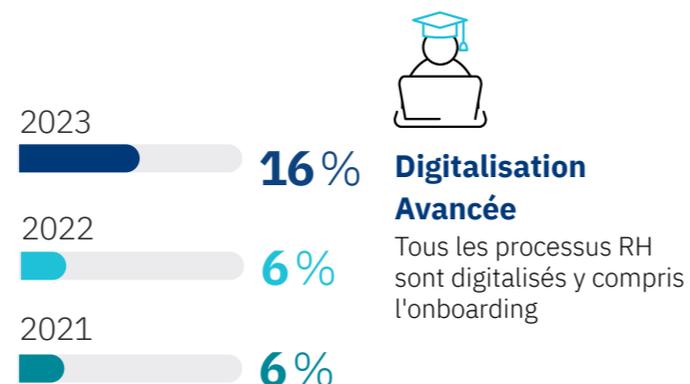
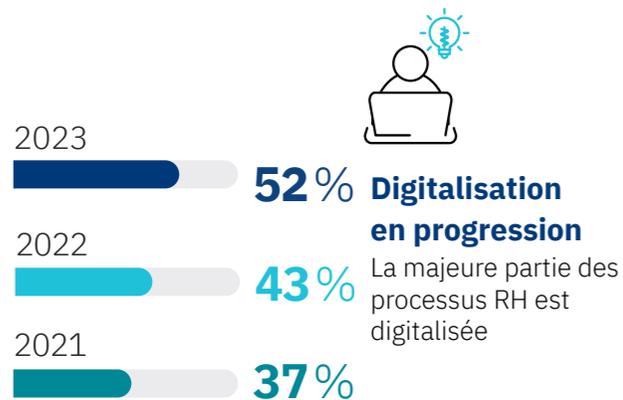
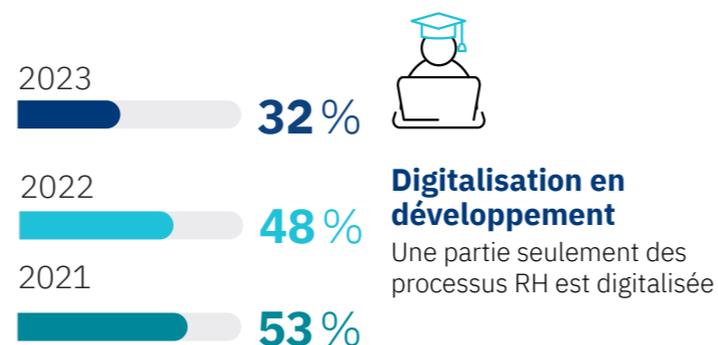
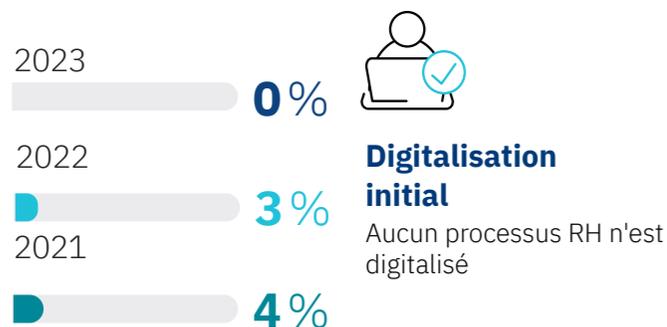




