. Dans les entreprises allemandes, la gestion de talents est une priorité importante tout comme dans d'autres pays. Mais le pourcentage des entreprises allemandes qui font du recrutement de talents une priorité est sensiblement supérieur à la moyenne et c'est d'ailleurs la priorité la plus souvent citée dans ce pays.

” En Inde, 45% des entreprises classent l'acquisition/le recrutement des talents dans leurs priorités.

Le défi est davantage d'attirer des employés de talent que de développer, déployer et fidéliser les talents existants. De la même manière, on observe en Inde un taux surprenant de 45% d'entreprises qui classent l'acquisition et le recrutement de talents parmi leurs priorités.

La taille des entreprises détermine les priorités dans le domaine des RH

Les entreprises de plus de 500 employés sont bien plus nombreuses à classer la gestion des talents parmi leurs trois premières priorités que leurs homologues de plus petite taille (> 36% vs < 30%). Ces dernières peuvent juger difficile la gestion active de leurs talents sachant que les opportunités de carrière sont plus limitées. Nombre d'entre elles également n'ont pas le budget, les ressources et l'expertise RH nécessaires pour réagir aux pénuries de main d'œuvre.

La formation et le développement ne reposent pas sur une analyse objective

À partir du moment où la formation et le développement figurent parmi les trois premières priorités des RH, on pourrait s'attendre à ce que les départements RH analysent et contrôlent leurs besoins à cet égard. Or, seules les entreprises de plus de 5000 employés, tendent à associer cette priorité au suivi des compétences des employés en tant que mesure de la performance.

Dans l'étude dans son ensemble, seules 41% des entreprises ayant cité la formation et le développement parmi leurs priorités évaluent systématiquement les compétences de leurs employés. Ainsi, la plupart présagent des compétences de leurs employés et des formations associées.

Priorités par secteur d'activité

Intérêt renouvelé pour l'acquisition, le recrutement et la rétention des talents dans le secteur des technologies.

Deux priorités ressortent bien plus fréquemment dans les entreprises technologiques, qui dépendent d'une offre de main d'œuvre hautement qualifiée :

- Recrutement/acquisition de talents (45% contre 32% globalement)
- Rétention des employés (36% contre 26% globalement)

Dans les technologies et les secteurs liés, la guerre des talents est déjà une lutte acharnée. Avec l'intensification de la concurrence et l'accélération de la mise sur le marché, les grandes entreprises n'ont d'autre alternative que d'innover et de se réinventer.

Incitations : une priorité dans le secteur public

Par rapport à l'ensemble des participants, la rémunération et les avantages sociaux sont une priorité plus absolue dans le secteur public (33% contre 18%).

Du fait de la crise économique et des réductions d'effectifs, de nombreux professionnels expérimentés

ont quitté le secteur privé, qui pratique des politiques de rémunération et d'avantages sociaux complexes, au profit du secteur public. Ceci pourrait donc conduire à un accroissement de la complexité et de la flexibilité structurelle des politiques de rémunération et d'avantages sociaux du secteur public, fortement réglementées, afin de permettre à ce dernier de recruter et de fidéliser des professionnels de haut niveau.

Les investissements sont-ils en phase avec les principales priorités des RH ?

La question essentielle est de savoir s'il y a un déséquilibre entre les défis identifiés par les entreprises et les actions qu'elles mettent en œuvre pour y faire face.

Les participants qui placent la rétention du personnel parmi leurs trois grandes priorités ont davantage tendance à :

- Suivre la rotation du personnel (76 % contre 64 % globalement)
- Mettre l'accent sur la motivation du personnel (50 % contre 44 %)

Ceci révèle une anomalie : la fidélisation des employés va de pair avec un suivi du turnover et de la motivation. Or, le quart des entreprises qui classent la rétention dans leurs priorités ne contrôlent pas le turnover de leur personnel et la moitié d'entre elles n'ont pas les moyens de motiver leur personnel pour éviter les départs.

Nécessité de quantifier ce défi

Un fait révélateur : 24 % des entreprises qui perçoivent la rétention du personnel comme un problème ne sont pas en mesure d'évaluer le turnover de leurs effectifs.

Respecter ses priorités en ciblant des salariés spécifiques

La priorité donnée à la rétention du personnel ne suscite pas de mesures favorables aux femmes

On pourrait s'attendre à ce que les entreprises ayant pour priorité la rétention de leur personnel envisagent d'adapter leurs pratiques de travail afin de fidéliser certains segments de leurs effectifs, en adoptant, par exemple, des mesures favorables aux femmes. Or, elles ont beaucoup moins tendance à déployer des mesures visant spécifiquement les femmes : 44 % d'entre elles n'ont pas encore mis en œuvre de mesures destinées aux femmes contre 37 % globalement. Néanmoins, comme les programmes et initiatives visant à retenir le personnel couvrent tous les employés, les femmes en bénéficient forcément.

