

DRH Augmenté.e



Sommaire

Résumé	03
Quelles sont les priorités des DRH ?	05
Mesurer et comprendre la maturité Digitale des DRH	10
Explorer les technologies au service de la Transformation des RH	16
L'humain au cœur des enjeux des DRH	22
Naviguer à travers les évolutions réglementaires : comment les DRH anticipent l'avenir ?	27
Méthodologie	32
Équipe de rédaction	34
Contacts	35



ROBY Bouchra
Associée Workforce
PwC France
et Maghreb

Dans cette première édition de notre étude, nous révélons des tendances cruciales pour comprendre et guider la fonction RH dans un environnement en mutation rapide. Les priorités des DRH sont focalisées sur l'optimisation des processus et l'amélioration de la productivité, avec une attention particulière portée à l'accroissement de la maturité digitale des services RH.

La reconnaissance du rôle stratégique des RH est enfin confirmée, avec 95% des répondants qui perçoivent la centralité des sujets RH dans leurs organisations. Cette évolution souligne l'importance des RH dans les décisions stratégiques et l'orientation des entreprises.

Afin de « s'augmenter » eux-mêmes, Les DRH ont identifié les technologies les plus prometteuses pour transformer leur fonction, notamment et sans grande surprise, l'IA générative. Celles-ci permettent d'automatiser les tâches répétitives, d'analyser les données pour mieux décider et de personnaliser l'expérience des collaborateurs. Elles contribuent également au gain d'efficacité de plus en plus attendus par les Comex.



RAGOT Laurent
Associé HR Transfo
PwC France
et Maghreb

Malgré tout, la transformation digitale des RH reste confrontée à des défis significatifs. Le manque de disponibilité et de compétences internes, ainsi que l'absence d'outils adaptés, entravent l'adoption des innovations. Investir dans la formation et le développement des compétences des équipes reste crucial pour surmonter ces obstacles.

Enfin, les évolutions réglementaires et sociétales, telle que la directive CSRD, impactent fortement la gestion du capital humain. Les DRH doivent adopter une approche plus proactive pour intégrer ces nouvelles exigences et répondre aux attentes sociétales de durabilité et de responsabilité sociale.

L'avenir du DRH Augmenté.e repose sur l'adaptation agile et proactive aux innovations technologiques et réglementaires, renforçant ainsi leur rôle stratégique et leur contribution à la croissance durable des organisations.





Les réussites et les attentes des DRH en quatre points

Les chefs d'entreprises comptent sur leur DRH pour gagner en compétitivité

C'est le nombre de répondants qui constatent que la DRH tient pleinement sa place au cœur des réflexions stratégiques de l'organisation

A court terme, tout pour l'efficacité

L'optimisation et la productivité sont la priorité numéro 1 pour la grande majorité des DRH

Un potentiel de digitalisation significatif

1/3 Une entreprise sur trois est équipée d'une Talent Suite.

1/3 Un tiers des activités de la chaîne de valeur RH sont encore traitées manuellement.

1/3 Les solutions maisons restent présentes dans une entreprise sur trois.

Sans surprise, l'IA Générative sur la plus haute marche du podium



Le potentiel de l'IA générative est très fort et les cas d'applications RH nombreux ; pourtant les déploiements restent encore timides

Automatisation robotisée des processus*



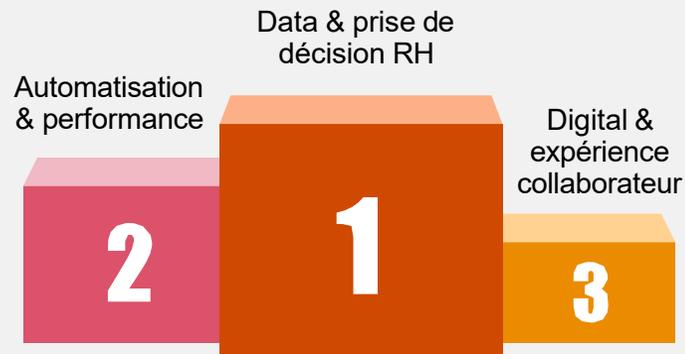
Et demain, quels enjeux pour la fonction ?