## Baromètre Janvier 2023

*Imaginons ensemble le futur  
de la Fonction RH !*

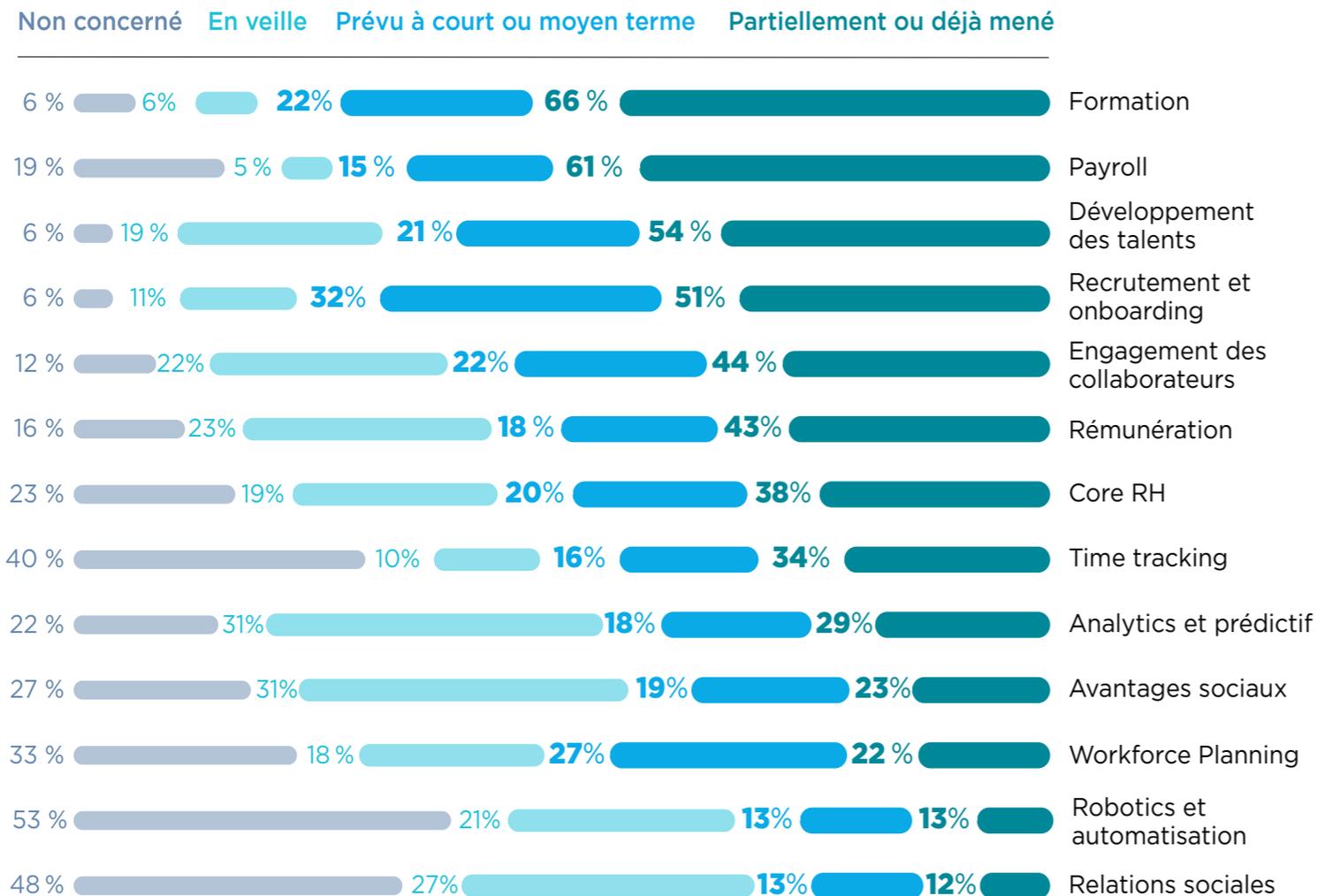


Au sein du Groupe ADF, une partie seulement des processus RH est digitalisée. C'est un vrai changement culturel.

Avant covid, nous avions les entretiens individuels qui se faisaient encore sur papier. Il y a eu une très forte accélération depuis qui est souhaitée par la Direction et acceptée par les salariés.

Aujourd'hui, nous devons continuer cette digitalisation. Il nous reste notamment à digitaliser la finalisation du contrat de travail pour la signature du candidat ou du salarié pour les avenants de contrat de travail.

**Ludwig Rapeaud,**  
DRH  
GROUPE ADF



Nous avons un grand projet global concernant le learning experience de nos salariés. Nous collaborons déjà avec une plateforme qui met en relation les compétences des collaborateurs avec leurs besoins en développement. Nous aimerions mettre en place une sorte de Netflix de la formation. Un outil dans lequel les collaborateurs rentrent leurs besoins et, grâce à l'IA, il est proposé un programme de développement et de solutions learning personnalisé. Tout est prêt, mais comme l'investissement est très conséquent, la décision se mûrit.

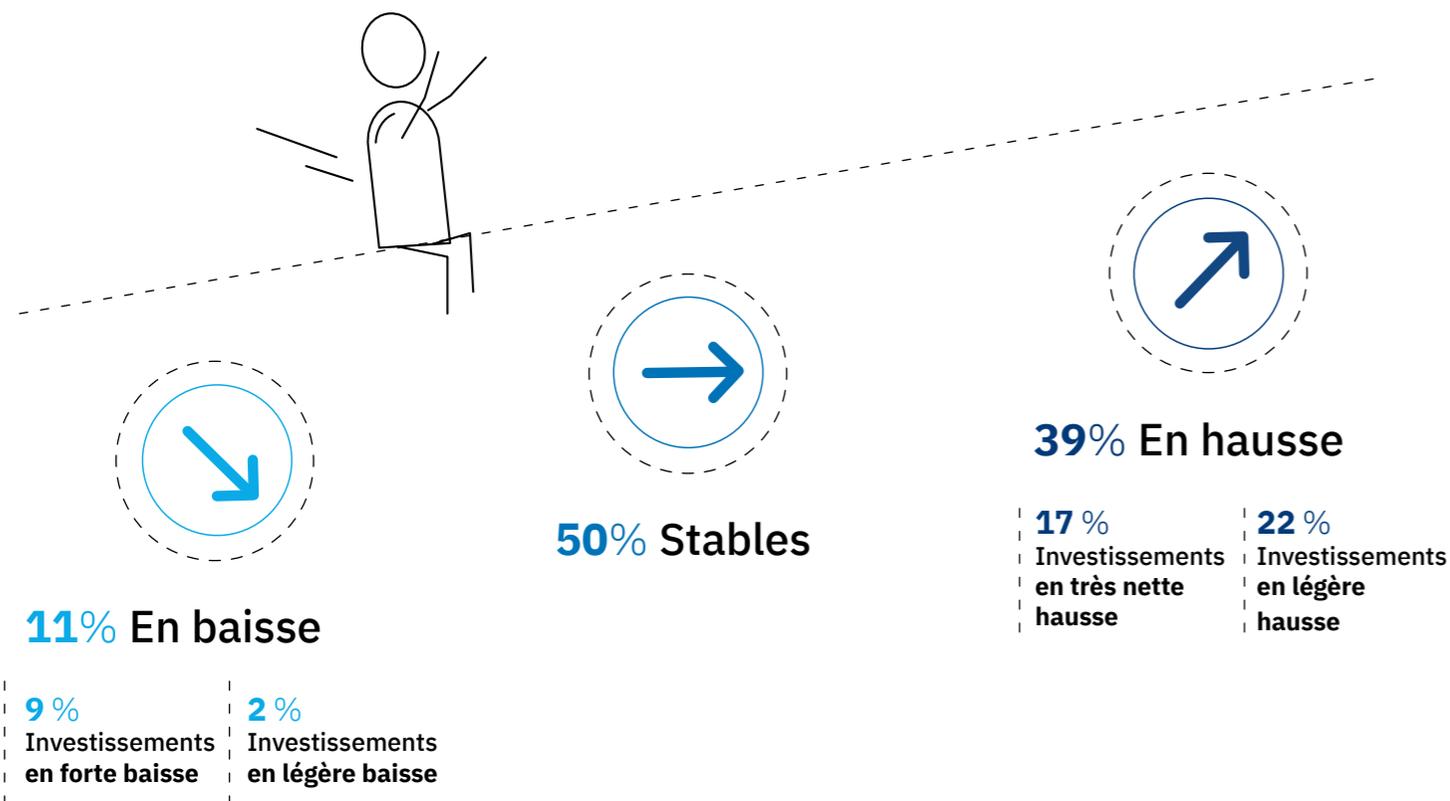
**Eric Plu,**  
VP Human Resources EMEA  
**ESSITY**



**Top 4 des projets prévus à court ou moyen terme en 2023**



# 3 Investissement 2023 : 39% des directions RH augmentent leur budget



Nous avons déjà réalisé d'importants investissements pour la transformation digitale des processus RH au sein de Sephora, peut-être même trop! Aujourd'hui les collaborateurs ne sont pas satisfaits : il y a trop d'outils et leur utilisation est très chronophage. C'est pourquoi nous essayons, d'une part, de mettre en place une gouvernance transfonctionnelle avec une seule porte d'entrée pour les outils digitaux des fonctions Finance, supply et RH, et, d'autre part, de mieux accompagner les utilisateurs au jour le jour.