Mesures mises en œuvre par les entreprises ayant cité la rétention du personnel comme priorité

	Total	Rétention du personnel citée comme priorité	Rétention du personnel non citée comme priorité
Aucune	39%	44%	37%
Mentorat	20%	18%	20%
Coaching	23%	21%	24%
Networking	20%	18%	21%
Aménagement du temps de travail	39%	35%	40%
Carrières horizontales (transferts à des postes de même niveau et non vers le haut)	24%	20%	25%

Les données qui figurent en orange et en vert sont respectivement inférieures et supérieures à la moyenne mondiale.

L'importance de la diversité et de l'inclusion augmente avec la taille des entreprises

Seulement 5% des entreprises ont une équipe ou fonction RH entièrement dédiée à la gestion de la diversité et de l'inclusion, et moins du tiers d'entre elles (27%) dispose d'une équipe où cette tâche figure au nombre des responsabilités.

Les deux tiers (67%) n'ont aucune équipe de ce type. Cependant, nous avons observé une corrélation avec la taille de l'entreprise : on rencontre plus fréquemment des équipes en charge de la diversité et de l'inclusion (55%) dans les entreprises de plus de 5 000 employés.

Ressources RH affectées à la diversité et à l'inclusion selon la taille de l'entreprise

Nombre d'employés

	Total	1-9	10-19	20-49	50-100	Plus de 100	DK
Nous avons une fonction/équipe dédiée aux problèmes de diversité et d'inclusion	6%	2%	5%	8%	9%	20%	–
Nous avons une fonction/équipe qui gère les problèmes de diversité et d'inclusion parmi d'autres responsabilités	27%	20%	36%	34%	33%	45%	9%
Nous n'avons pas d'équipe ou de fonction affectée à ce domaine	67%	78%	60%	59%	58%	35%	49%

D&I = diversité et inclusion. Les données qui figurent en orange et en vert sont respectivement inférieures et supérieures à la moyenne mondiale.

Le budget consacré à la diversité et à l'inclusion n'a pas de lien direct avec la présence d'une fonction/équipe RH liée

Ce n'est pas parce qu'un budget est attribué à la gestion de la diversité et de l'inclusion que des ressources sont forcément affectées à cette tâche : 30% des entreprises

n'ayant pas de fonction/équipe spécifique dépensent jusqu'à 5% de leur budget RH dans des actions en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Pourcentage du budget total attribué à la gestion de la diversité et de l'inclusion

	Aucune	Moins de 5%	5-10%	Plus de 10%
Total	48%	38%	11%	3%
Nous avons une fonction/équipe entièrement dédiée à la gestion des problèmes de diversité et d'inclusion	8%	47%	33%	12%
Nous avons une fonction/équipe qui gère les problèmes de diversité et d'inclusion parmi d'autres responsabilités	16%	56%	22%	6%
Nous n'avons aucune équipe ou fonction affectée à ce domaine	64%	30%	5%	1%

D&I = diversité et inclusion. Les données qui figurent en orange et en vert sont respectivement inférieures et supérieures à la moyenne mondiale.

La priorité accordée à la diversité et à l'inclusion va de pair avec un investissement plus important en budget et personnel

Les entreprises qui placent la diversité et l'inclusion parmi leurs trois premières priorités (soit 4%) ont-elles une approche différente des autres ? Un pourcentage sensiblement plus important de ce petit sous-échantillon dispose d'une fonction ou d'une équipe totalement ou partiellement responsable de la diversité et de l'inclusion (12 % avec une responsabilité totale et 50 % avec une responsabilité partagée) et 38 % n'ont aucune fonction dédiée à cette tâche.

Un pourcentage très significatif des entreprises ayant cité la diversité et l'inclusion comme priorité (28 %) ne dépense aucun budget de RH sur des activités dans ce sens (72 % par rapport à 50 % globalement). L'une des conclusions que l'on peut en tirer est que certaines

d'entre elles ne respectent peut-être pas encore leur promesse à cet égard.

Quoi qu'il en soit, certaines entreprises consacrent quand même une grande partie de leur budget RH total à des actions réalisées uniquement dans ce domaine, sachant que celles qui en font une priorité tendent à dépenser 10 % de leur budget RH à cet effet (9 % comparé à 3 %).

Autre résultat intéressant : il y a 25 % de mesures en plus visant spécifiquement les femmes dans les entreprises dans lesquelles la diversité et l'inclusion sont une priorité (85 % contre 60 %).

Mesures mises en œuvre spécifiquement pour les femmes dans le cadre de la priorité accordée à la diversité et à l'inclusion

	Total	Diversité et inclusion citées comme priorité	Diversité et inclusion non citées comme priorité
Aucune	39%	15%	40%
Mentorat	20%	46%	18%
Coaching	23%	37%	23%
Networking	20%	36%	20%
Aménagement du temps de travail	39%	41%	39%
Carrières horizontales (transferts à des postes de même niveau et non vers le haut)	24%	34%	24%

Les données qui figurent en orange et en vert sont respectivement inférieures et supérieures à la moyenne mondiale.