Augmenter la fonction RH demain, c'est lui donner les moyens d'anticiper et de préparer au mieux les transformations de mon organisation



3 ambitions pour tirer profit de la Révolution Technologique



Des collaborateurs formés aux métiers et compétences de demain

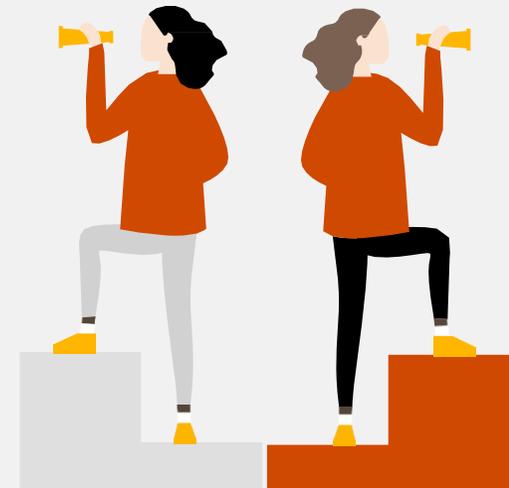
1 métier sur 2 n'existera plus dans 10 ans

Gestion prospective de la Workforce

Un virage sociétal bien négocié

Flexibilité

Parcours personnalisé



Quelles sont
les priorités
des DRH ?

1





Enfin la confirmation : les chefs d'entreprises s'appuient sur leur DRH pour gagner en compétitivité

95%



C'est le nombre de répondants qui considèrent que la fonction RH occupe désormais un rôle stratégique au sein de leur organisation.

35% la perçoivent spécifiquement comme un Business Partner.

Encore sous-estimée il y a quelques années et cantonnée à l'administration du personnel, les métiers et le management reconnaissent désormais l'importance de la fonction.

La collaboration au sein des organisations est renforcée et les processus harmonisés et plus efficaces.

Les DRH s'affirment en tant que partenaires stratégiques au service des métiers. Ensemble, ils alignent stratégies RH et objectifs business. Par exemple, avec la GEPP*, les DRH ont démontré l'intérêt d'anticiper pour identifier et attirer les talents qui feront le succès des transformations.

Ils s'impliquent pleinement dans le développement des compétences des collaborateurs. Ils anticipent les « gaps » et proposent des programmes d'« upskilling et reskilling » focalisés sur les objectifs métier. Ils occupent un espace incontournable de la lutte pour la compétitivité de leur organisation.



Ce que nous disent les DRH

« Notre fonction a beaucoup évolué et notamment pendant et après la crise Covid. Nous avons démontré que nous savons être présents aux moments de crise de nos organisations et d'y jouer un rôle clé pendant et après la sortie de crise »

« Grâce à la digitalisation, l'automatisation des processus et une meilleure optimisation des process, la fonction s'est affirmée dans les décisions stratégiques, notamment en étant en capacité de fournir la data et KPI nécessaires au pilotage de l'activité au-delà des simples indicateurs « classiques »

« Nos métiers comptent sur nous pour faire face à la « Guerre des talents », les aider à attirer les meilleurs pour soutenir leurs efforts d'innovation et accélérer une croissance durable »



A court terme, tout pour l'efficacité !

Court terme

1. L'optimisation de l'organisation et des outils RH



2. Le développement des compétences (Upskilling / Reskilling)



3. L'amélioration de l'expérience collaborateur & manager

70%



C'est le nombre de DRH dont la priorité est d'optimiser l'organisation et l'outillage de leur fonction.

Les DRH affirment leur volonté de trouver des leviers d'efficacité opérationnelle pour relever les nouveaux défis.

Dans un contexte de transformation digitale, écologique et sociétale, les entreprises sont confrontées à des défis sans précédent. Pour y répondre efficacement, trois axes de développement à court terme se dégagent : l'optimisation de l'organisation RH, la gestion des talents et leur développement et l'engagement des collaborateurs.

Dégager des marges de manœuvre par l'optimisation des opérations est le premier pas voire la condition pour plus de temps et d'énergie à consacrer au développement des compétence et de la qualité du service aux collaborateurs.

En investissant dans ces domaines clés, les entreprises anticipent l'avenir. La fonction se prépare à jouer un rôle déterminant dans la création d'une culture d'entreprise résiliente, innovante et socialement responsable.

Ces initiatives consolident le rôle de partenaire stratégique du DRH.