**Thomas Morabito,**  
Global VP HRIS  
**SEPHORA**



**77%**  
**La transformation**  
culturelle & la  
conduite du  
changement



**59%**  
**L'allocation**  
des ressources  
& l'évolution  
des compétences



**32%**  
**L'enrôlement**  
des différentes  
parties  
prenantes



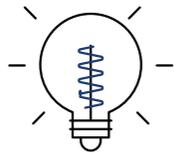
**29%**  
**La maîtrise**  
**du budget**  
et le ROI



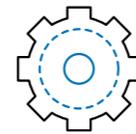
**29%**  
**Le poids de**  
**l'héritage**  
(SI, logiciel) face  
aux nouvelles  
technologies



**22%**  
**L'engagement**  
du sponsoring  
interne



**16%**  
**Le respect**  
**des délais**  
& l'agilité

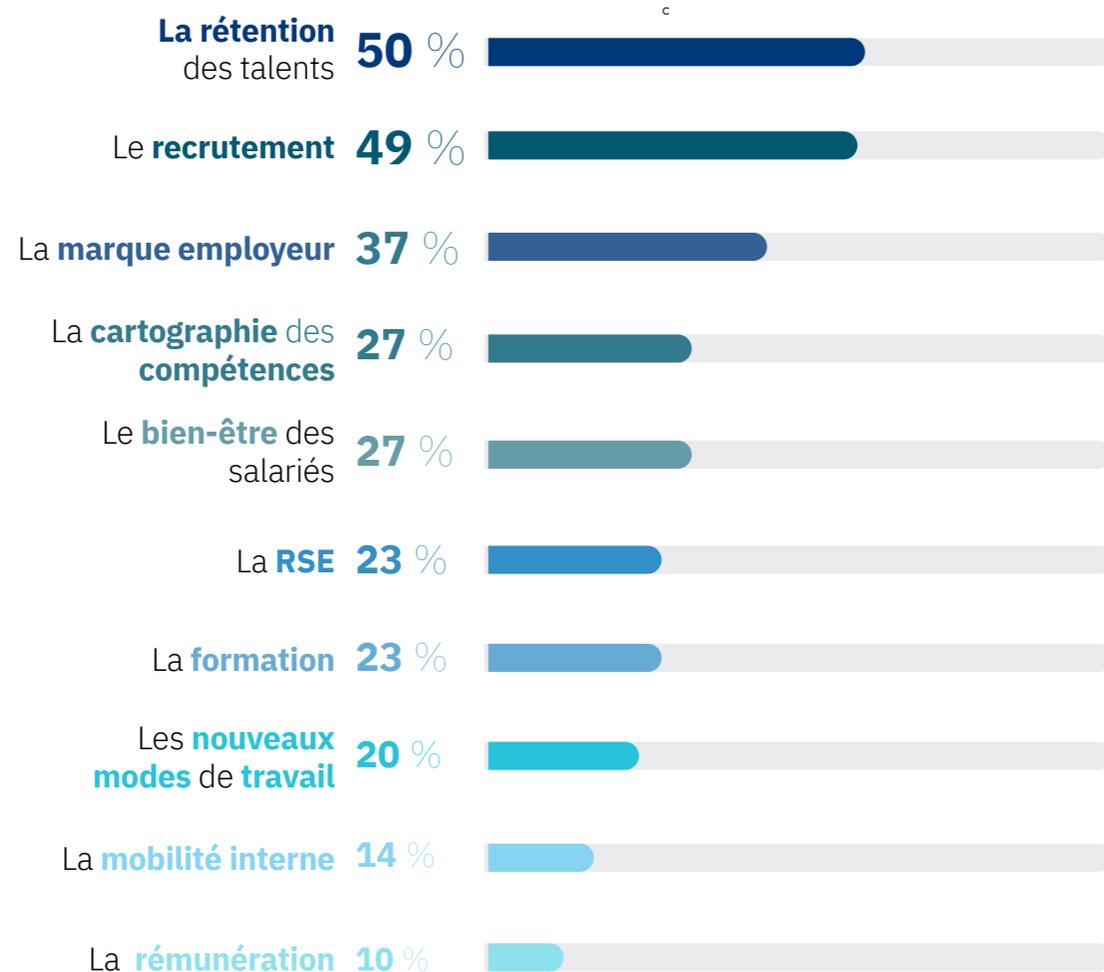


**14%**  
**La cybersécurité**  
(protection  
des données,  
compliance)



Pour moi, la question de la cybersécurité doit être aujourd'hui au centre des préoccupations parce que tout passe par le digital. Si aujourd'hui les applications business comme l'encaissement, les fichiers clients ou la gestion des stocks sont accessibles uniquement sur des smartphones professionnels, demain elles devront l'être par les smartphones personnels des collaborateurs, et le risque sera plus grand, mais l'IT veillera au grain.