Principales conclusions

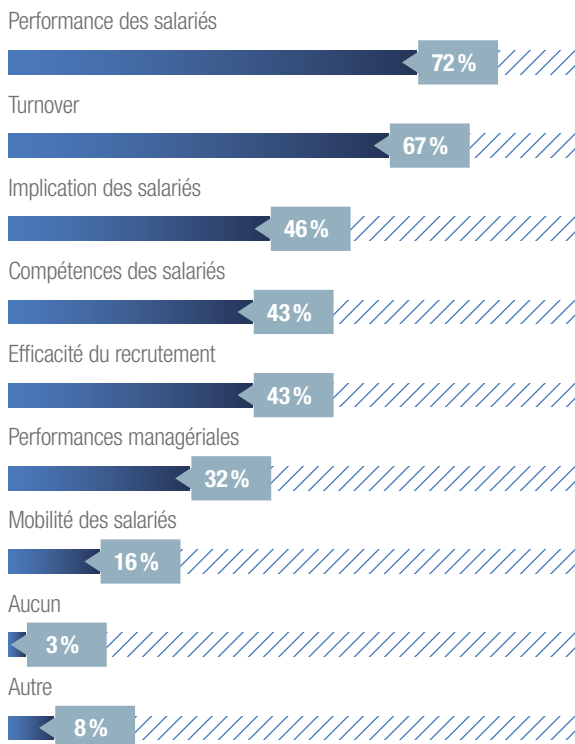
- Un nombre impressionnant (80 %) de dirigeants RH s'engagent dans des responsabilités importantes sur le plan stratégique, comme la gestion des talents.
- Il y a trois priorités qui entrent en ligne de compte pour eux : la gestion des talents qui partage la première place avec la formation et le développement (33 %), suivie de près par l'acquisition et le recrutement de talents (32 %).
- La diversité et l'inclusion sont au cœur des préoccupations de seulement 4 % des dirigeants RH.

SUR LA VOIE DU PARTENARIAT

La performance et le turnover : les indicateurs clés

La performance des salariés (72%) et la rotation du personnel (67%) sont les mesures qui dominent dans l'enquête et qui sont appliquées par plus des deux tiers des entreprises. Si l'on examine les résultats les plus significatifs par pays, l'Inde ressort à 85,7 % sur le suivi de la performance du personnel et un écart important sépare l'Italie (16,5 %) du Royaume-Uni et de l'Irlande (91,8 %) sur le suivi du turnover. Quant aux indicateurs plus sophistiqués, comme la compétence du personnel, ils ne sont suivis que par moins de la moitié des entreprises dans chaque cas.

Indicateurs de performance RH mesurés



Il n'y a quasiment aucune corrélation entre le suivi de la performance et le turnover, d'une part, et la taille de l'entreprise ou de son équipe RH, d'autre part. En effet, 66,4 % des petites entreprises (1 à 99 personnes) avec une équipe RH restreinte (1 à 9 personnes) suivent la performance du personnel et 53,8 % suivent sa rotation.

Le bilan systématique n'est pas la norme

L'analyse des mesures de performance dans les RH en est encore semble-t-il à ses balbutiements. Une grande partie des entreprises (64 %) suivent tout au plus trois indicateurs clés.

Il ressort clairement de notre Baromètre International que les services RH dans le monde entier s'évertuent à assurer la transparence de leurs actions et de leurs résultats. Le fait pour les RH d'adopter des mesures efficaces contribuerait énormément à légitimer leur participation à l'exécution de la stratégie d'entreprise et les aiderait à évoluer au-delà d'une fonction purement administrative.

La capacité à quantifier le statu quo et à évaluer l'impact des changements de politiques ou de pratiques (comme une modification du système d'évaluation de la performance) sur les résultats dans le travail et les indicateurs de performance liés est essentielle. Les RH doivent s'affirmer par rapport à des fonctions comme la vente et la finance, dans lesquelles la performance est facilement lisible et le travail de communication sur la valeur créée est de ce fait bien plus facile.

Le suivi de l'efficacité du recrutement est plus courant en Chine, Asie du Sud-Est, Inde et Turquie

Le nombre d'entreprises indiennes qui reconnaît le recrutement/l'acquisition de talents comme une priorité majeure pour les RH est supérieur à la moyenne. Celles-ci ont également bien plus tendance à suivre l'efficacité du recrutement en tant que mesure de la performance (68 % contre 43 % globalement), ce qui suggère que le recrutement est une préoccupation généralisée en Inde. L'efficacité du recrutement est également suivie par un plus grand nombre d'entreprises en Asie du Sud-Est et en Turquie.