L'avis du consultant

Les DRH sont souvent confrontés à des directives strictes de réduction des coûts, ce qui met en péril leur capacité à répondre efficacement aux défis de la transformation du marché du travail. Sous la pression d'objectifs budgétaires à court terme, la recherche d'efficacité opérationnelle éclipse d'autres priorités stratégiques. On assiste donc à la mise en place de mesures telles que la rationalisation des processus ou la restriction des investissements dans les initiatives de développement des talents, ce qui représente un danger pour le long terme.



A moyen terme, l'humain toujours au centre de l'attention

Moyen terme (3 ans)

1. Mettre l'humain au centre des transformations de mon organisation



2. Optimiser l'expérience collaborateur et l'offre de service RH



3. Anticiper les impacts des transformations de mon entreprise sur la force de travail et l'organisation des RH

70%



Des DRH positionnent l'enjeu « **l'humain au centre de l'organisation** » comme une priorité de moyen terme. Ce classement n'est pas une surprise car il reflète la raison d'être de la fonction RH.

Les DRH ont à cœur d'accompagner les collaborateurs durant les grands moments de transformation. Est-ce une saine réaction à la fatigue liée au changement ? A-t-on enfin compris que la conduite du changement est un incontournable d'une transformation bien menée ? En conséquence, de grandes DRH s'équipent désormais d'un centre d'excellence en conduite du changement.

Nous remarquons que les évolutions de la fonction RH s'associent maintenant à des améliorations de l'expérience collaborateur et manager. Les démarches de design « d'employee journey » et de « HR Services Offering » se multiplient et deviennent la boussole des transformations.

Grâce à cela, la fonction RH affirme son rôle clé pour une meilleure qualité de vie au travail et une attractivité / rétention accrues.

Pas de RSE à l'agenda des DRH ?

Aujourd'hui, les discussions autour de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sont omniprésentes.

Pourtant, l'absence d'enjeux RSE et diversité / Inclusion (D&I) dans le top 3 des priorités interpelle. Il semble que les objectifs plus immédiats d'efficacité et d'accompagnement de la transformation étouffent dans l'œuf ces enjeux, et ce malgré l'écho médiatique dont ils sont l'objet.

Nous constatons d'ailleurs que ces enjeux RSE restent encore assez absents des feuilles de route du DRH à l'exception notable de la mise en conformité CSRD.



Et demain, un DRH augmenté, partenaire toujours plus stratégique et plus impliqué dans la transformation

C'est l'ère de « l'entreprise transformative ». Cela fait quelques années que les organisations font face à des crises successives qui imposent un rythme soutenu de transformation dans toutes les activités de l'entreprise. Les RH doivent mener leur propre transformation et adopter un rôle de « conduite du changement » à l'échelle de l'entreprise.

45% des interrogés considèrent que le DRH Augmenté.e doit être un véritable acteur de toutes ces transformations. Être proactif ne suffit pas toujours, nombreuses sont les crises récentes qui n'ont pas été suffisamment anticipées. Les RH en sont conscients et comptent compenser l'incertitude en se dotant d'outils et processus plus robustes et agiles.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, toutes les organisations font face à un sujet de transformation. Les grands groupes ont déjà passé les premières étapes de modernisation et commencent maintenant à récolter les fruits de leurs investissements. Ils se dotent désormais d'outils de pilotage, par exemple pour anticiper les écarts et les besoins futurs (effectifs, ressources,...). Quant aux plus petites structures, elles souhaitent se mettre à jour sur ces sujets d'outillage et de processus.

A tous les niveaux de maturité des organisations, les DRH ont un souci commun d'aller un cran plus loin vers une fonction aboutie.

Grands groupes

- 1 Accompagner de façon pro-active les transformations de son organisation
- 2 Être orienté "prise de décision" en capitalisant sur le digital
- 3 Innover en mettant en place des projets et des techniques disruptives
- 4 Mettre à disposition les moyens et outils garants de la promesse employeur

ETI/PME

- 1 Accompagner de façon pro-active les transformations de son organisation
- 2 Mettre à disposition les moyens et outils garants de la promesse employeur
- 3 Être à l'état de l'art dans ses processus RH, offre de services et outillage (SIRH moderne)
- 4 Mettre en place des politiques durables ESG et RSE

