

BAROMÈTRE RH ESSCA – BODET

Synthèse des résultats de la 5^{ème} édition – mai 2012 Portrait d'une fonction stratégique

684 directeurs des ressources humaines, chefs de personnel ou responsables ressources humaines ont répondu à l'enquête conduite au premier trimestre 2012. Cette population est très voisine en nombre de celles observées au cours des deux années précédentes (690 en 2010 et 681 en 2011). Elle présente trois traits majeurs : la **jeunesse** (44 % de moins de quarante ans), la **féminisation** (63 % de femmes) et le **degré élevé de formation** (52 % sont titulaires d'un diplôme de niveau bac. + 5 et 25 % d'un diplôme de niveau bac. + 3). Ils exercent une fonction dont leurs réponses font apparaître la dimension stratégique. Elles mettent en évidence trois particularités majeures : l'attractivité, la diversité des compétences mobilisées et le rôle central dans la poursuite de la compétitivité.

I.- Une fonction attractive.

Le gestionnaire des contrats de travail et gardien des règlements est devenu le manager attentif du capital humain. Ce changement de rôle s'accompagne d'une progression dans la structure hiérarchique de l'organisation (la quasi-totalité des DRH – 92,4 % - participent au comité de direction, et pour 78,5 % d'entre eux, avec un pouvoir de décision ; les responsables des ressources humaines sont 67,5 % et 41,8 % dans ces deux situations.)

Cette association au pouvoir, combinée à de bonnes relations avec les parties prenantes (managers, collaborateurs, institutions représentatives du personnel ...) génère une incontestable satisfaction à l'égard du métier exercé (88 % sont satisfaits ou plutôt satisfaits en 2012 comme en 2011). En conséquence, une toute petite minorité parmi les répondants envisage de quitter leur poste durant l'année à venir (8,6 %). Cette fidélité est pour une part la conséquence de la détérioration du marché du travail au cours des douze derniers mois (en 2011, 14 % exprimaient une intention de départ), mais elle entraîne naturellement une légère augmentation de l'ancienneté dans la population observée (47 % ont une ancienneté de plus de cinq ans en 2012 contre 44 % l'année précédente).

II.- Une fonction aux compétences diversifiées.

De toutes les grandes fonctions de l'entreprise, la fonction ressources humaines est celle qui présente le plus de variété, d'une part dans le nombre de relations nouées avec des acteurs internes (direction générale, encadrement opérationnel, personnel d'exécution ...) ou externes (cabinets de recrutement, organismes de formation, auditeurs sociaux ...) et d'autre part dans la multiplicité des compétences mobilisées dont la hiérarchie est à peu près stable sur les trois dernières années.

Quelles sont, pour vous, les 3 compétences principales du DRH de demain ?	2010	2011	2012
Avoir une vision stratégique de l'entreprise	25,28%	24,61%	23,03%
Etre communicant et à l'écoute	17,86%	16,58%	13,11%
Savoir prévenir et gérer les conflits sociaux	12,74%	12,89%	12,41%
Etre un homme de terrain	9,18%	8,86%	8,23%
Etre réactif dans la mise en œuvre des nouvelles lois	7,32%	7,09%	8,77%
Développer la politique des objectifs	7,13%	6,25%	6,03%
Cultiver l'optimisme	6,83%	7,23%	8,02%
Etre sensible aux nouveaux enjeux sociétaux	6,69%	7,24%	6,68%
Savoir appliquer un management interculturel	3,71%	4,43%	3,44%
Etre ouvert aux nouvelles technologies	2,15%	1,97%	2,24%
Contribuer au respect de l'environnement	0,93%	0,84%	0,84%

La capacité managériale des responsables de la fonction ressources humaines est commandée par la rigueur avec laquelle ils intègrent les multiples paramètres de la gestion (économiques et sociologiques, individuels et collectifs, juridiques et financiers ...). Il en résulte une grande diversité dans les désirs de formation.

Sur quels thèmes souhaiteriez-vous être formé(e) ?	2010	2011	2012
Les techniques nouvelles de la GRH	16,24%	17,13%	16,24%
Le coaching et la médiation	14,36%	12,98%	12,18%
Le management stratégique	12,10%	11,99%	14,63%
Le droit du travail	9,64%	9,29%	9,03%
La négociation	8,73%	9,62%	9,00%
Les langues étrangères	7,96%	4,08%	9,94%
La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)	7,76%	7,58%	9,00%
La communication	7,24%	7,84%	7,56%
Je n'envisage aucune formation	5,50%	5,27%	6,30%
Les techniques classiques de la GRH	4,59%	4,28%	4,34%
Le maintien de l'hygiène et de la sécurité	2,65%	3,43%	3,43%
L'informatique	2,13%	1,84%	2,80%

III.- Une fonction clé dans la poursuite de la compétitivité.

L'exigence de compétitivité (capacité à préserver une part de marché) est pour les entreprises la principale manifestation du défi économique. Les DRH ont clairement conscience de pouvoir participer à la construction d'une réponse efficace en associant les problèmes humains à tous les aspects de la politique générale de leur entreprise. Les enjeux futurs dont ils se voient responsables couvrent, de ce fait, un très large éventail de sujets.

Quels sont, selon vous, les enjeux futurs de la fonction RH ?	2010	2011	2012
Attirer et retenir les meilleurs éléments	18,86%	20,14%	18,73%
Maintenir un bon climat social	19,01%	17,61%	18,68%
Maîtriser la masse salariale	12,08%	11,71%	13,57%
Améliorer les conditions de travail	10,85%	11,56%	10,87%
Transférer les connaissances	8,20%	8,28%	7,46%
Mettre en place les nouvelles obligations législatives	8,06%	5,95%	7,36%
Préserver l'équité salariale	5,11%	5,51%	5,91%
Impliquer les autres membres	4,91%	4,71%	3,81%
Promouvoir la diversité	3,93%	4,12%	2,65%
Gérer l'internationalisation de son entreprise	3,88%	3,87%	2,65%
S'adapter aux nouveaux outils informatiques RH	2,01%	2,58%	2,50%
Tenir compte du respect de l'environnement	1,62%	1,79%	1,45%
S'engager dans des démarches socialement utiles	1,18%	0,94%	1,10%

Par ailleurs, pour soutenir durablement la concurrence, il faut manifester une réactivité qui transparait dans les réponses apportées aux questions concernant la gestion du temps. L'urgence domine en ce domaine (l'horizon de gestion du temps est inférieur ou égal au mois dans 51 % des cas), reflet de la crise dans laquelle baignent les entreprises.