Un personnel RH plus disponible permet d'appliquer des indicateurs de performance plus sophistiqués

La taille respective de l'équipe RH par rapport à l'effectif total ne semble pas déterminante dans la décision de suivre des indicateurs de performance RH plus sophistiqués, tels que la motivation du personnel.

Cependant, la fréquence à laquelle les mesures avancées sont utilisées est effectivement liée à la taille du département RH...

Voici quelques exemples :

- **Suivi de la performance de la gestion** : effectué dans 32% des entreprises, toutes tailles confondues ; ce chiffre se situe autour de 26% pour les entreprises avec un effectif inférieur à 500 personnes et grimpe à 40% pour celles au-dessus de 1000.
- **Suivi de la mobilité du personnel** : réalisé dans 16% du total des entreprises. Ce chiffre descend à 12% dans les entreprises avec un effectif inférieur à 500 personnes et monte à 21% dans celles de plus de 1000 personnes.
- **Suivi de la motivation du personnel** : assuré dans 46% des entreprises. Ce chiffre baisse à 41% dans les entreprises avec un effectif inférieur à 500 personnes et s'élève à 53% dans celles de plus de 1000 personnes.

Quand nous distinguons les petites entreprises des plus grandes avec un critère placé à 1000 personnes, la situation tend à se différencier.

Nous avons observé que l'association d'un effectif RH plus important à une plus forte probabilité de suivi de la performance sur le plan de la gestion, de la mobilité et de la motivation du personnel (c'est-à-dire des mesures plus sophistiquées) est une tendance qui se vérifie effectivement dans les plus grandes entreprises, alors qu'il n'y a pas de schéma systématique dans les plus petites.

Ces résultats renvoient à une explication basée sur les ressources. Parmi les entreprises disposant des moyens financiers adéquats pour réaliser un bilan de performance des RH (c'est-à-dire avec un effectif de 1000 personnes au moins), celles disposant d'équipes RH proportionnellement plus importantes semblent s'investir davantage dans la mesure de la performance de la gestion des ressources.

Plus la taille de l'équipe est importante, plus le suivi des indicateurs de performance est élevé

Il y a une corrélation entre la taille de l'équipe RH et la tendance à suivre plus de trois mesures de la

performance, puisque seulement 31% des entreprises avec un effectif RH ne dépassant pas 9 personnes le font par rapport à 52% dans celles de plus de 100 personnes.

On peut donc supposer que le suivi de la performance dans les RH est considéré soit comme un luxe pour les entreprises ayant suffisamment de moyens financiers et de personnel, soit comme un mal nécessaire pour les grands (et donc coûteux) départements RH qui sont obligés de faire la preuve de leur valeur ajoutée.

Nombre de mesures selon la taille de l'entreprise

Indicateurs de performance	Total	1-9	Plus de 100
0	3%	4%	1%
1	7%	8%	7%
2	17%	21%	11%
3	37%	37%	30%
4	18%	17%	19%
5	11%	9%	17%
6	5%	4%	6%
7	3%	1%	8%
8	0%	0%	1%

D&I = diversité et inclusion. Les données qui figurent en orange et en vert sont respectivement inférieures et supérieures à la moyenne mondiale.

La flexibilité du travail est la mesure la plus courante pour les femmes

Quand on en vient à la flexibilité du travail, les mesures spécifiquement mises en place pour les femmes sont le plus fréquemment citées (39%), suivies par les évolutions de carrière horizontales, le coaching, le networking et le mentorat, qui ont tous une prévalence à peu près égale (20% à 24%).

Il est intéressant de noter cependant que les entreprises proposant une flexibilité à l'ensemble de leur personnel, indépendamment de leur sexe, se rendent plus attractives autant pour les hommes que pour les femmes.

Une charte formalisée par écrit tend en général à donner plus de poids à cette mesure, mais **moins d'une entreprise sur trois en dispose.**

Des conditions de travail flexibles pour l'ensemble du personnel, et pas seulement les femmes, ont été adoptées par 66 % des entreprises interrogées, mais seulement la moitié d'entre elles (47 %) déclarent avoir rédigé une charte contre 31 % pour l'ensemble des participants.

Près de trois entreprises sur quatre au Royaume-Uni et en Irlande ont une charte écrite sur la flexibilité du travail

Comme l'indiquent les chiffres suivants sur le nombre d'entreprises déclarant disposer d'une charte écrite sur les conditions de travail flexibles, la situation n'est pas la même dans tous les pays :

- Royaume-Uni et Irlande : 72,7 %
- Luxembourg : 53,7 %
- Allemagne : 50,8 %
- Australie : 46,5 %

Au Royaume-Uni, le nombre élevé d'entreprises proposant une flexibilité du travail peut s'expliquer par la législation qui donne à tous les employés, et

pas seulement aux parents et aux aidants, le droit de demander des horaires souples.