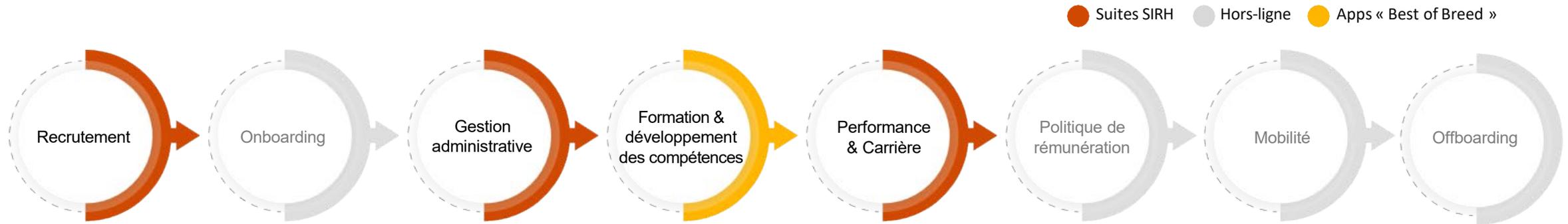
Mesurer et comprendre la maturité digitale des DRH

2





Investissement dans l'innovation ou stabilité ? Telle est la question...



L'enquête révèle des tendances intéressantes dans les choix d'équipement des DRH pour leurs chaînes de valeur.

Bien que les Talent Suites prédominent dans certains domaines, il est surprenant de constater que la gestion manuelle ou hors ligne demeure privilégiée pour un nombre important d'activités.

Cette dualité dans les choix peut être attribuée à plusieurs facteurs

Tout d'abord, la préférence pour la gestion manuelle ou hors ligne résulte de la complexité ou de la spécificité des processus internes de l'organisation. Dans ces cas, les solutions génériques ou les Talent Suites ne répondent pas aux besoins uniques de l'entreprise, incitant les DRH à opter pour des méthodes plus personnalisées.

En outre, la résistance au changement et la familiarité avec les processus existants peuvent jouer un rôle important. Le maintien de méthodes traditionnelles s'explique par le besoin d'investissements importants : financier, temporel, formation. Et ce, malgré l'existence de solutions plus modernes et plus efficaces.

Les Talent Suites ont remplacé avec succès les outils de paie pour la gestion administrative (54%) grâce à leur capacité à offrir une gamme complète de fonctionnalités.

Cependant, dans des domaines comme la formation et le développement des compétences, les DRH préfèrent des solutions « Best of Breed » qui offrent une expertise spécialisée et des fonctionnalités avancées. En outre, elles s'intègrent parfaitement avec l'écosystème global des solutions, quel qu'il soit.

Certes, les Talent Suites continuent de gagner en popularité dans certains domaines, mais les solutions traditionnelles persisteront jusqu'à ce que des fonctionnalités plus adaptées et plus personnalisées se développent ou que des changements culturels apparaissent.

Si elles ne le font pas rapidement, les Talent Suites risquent de se faire détrôner par les applications de plus en plus performantes, ou même par la volonté des organisations de développer en interne des outils qui correspondent à leurs besoins.



Talent Suites, la promesse du « tout-en-un » en question

1/3

entreprise est équipée d'un ou plusieurs modules de Talent Suites.



L'avantage des Talent Suites

Les Talent Suites - ou suites logicielles de gestion des talents - sont des plateformes intégrées conçues pour aider les entreprises à gérer efficacement leur capital humain tout au long du cycle de vie des employés. Elles s'appuient principalement sur un cœur : le « Core HR », qui centralise les données via la gestion administrative et l'intégration de référentiels.

L'avantage principal des Talent Suites via la centralisation des données est d'assurer une visibilité plus large et complète sur l'ensemble des processus RH.