**Thomas Morabito,**  
Global VP HRIS  
**SEPHORA**

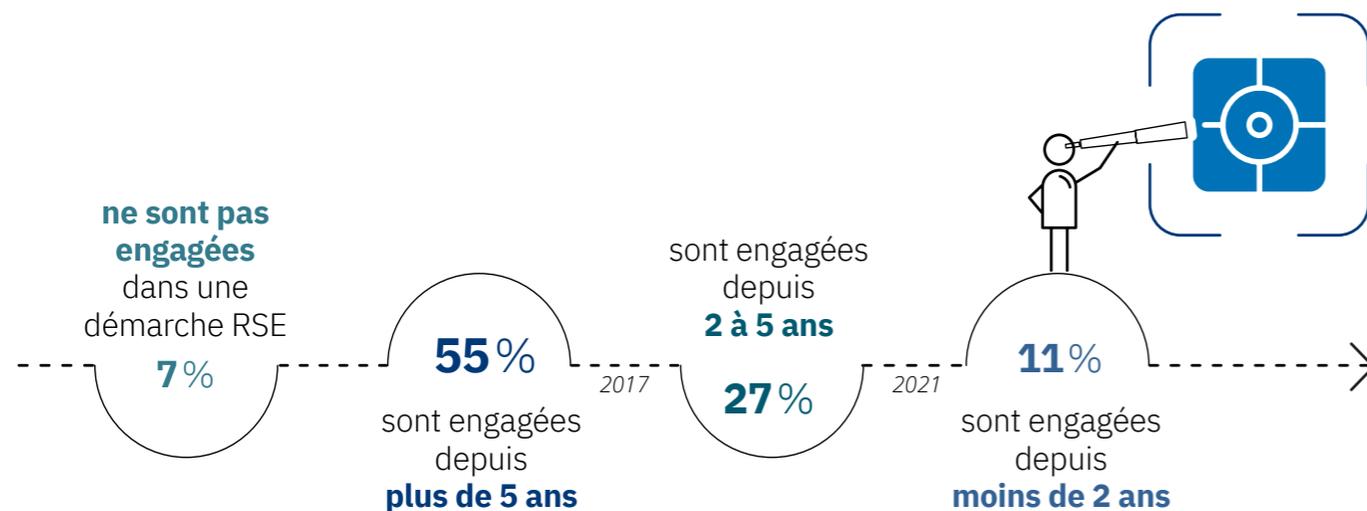


Il y a un sujet qui m'interroge tout particulièrement c'est la question du travail hybride. La plupart des équipes continuent à beaucoup utiliser le télétravail et personne n'a pris la mesure de ce que cela implique comme complexité de gestion. Et la situation ne va pas s'améliorer : pour les générations futures, celles qui vont arriver sur le marché du travail très bientôt, il n'est plus question d'être à temps plein au bureau.

**Thomas Morabito,**  
Global VP HRIS  
**SEPHORA**

Terreal est un industriel et pour nous le défi des modes de travail des 3500 collaborateurs se pose principalement dans les usines. On y voit un certain nombre de fractionnements entre hommes et femmes, jeunes et moins jeunes... et la relation au travail a changé. J'aimerais donc enclencher une réflexion sur l'organisation des rythmes de travail car les opérateurs sont bien sûr aussi en demande d'équilibre vie privée et vie professionnelle. Le travail de nuit ou du week-end est de moins en moins accepté. C'est un changement culturel pour nos directeurs d'usines.

**Karine Goudy,**  
Group HRD  
**TERREAL**



Les sujets RSE sont désormais primordiaux pour Sephora, en particulier les questions sociales. Le groupe, dont la majorité des 40 000 collaborateurs est aux Etats-Unis, est largement sensibilisé aux questions raciales. Pour notre dirigeant, la priorité de la direction RH pour 2023 c'est la gestion des questions de diversité et d'inclusion. D'ailleurs nous sommes en train de réfléchir à notre purpose au niveau mondial.

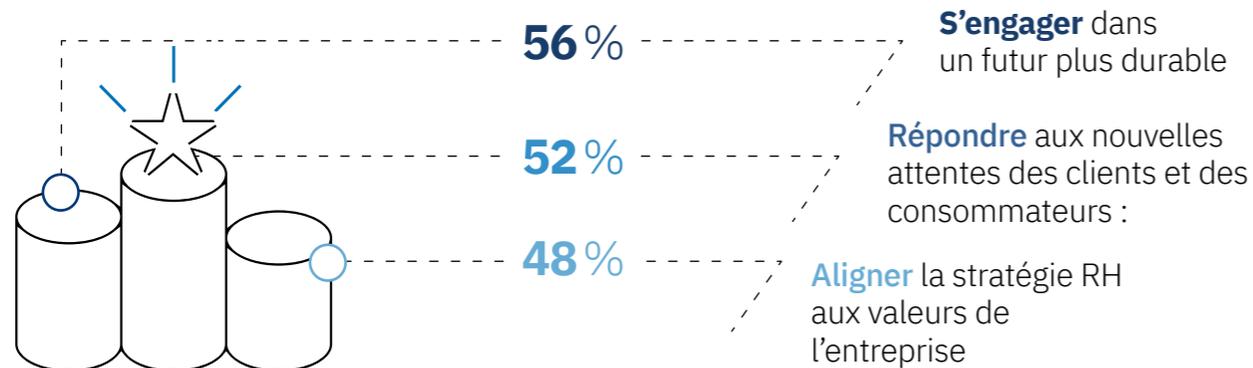
**Thomas Morabito,**  
Global VP HRIS  
**SEPHORA**



Nous avons de grandes ambitions RSE pour 2023. En plus de la sensibilisation et de la formation, nous venons de lancer un programme de « courageous conversation » sur des thèmes DEI (Diversity, Equality, Inclusion) calqués sur l'agenda des Nations Unies. Durant une heure, les participants partagent leurs expériences bonnes ou mauvaises. Nous comptons également mettre en place des communautés dirigées par un membre de l'exécutif (par exemple autour du handicap) dans lesquelles chacun peut s'exprimer librement et éventuellement trouver d'autres ressources. C'est un long chemin qui demande de la persévérance car les croyances et biais sont encore nombreux.