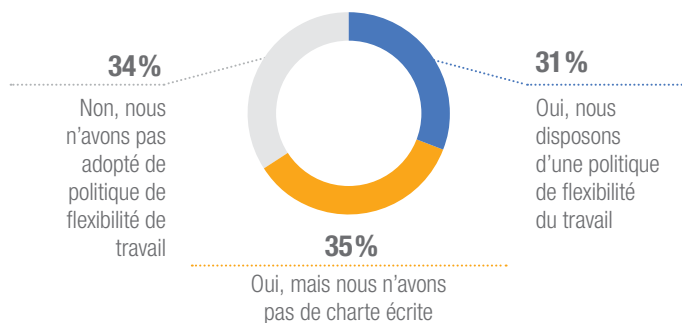
Dans la plupart des entreprises proposant la flexibilité du travail, celle-ci ne s'applique pas à l'ensemble du personnel (57 %). Il y a cependant quelques exceptions dans certains pays, notamment au Royaume-Uni et en Irlande où 60,1 % des entreprises déclarent appliquer ces mesures à tout leur personnel. À l'opposé du spectre, se trouve la Chine avec seulement 29,7 % des entreprises dans ce cas.

La flexibilité du travail à large échelle tend à aller de pair avec une charte écrite

De fait, les entreprises disposant d'une charte écrite sur le travail flexible ont nettement plus tendance à déclarer qu'elles l'appliquent à l'ensemble de leur personnel (57 % par rapport à 31 %). Mais contre toute attente, cette tendance ne se retrouve pas chez celles ayant mis en place des programmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Environ 80 % des ouvriers et des employés ne sont pas concernés par les conditions de travail flexibles, quel que soit leur type de contrat de travail. Les cadres et le personnel ayant des contrats à durée indéterminée le sont généralement plus que les intérimaires ou les salariés avec un contrat à durée déterminée.

Adoption de la flexibilité du travail



La taille de l'équipe RH détermine la formalisation des conditions de travail flexibles dans les plus grandes entreprises

La présence d'une équipe RH plus importante est associée à une plus forte probabilité de disposer d'une charte écrite sur le travail flexible, mais seulement parmi les entreprises de plus de 1 000 salariés. Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés, il n'y a pas de rapport entre le fait de disposer d'une capacité administrative sous la forme d'une équipe RH et l'existence ou non d'une charte écrite sur le travail flexible.

À noter que le pourcentage des entreprises revendiquant une charte écrite est d'environ 30 %, quelle que soit leur taille. Par conséquent, en supposant que le travail flexible génère une charge de travail administratif supplémentaire, par exemple, pour le contrôle des heures travaillées et la gestion de systèmes de paie différents, on peut en déduire que sa portée et son ampleur risquent de varier dans une large mesure entre les petites et les grandes entreprises.

Le fait d'être très en vue crée-t-il une différence ?

Du fait de leur plus grande visibilité et de la pression qui va de pair pour se conformer aux attentes des parties prenantes externes, les plus grandes entreprises sont tenues de fournir un ensemble de conditions de travail flexibles beaucoup plus complet, générant un surcroît substantiel de travail administratif pour montrer qu'elles font ce qu'il faut.

Entreprises offrant à tous leurs employés une flexibilité du travail

Total	43%
Europe continentale	48%
Royaume-Uni et Irlande	60%
Amérique du Nord	21%
Amérique latine	37%
Asie-Pacifique	41%
Afrique	20%
Moyen-Orient	28%

Les données qui figurent en **orange** et en **vert** sont respectivement **inférieures** et **supérieures** à la moyenne mondiale.

Principales conclusions

- La performance du personnel est la mesure la plus utilisée dans les RH (72 %), suivie par le turnover du personnel (67 %).
- La taille de l'équipe RH détermine la fréquence à laquelle des indicateurs avancés sont suivis.
- La disposition la plus favorable aux femmes est le travail flexible (39 %).

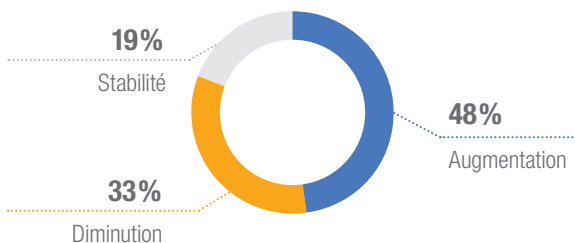
LES DÉPARTEMENTS RH SONT-ILS PRÊTS POUR LA PROCHAINE GUERRE DES TALENTS ?

Peuvent-ils répondre à l'appétit de l'entreprise pour les talents ?