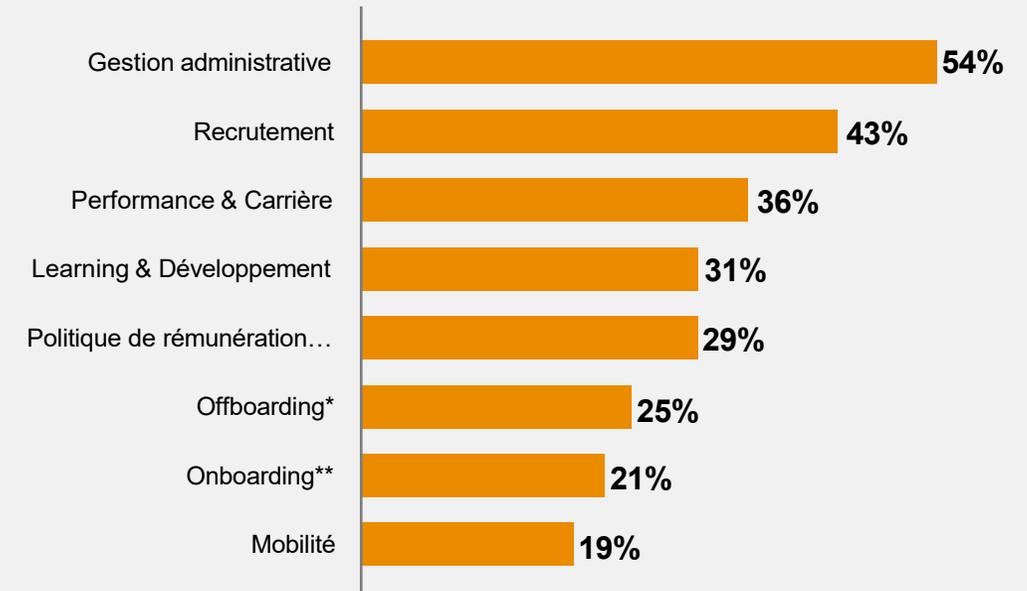
Une gamme de fonctionnalité qui peine à convaincre ?

En examinant le taux d'usage de ces suites, nous constatons des disparités marquées dans leur adoption.

Traditionnellement, le Core HR regroupe les modules de Gestion Administrative couplé à l'Onboarding. Le premier est bien positionné en tête, mais le deuxième n'est que très peu utilisé, ce qui interroge sur sa compétitivité.

Les candidats naturels pour renforcer les fonctionnalités du Core HR sont les modules liés à la gestion du capital humain (recrutement, gestion de carrière) et les DRH interrogés le confirment.

Le manque d'harmonisation sur l'ensemble de la chaîne de valeur ne permet donc pas le pilotage complet des processus. Pourtant classée comme l'une des attentes du futur augmenté, cette promesse ne semble donc pas suffisamment exploitée.



*gestion des departs **gestion des nouveaux arrivants



Formation et recrutement, terrain plébiscité des applications spécialisées

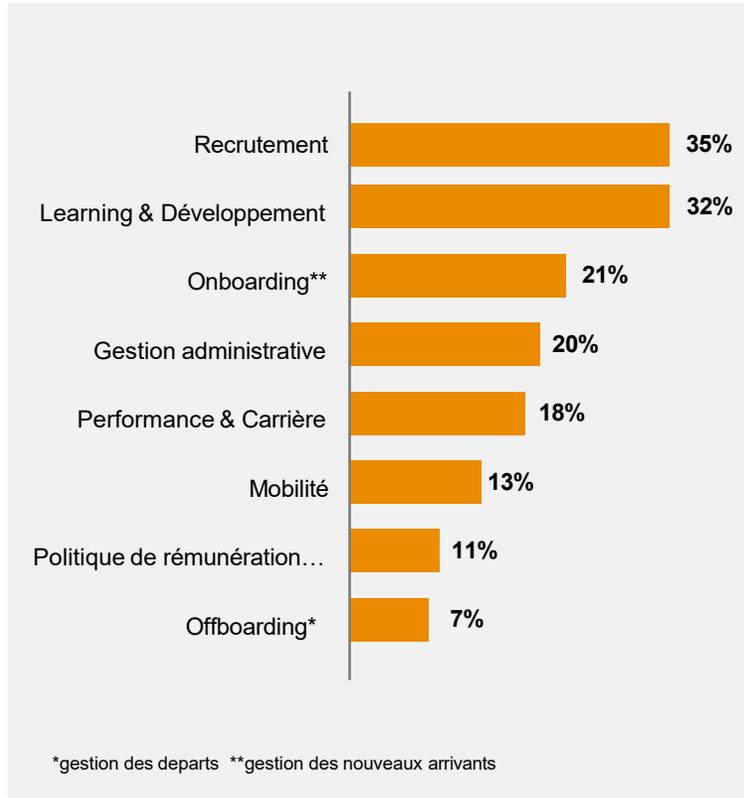
1/3

des DRH les préfèrent nettement pour dynamiser leur **recrutement, la formation, ou encore la gestion de la performance et de la carrière** des collaborateurs.

Historiquement, la trajectoire des entreprises était d'outiller uniquement les chaînes de valeur les plus stratégiques. Les applications spécialisées « Best of Breed » représentent la solution idéale pour investir sans trop d'engagement.