**Eric Plu,**  
VP Human Resources EMEA  
**ESSITY**

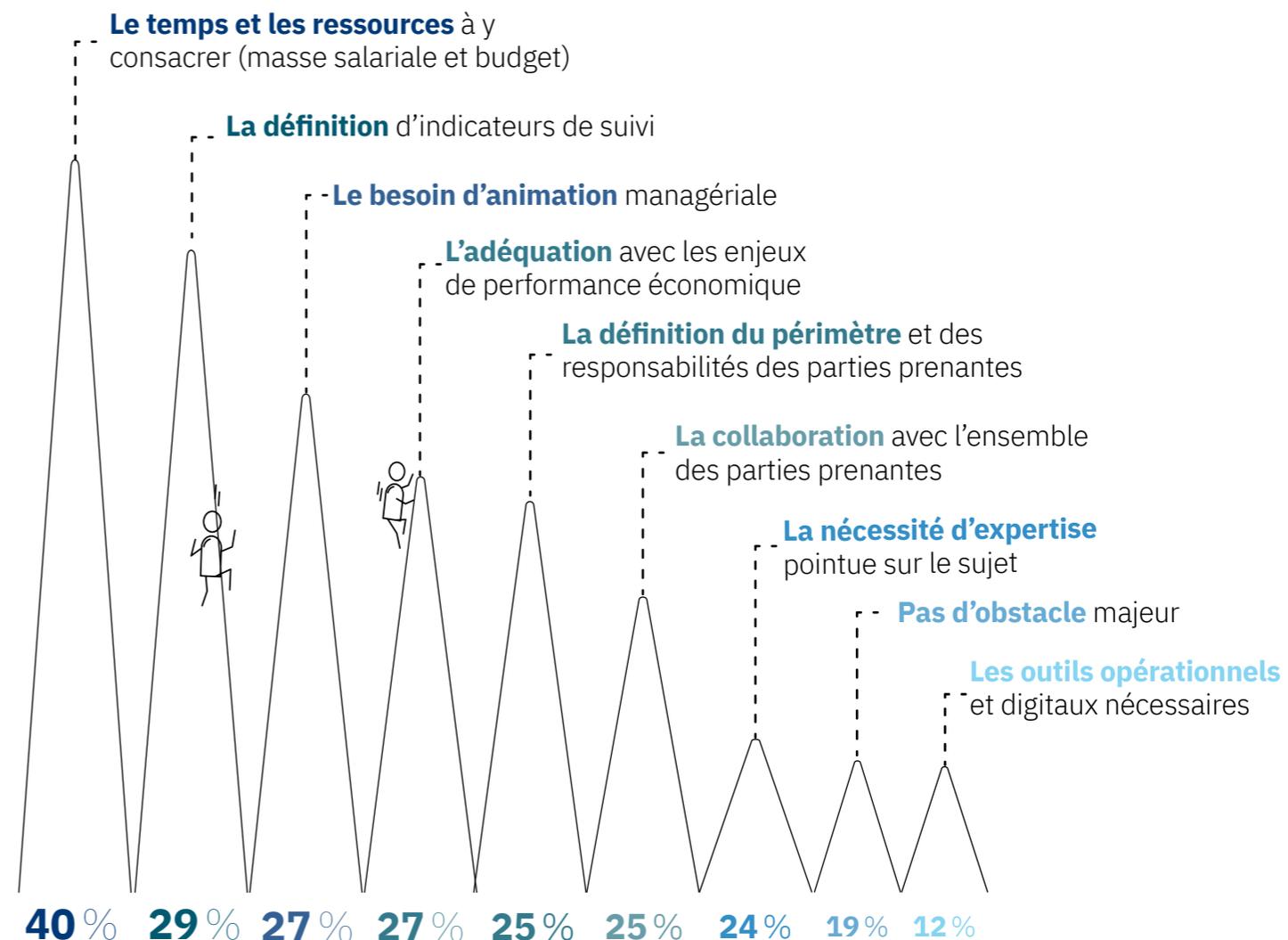
## Les principales motivations



Au-delà d'un changement culturel difficile dans ce milieu industriel et ouvrier, l'un des obstacles à la mise en place de démarches RSE vient de la gouvernance. En effet, la RSE impacte plusieurs directions dont l'HSEQ (Hygiène Santé Environnement Qualité) et la RH. Nous avons eu quelques soucis de pilotage au départ car nous fonctionnions chacun de notre côté : « on se marchait dessus » ce qui a pu devenir contre-productif. Nous avons donc lancé un comité RSE qui comprend les fonctions RH opérationnelles, les équipes HSEQ et la Finance. Il est important que les actions RSE soient prises en compte par l'ensemble des parties pour en percevoir les impacts.

**Ludwig Rapeaud,**  
DRH  
GROUPE ADF

## Les principaux obstacles



## --- Améliorer l'on-boarding des nouveaux collaborateurs ---



## ----- Réduire le time-to-hire -----



## -- Avoir une vision claire sur les KPIs liés au recrutement --

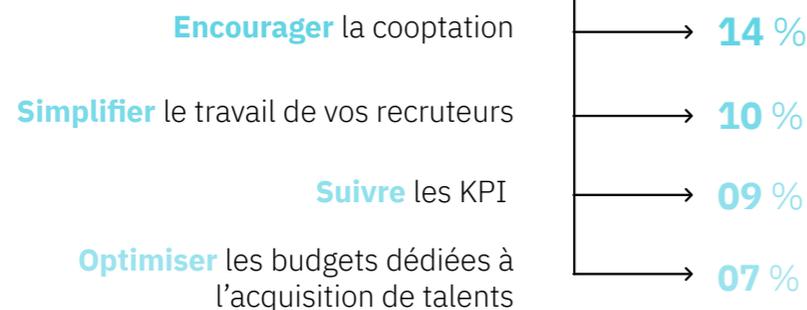
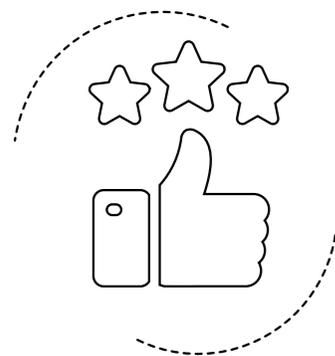


Nous devons améliorer l'on-boarding. Aujourd'hui, les process ne sont pas forcément les mêmes d'une filiale à l'autre et il est encore arrivé qu'un manager ne soit pas au courant de l'arrivée d'un nouveau collaborateur pour des raisons diverses mais le résultat fut là !

Nous sommes en train de tout refondre et avons intégré pour cela un nouveau logiciel pour nous aider. Un des axes que nous souhaitons encore améliorer est le pré-boarding, c'est-à-dire le temps entre la signature d'intention d'embauche et l'arrivée prévue du nouveau collaborateur.