La moitié des entreprises interrogées envisagent d'augmenter leur personnel dans les douze prochains mois. Ce résultat montre que le recrutement sera une question de plus en plus omniprésente pour les RH à mesure que l'économie mondiale redémarrera. L'Inde (66 %) et le Royaume-Uni et l'Irlande (60 %) font état d'une tension particulière à cet égard.

Qu'en est-il de la moitié des entreprises qui n'envisagent pas d'accroître leurs effectifs ? La plupart d'entre elles (32 %) prévoient une stabilité de leur effectif et seulement 19 % envisagent une baisse. Nous pouvons donc en conclure que les perspectives pour l'emploi mondial, sur la base des réponses des dirigeants RH dans le monde, semblent positives.

Des évolutions du niveau des effectifs sont prévisibles dans les 12 prochains mois



L'augmentation prévue du personnel absorbe une part plus élevée du budget total des RH

En partant du principe que près de la moitié des entreprises prévoient une augmentation de leur personnel dans un proche avenir, il est intéressant de se demander comment les départements RH se préparent à cette augmentation de leurs effectifs.

De nombreuses grandes entreprises consacrent déjà une part considérable de leur budget RH au recrutement. Près de la moitié des entreprises de 1 000 salariés ou plus qui prévoient d'augmenter leur effectif total (46 %), consacrent plus de 10 % de leur budget RH au recrutement. Il est intéressant de

noter par comparaison, que moins de 32 % de celles n'envisageant pas de changement ou prévoyant même une baisse de personnel dépensent des sommes similaires.

Dans les entreprises de moins de 1 000 personnes, cette différence est également prononcée, mais les chiffres sont inférieurs. En effet, 24 % de celles dont l'effectif devrait rester stable ou baisser consacrent plus de 10 % de leur budget RH au recrutement, et celles qui prévoient de l'augmenter s'élèvent à 34 %, soit 10 points de plus.

En règle générale, les grandes entreprises ont davantage tendance à consacrer plus de 10 % de leur budget RH au recrutement (36 % contre 28 % pour les autres), indépendamment de la façon dont elles prévoient de modifier leur effectif.

De ce fait, la part de leurs dépenses de recrutement par rapport au budget RH total semble être toujours plus élevée que dans les entreprises de taille plus petite. Et comme elles ont aussi des turnovers plus faibles, ceci montre à quel point elles mettent l'accent sur le recrutement.

Ce constat peut s'expliquer par les pénuries constantes de personnel expérimenté, qui peuvent contraindre ces entreprises à exercer des efforts accrus pour combler leurs postes vacants.

Intensification de l'activité de recrutement dans les entreprises dans le secteur des technologies

Parmi les entreprises anticipant une augmentation de leur effectif global dans les douze prochains mois, on peut citer les entreprises de technologie qui s'attendent à une hausse de 13 % de leur effectif (39 % par rapport à 26 % tous secteurs confondus).

La demande de main d'œuvre soutenue des entreprises technologiques accroît la part du budget RH habituellement consacrée au recrutement. En effet, 44 % d'entre elles déclarent y consacrer plus de 10 % de leur budget RH contre 31 % tous secteurs confondus.

Ces résultats indiquent clairement que le recrutement

est un problème particulièrement crucial dans ce secteur. Cela se reflète également dans le grand nombre des entreprises technologiques classant l'acquisition de talents parmi leurs trois priorités principales.

L'évolution et la croissance exponentielle de ces entreprises, qui résultent d'un environnement extrêmement concurrentiel, montre que le secteur sera aux avant-postes d'un conflit prêt à s'étendre à d'autres secteurs.

Forte activité du recrutement au Royaume-Uni et en Irlande

Compte tenu du grand nombre d'entreprises au Royaume-Uni et en Irlande, qui anticipent une augmentation de leur effectif global, il est intéressant de noter que 54 % d'entre elles (contre 31 % globalement) déclarent consacrer plus de 10 % de leur budget RH au recrutement. Un chiffre sensiblement plus élevé que dans les autres pays, à l'exception du Luxembourg dont le taux (52 %) est comparable.

Cette priorité accordée au recrutement peut éventuellement s'expliquer par des liens employeur/employé traditionnellement plus faibles et, de ce fait, par un turnover plus élevé. Cependant, ce fait à lui seul n'explique pas entièrement la hausse des budgets de recrutement par rapport à l'année précédente dans ces pays (42 % contre 27 % globalement) et indique donc une tendance récente.

Les raisons de la progression du recrutement dans cette région peuvent tenir à la croissance économique et au besoin d'embaucher pour des postes délibérément non pourvus pendant la récession. Ceci peut également s'expliquer par le turnover car les personnes ayant réussi à garder leur poste mesurent maintenant leur valeur sur un marché du

travail plus dynamique et reprennent confiance pour évoluer.