Cependant ces dernières années, l'enjeu de centralisation des données est devenu crucial, notamment pour la gestion administrative. Les Talent Suites ont donc démontré leur avantage. Pourtant, ces nouvelles suites sont plus généralistes et souvent moins compétitives qu'une application spécialisée. Abandonner les « Best of Breed » sur les segments les plus stratégiques est donc un choix difficile.

Par exemple, dans un contexte où le recrutement est un défi majeur pour de nombreux secteurs, ces solutions sont un atout stratégique. Elles font la promesse d'attirer les meilleurs talents pour gagner en compétitivité.



Le saviez-vous ?

Les applications « best of breed » sont des logiciels spécialisés qui se concentrent sur un domaine spécifique des RH, tels que le recrutement, la gestion des talents, la formation ou la paie. Contrairement aux Talent Suites qui proposent une gamme plus large de fonctionnalités RH intégrées dans un seul système, les applications « best of breed » offrent des fonctionnalités plus avancées et spécialisées dans leur domaine.

Parmi les exemples d'applications spécialisées on retrouve notamment les :

- **Applicant Tracking System (ATS)** : des systèmes de gestion du processus de recrutement
- **Learning Management System (LMS)** : des plateformes de gestion de la formation et des contenus pédagogiques
- **Performance Management Software** : des logiciels facilitant l'évaluation des collaborateurs et la définition d'objectifs
- **Talent Management Software** : des plateformes intégrées pour la gestion complète des talents, incluant le recrutement, la gestion de la performance et le développement des compétences





Make or buy : toujours un espace pour le fait-maison

Le choix d'opter pour des outils développés en interne plutôt que des solutions standardisées repose sur plusieurs considérations.

Ces outils internes offrent la possibilité de répondre de manière précise à des besoins spécifiques grâce à une personnalisation approfondie. En comparaison, les solutions standardisées proposées par les éditeurs manquent de flexibilité pour s'adapter aux processus internes et aux préférences organisationnelles.

1/3

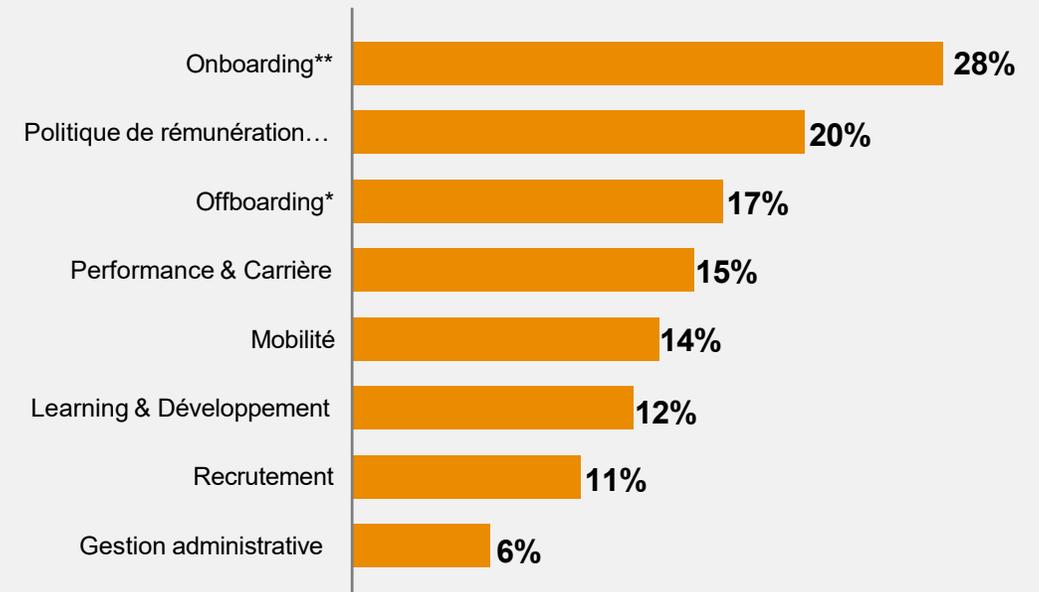
répondants ont fait le choix du développement interne pour au moins une des activités



Ce choix est un moyen de conserver un contrôle total sur le produit, ce qui garantit la confidentialité et la sécurité des données internes sensibles. Nous observons une tendance plus marquée à l'utilisation d'outils internes dans des secteurs d'activité sensibles, notamment la Défense, l'Aérospatial ou la Banque

Cela réduit également la dépendance à l'égard des fournisseurs tiers et offre une plus grande agilité pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise.