On ne garde pas suffisamment le lien avec le futur collaborateur, voire pas du tout. Le résultat : on en perd en route, ils vont voir ailleurs. Nous devons rester attentifs, commencer à tisser un lien et ne pas attendre leur arrivé.

**Ludwig Rapeaud,**  
DRH  
GROUPE ADF



Comme nous avons du mal à recruter, nous avons diversifié les sourcing de CV, nous en recevons beaucoup et leur traitement est très chronophage. Je préférerais que les RH soient dans les usines à coacher les opérateurs et à améliorer le bien-être des collaborateurs. Nous utilisons très peu l'IA pour l'instant et je n'ai pas encore trouvé la solution miracle. Je cherche d'autres prestataires et réfléchis à d'autres solutions. Nous avons déjà lancé la cooptation ou l'identification de talents en interne, mais ce n'est pas suffisant.

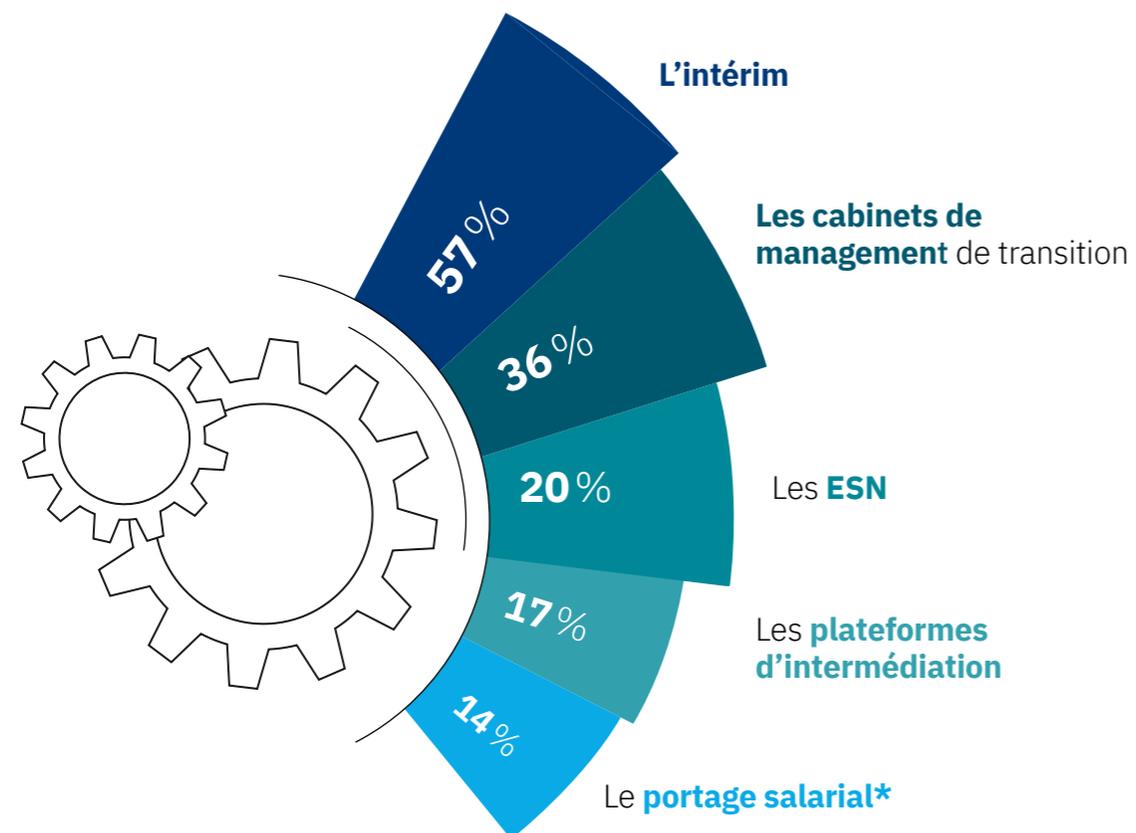
**Karine Goudy**, Group HRD, **TERREAL**

Nous encourageons désormais la cooptation, c'est assez nouveau pour nous. Afin de pallier aux difficultés de recrutement nous avons en effet mis en place un programme avec des incitations financières à la clé si le candidat proposé par le salarié est embauché. Lancé l'an dernier, ce dispositif reste marginal par rapport à notre volume de recrutement mais il monte en puissance et à moyen terme, il pourrait devenir une source non négligeable d'apport de candidats. Par exemple, dernièrement, pour un poste de directeur des achats, sur 90 candidatures, 7 nous ont été proposées par des collaborateurs.

**Fabien Gillen**, VP HR & Communication B&T Northern Buss. Group, **NEXANS**

Notre grand challenge aujourd'hui c'est le recrutement car nous sommes un groupe en pleine croissance et il n'y a plus assez de personnes qualifiées dans nos métiers. Pour y remédier, nous formons en interne, mais surtout nous élargissons le recrutement : nous allons désormais chercher des personnes éloignées de l'emploi, ou en situation de handicap. Pour cela, nous travaillons avec diverses associations. Et pour nos entités nordiques, à Dunkerque, nous allons voir comment éventuellement recruter des migrants en lien avec le préfet. Si cela ne suffit pas, nous irons peut-être chercher des ingénieurs et des ouvriers entre autre au Maghreb.

**Ludwig Rapeaud**, DRH, **GROUPE ADF**



Au vu de la rareté des talents sur certaines compétences techniques, nous n'hésitons pas, pour la gestion des collaborateurs externes, à utiliser une boîte à outils très large : freelance, interim, portage salarial... nous ne sommes fermés à rien.

L'idée sous-jacente est d'avoir la plus grande flexibilité possible d'emploi pour éviter de perdre des talents.