Stabilité de la taille des équipes RH, malgré un contexte d'effectif global en croissance

Malgré la prévision d'évolution de l'effectif global, la plupart des entreprises (70 %) ne prévoient pas de modifier la taille de leurs équipes RH, tandis que 18 % anticipent une hausse et 12 % une baisse.

Ces résultats amènent à se poser les questions suivantes : **les départements RH sont-ils prêts à gérer un effectif en progression avec leurs équipes actuelles ?** Le personnel des RH attend-il en coulisses ? Les départements RH peuvent-ils améliorer leur efficacité ? Ou le contraire est-il vrai ? Autrement dit, un ratio personnel/RH en baisse risque-t-il de mettre en danger la qualité et le professionnalisme des services RH ? Un nombre relativement réduit d'effectifs RH peut-il maintenir un niveau de service équivalent ? Seul le temps le dira.

La marque employeur comme moyen de faciliter le recrutement

En plus de l'allocation accrue du budget total des RH au recrutement, les entreprises peuvent également se préparer à une augmentation prévisible des effectifs globaux du fait des initiatives portant sur l'image de marque des employeurs. Celles-ci ont pour but de mettre en avant les caractéristiques spécifiques de l'entreprise créant sa différence par rapport à ses concurrentes sur le marché du travail.

Près de la moitié des entreprises interrogées déclarent que l'image de marque relève de la responsabilité du service marketing, seul ou en association avec les RH. Pourtant, lorsqu'il s'agit de recrutement, les départements RH sont la partie prenante centrale la plus fréquemment

Augmentation des niveaux d'effectifs par région

Europe Continentale	Royaume-Uni et Irlande	Amérique du Nord	Amérique latine	Asie-Pacifique	Afrique	Moyen-Orient
47%	64%	52%	46%	53%	66%	75%

Les données qui figurent en orange et en vert sont respectivement inférieures et supérieures à la moyenne mondiale.

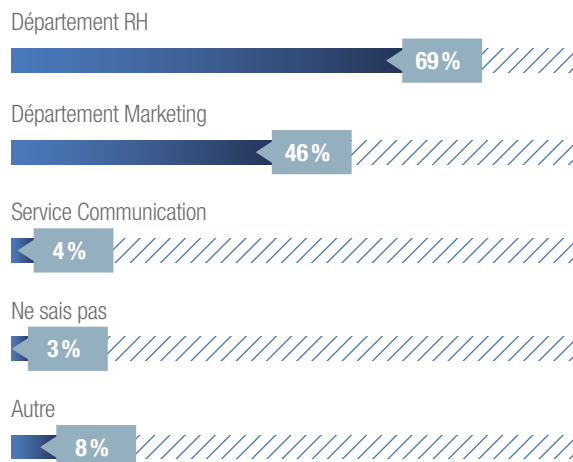
en charge de l'image de marque de l'employeur (69%), seule ou conjointement avec le marketing.

Complémentarité des investissements dans la marque employeur et dans le recrutement

La complémentarité des investissements dans les initiatives sur l'image et le recrutement est évidente. Le pourcentage des entreprises qui ne disposent de personne en charge de la marque employeur et déclarent dépenser moins de 5% de leur budget RH ou rien dans le recrutement, est significativement plus élevé là où il y a au moins une personne en charge de cette tâche.

En règle générale, on observe que, dans 73% des entreprises, au moins une personne a la responsabilité de la marque employeur, éventuellement en parallèle avec d'autres fonctions. Seules 17% d'entre elles ont déclaré n'avoir personne et 10% ne savent pas combien de personnes s'en occupent. Sans surprise,

Services en charge de la marque employeur



plus la taille des entreprises est importante, plus il y a de personnes responsables de la marque employeur.

Principales conclusions

- La technologie est un terrain de bataille pour les talents, 39% des entreprises prévoyant de renforcer leur équipe (26% tous secteurs confondus).
- Le Royaume-Uni et l'Irlande sont des points sensibles en termes de recrutement car 60% des entreprises prévoient une augmentation des effectifs.
- Les niveaux d'embauche dans les RH devraient rester stables dans 70% des entreprises, 12% d'entre elles envisageant même une baisse.

LA PROCHAINE ÉTAPE DANS L'ÉVOLUTION DES RH

Évolution rapide vers un statut de partenaire stratégique

Tout au long de ce Baromètre International RH, nous avons examiné si les RH étaient considérées comme un « business partner » important dans l'entreprise, que ce soit sur le plan opérationnel et/ou stratégique.

Les réponses que nous avons reçues de dirigeants RH du monde entier montrent des signes évidents d'une évolution considérable. D'une fonction essentiellement administrative dédiée aux embauches et aux licenciements, les RH deviennent une fonction gérant activement et systématiquement les talents dont dépend le succès de l'entreprise.

Deux résultats notables, indiqués précédemment dans ce rapport, méritent d'être répétés, car ils montrent que les professionnels des RH ne se bercent pas d'illusions :

- 63 % des directeurs RH seniors ayant participé à l'étude sont directement rattachés au directeur général, au directeur financier ou au président.
- 80 % des dirigeants RH ont des fonctions stratégiques significatives, telles que la gestion des talents.

Les RH ont des points forts dans des domaines cruciaux comme le recrutement et la gestion des talents. Cependant, des améliorations semblent toujours possibles, en particulier sur les mesures de performance permettant de prendre des décisions, et sur la diversité et l'inclusion.

Il y a également une marge d'amélioration sur le plan de la cohérence. À titre d'exemple, toutes les entreprises qui déclarent devoir recruter davantage de personnel n'ont pas mis en place les stratégies et pratiques pour soutenir efficacement ce recrutement. D'après les résultats de l'étude, de nombreuses entreprises sont mal préparées à la nouvelle vague de recrutement et

manquent de ressources et d'outils de mesure pour identifier précisément les besoins (en termes de talents, de développement, de formation...) et y répondre.

L'adoption d'une approche systématique des défis dans le domaine des RH est sûrement une condition indispensable pour être considéré comme un partenaire.

” Cette étude Michael Page montre clairement que les RH doivent se positionner de façon à satisfaire les besoins de l'entreprise sur le plan du recrutement et à être un agent du changement, c'est-à-dire être un partenaire stratégique de l'entreprise en l'aidant à piloter son activité et son personnel.

Le prochain Baromètre International RH montrera-t-il que les RH se sont transformées en une fonction agile et réactive utilisant tous les outils à sa disposition pour créer l'environnement permettant d'obtenir une performance exceptionnelle de la part des employés ?

Dans un contexte de concurrence mondiale, de changements démographiques et de volatilité des marchés, la capacité à relever ces défis offrira aux RH une place permanente à la table des décisions.

Principales conclusions

- Les RH ont permis de belles avancées pour devenir un partenaire de l'entreprise, mais...
- La fonction RH n'est pas équipée comme il faut pour affronter la prochaine lutte des talents.
- L'étude a identifié une approche incohérente de l'analyse des besoins de l'entreprise et du suivi des indicateurs de performance.

RÉFÉRENCES

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-17.
- Bailyn, L., Rayman, P., Bengtson, D., Carre, F., and Tierney, M. (2001). Fleet Financial and Radcliffe Paths of Work/Life Integration. *Journal of Organizational Excellence*, 20(3), 49-64.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Burgess, S., & Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford review of economic policy*, 19(2), 285-300.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour economics*, 13(1), 87-105.
- Even, W. E., & Macpherson, D. A. (1996). Employer size and labour turnover: the role of pensions. *Industrial & Labour Relations Review*, 49(4), 707-728.
- Gilsdorf, J. W. (1998). Organizational Rules on Communicating: How Employees Are - and Are Not - Learning the Ropes. *The Journal of Business Communication*, 35(2), 173-201.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Huselid, M. A., Becker, B. E. & Beatty, R. (2005). *The workforce scorecard*. Boston: Harvard
- Hyman, J., and Summers, J. (2004). Lacking Balance? Work-life Employment Practices in the Modern Economy. *Personnel Review*, 33(4), 418-429.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), pp. 117-128.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kabst, R., & Giardini, A. (2009). Die deutsche Cranet-Erhebung 2005: Empirische Befunde und Ergebnisbericht, in R. Kabst, A. Giardini, & M. C. Wehner, *International komparatives Personalmanagement. Evidenz, Methodik, & Klassiker des „Cranfield Projects on International Human Resource Management“*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Martin, G., Beaumont, P. B., Doig, R. M., & Pate, J. M. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23, 76-88.
- Rau, B.L., and Hyland, M.A. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Attraction. *Personnel Psychology*, 55, 111-136.
- Reuters' IMF/G20 team (2015, April 17). HIGHLIGHTS – IMF, World Bank 2015 spring meetings in Washington on Friday. Reuters. Retrieved from <http://www.reuters.com/article/2015/04/17/imf-g20-highlights-friday-idUSL2NOXE00I20150417> on May 13, 2015.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employment loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 141-70.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sindzingre, A. (2006). The Relevance of the Concepts of Formality and Informality: A Theoretical Appraisal. In B. Guha-Khasnobis, R. Kanbur & E. Ostrom (Eds.), *Linking the Formal and Informal Economy: Concepts and Policies*. Oxford: Oxford University Press.
- Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P., & Dewe, P. (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand Case Study. *Human Resource Management Journal*, 19(4), 375-392.
- World Bank (2015, January). *Global Economic Prospects – Having Fiscal Space and Using It*. Chapter 2 – Regional Outlooks: Middle East and North Africa, pp. 81-87. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> on May 13, 2015.

PUBLICATION

© PageGroup | Septembre 2015 | www.page.com

EDITION

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.

Michael Page