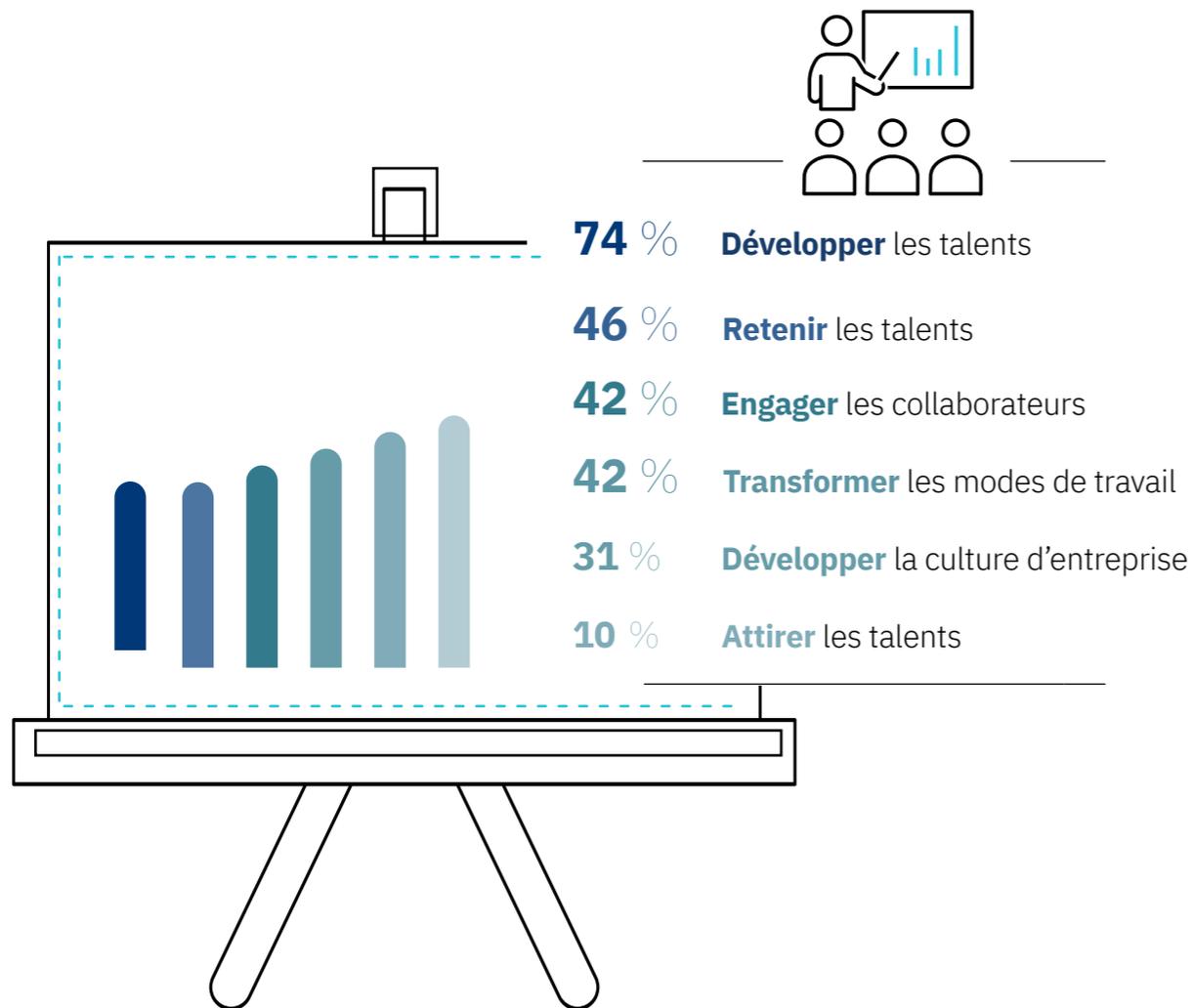
Nous avons ainsi accepté un poste en portage salarial pour les achats, et proposons des missions à des salariés retraités sur des sujets techniques. C'est un moyen de s'adapter à un marché hyper concurrentiel.

**Fabien Gillen,**

VP HR & Communication B&T Northern Buss. Group

**NEXANS**

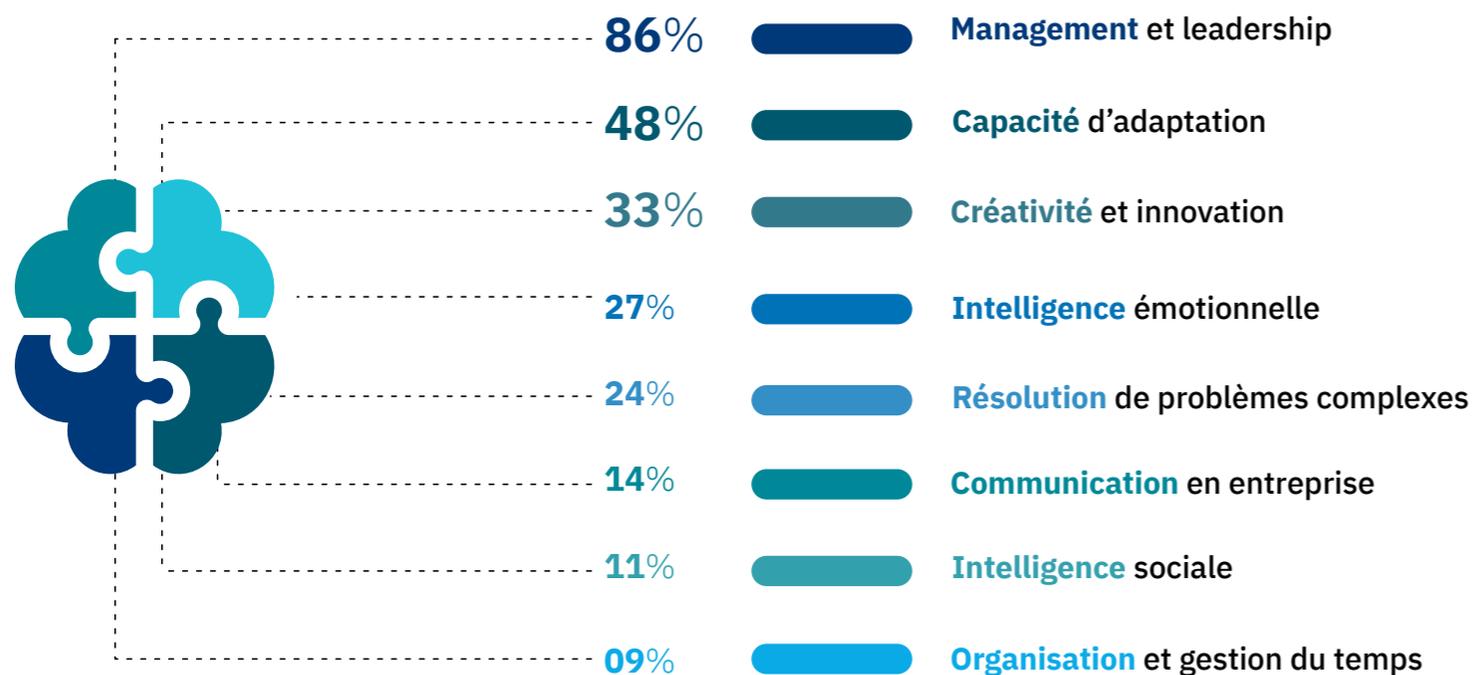
\*Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite entre une société de portage salarial, un consultant porté, et l'entreprise cliente pour laquelle la prestation du consultant est réalisée.



Nous souhaitons favoriser l'engagement des collaborateurs et ce entre autres grâce à la formation.

Ces dernières années nous avons acquis d'autres sociétés internationales, il s'agissait de les engager à grandir avec le groupe, de créer un sentiment d'appartenance et de partager une culture commune. Notre groupe va probablement continuer à connaître des transformations dans les mois à venir. Créer de la confiance et du sens sont clés pour s'assurer de la motivation et de l'attachement de nos salariés.

**Karine Goudy,**  
Group HRD  
**TERREAL**



Nous sommes aujourd'hui dans un environnement VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity).

Dans ces moments compliqués et anxiogènes, Terreal m'a appris une chose : il faut faire attention à ne pas vouloir tout automatiser et tout digitaliser. L'essentiel dans ce contexte ce sont les relations de proximité : parler, écouter, partager le feedback, et surtout donner du sens.

Chez Terreal, qui a des valeurs fortes, les managers font preuve d'intelligence émotionnelle, ils témoignent de beaucoup d'empathie. J'aimerais qu'ils l'activent de manière consciente pour en faire une force encore plus grande.

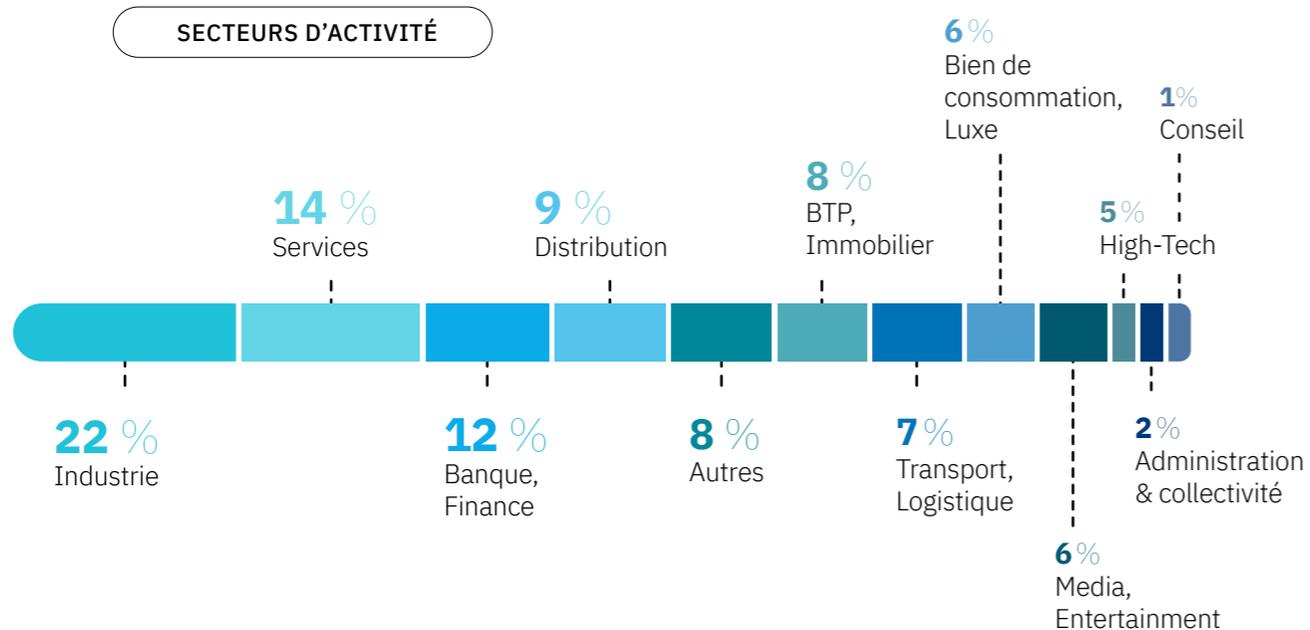
**Karine Goudy,**  
Group HRD  
**TERREAL**

Nous avons une organisation très matricielle, donc ce qui nous importe, en termes de soft skills, c'est l'intelligence sociale, c'est-à-dire savoir interagir avec différentes cultures. Nous avons en effet des équipes globales regroupant de nombreuses nationalités qui doivent apprendre à travailler ensemble c'est pourquoi nous avons mis en place des formations de sensibilisation aux différences culturelles. Même si elles sont parfois assez stéréotypées, cela nous permet d'éviter certaines erreurs de base.

**Eric Plu,**  
VP Human Resources EMEA  
**ESSITY**

# Profil des organisations répondantes

160 répondants



TAILLE DE L'ENTREPRISE



# Remerciements



**Eric Plu**  
VP Human Resources EMEA  
**ESSITY**



**Karine Goudy**  
Group HRD  
**TERREAL**



**Fabien Gillen**  
VP HR & Communication  
B&T Northern Buss. Group  
**NEXANS**



**Thomas Morabito**  
Global VP HRIS  
**SEPHORA**



**Ludwig Rapeaud**  
DRH  
**GROUPE ADF**

En partenariat avec

Partenaire principal  
**Deloitte.**

**admissions**  
by freelance.com

**CROSSKNOWLEDGE**  
A Wiley Brand

**icims**