Cependant, bien que cette approche offre des avantages significatifs, elle comporte également des risques. Les coûts de projets et de maintenance associés au développement d'outils internes sont élevés et des investissements considérables (financiers, ressources). En outre, le processus de développement prend du temps et mobilise des ressources sur des projets qui ne servent pas directement le business de l'entreprise. Cela retarde la mise en œuvre des solutions et limite la capacité de l'entreprise à suivre le rythme des innovations technologiques externes.



*gestion des departs **gestion des nouveaux arrivants



Encore et toujours du manuel

1/3

des actions de la chaîne de valeur RH sont encore traitées manuellement et hors-ligne.

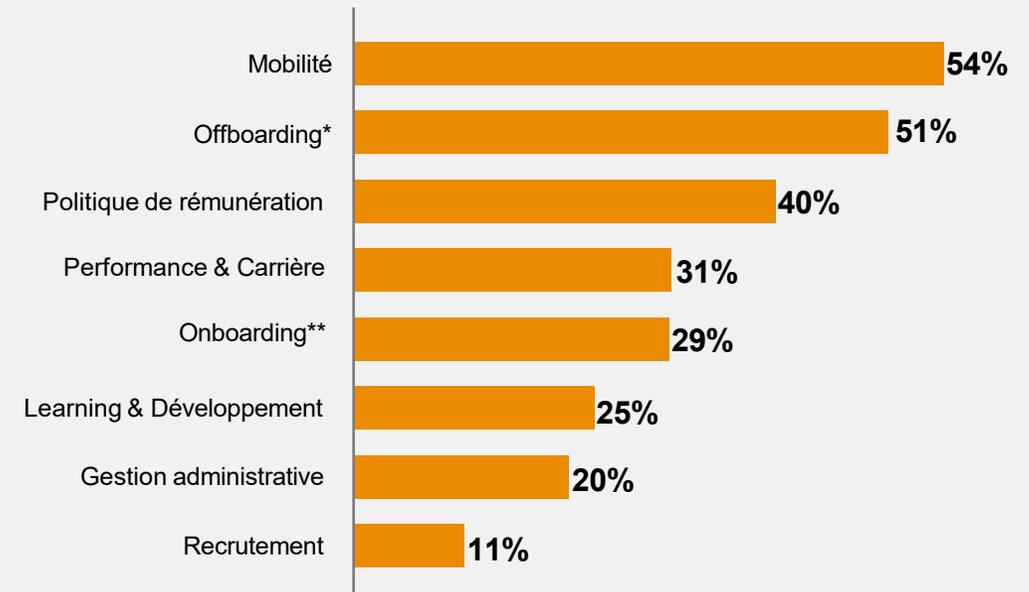


Les complexités liées à la digitalisation sont une raison de conserver une gestion plus traditionnelle pour beaucoup d'organisations qui manquent de temps et de ressources.

Parfois, c'est la volonté de maintenir les interactions humaines qui justifie le traitement en hors ligne. Pour certains processus, c'est encore ce qui compte le plus et les outils ont donc encore du mal à convaincre de leur valeur ajoutée.

Mais surtout, l'implémentation d'applications, suites ou développement d'outils internes demandent des investissements très conséquents.

Or, pour obtenir un retour sur ces investissements, il faut justifier d'un volume d'opérations à traiter. Pour les sujets de mobilité ou d'offboarding, par exemple, le jeu n'en vaut pas toujours la chandelle. De la même façon, pour les plus petites structures, le gain ne serait pas si optimal par rapport aux moyens à mettre en œuvre.



*gestion des départs **gestion des nouveaux arrivants

Explorer les technologies au service de la Transformation des RH

3





La Tech au service de l'efficacité RH

Qu'attendez-vous des nouvelles technologies pour la fonction RH ?

Aider à la prise de décisions en s'appuyant sur une donnée juste, structurée et disponible



Gagner du temps sur des activités transactionnelles pour le consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée



Optimiser la performance et l'efficacité de la fonction RH



Offrir une meilleure expérience digitale aux collaborateurs et aux managers



Légitimer le rôle de « Business Partner » de la fonction RH

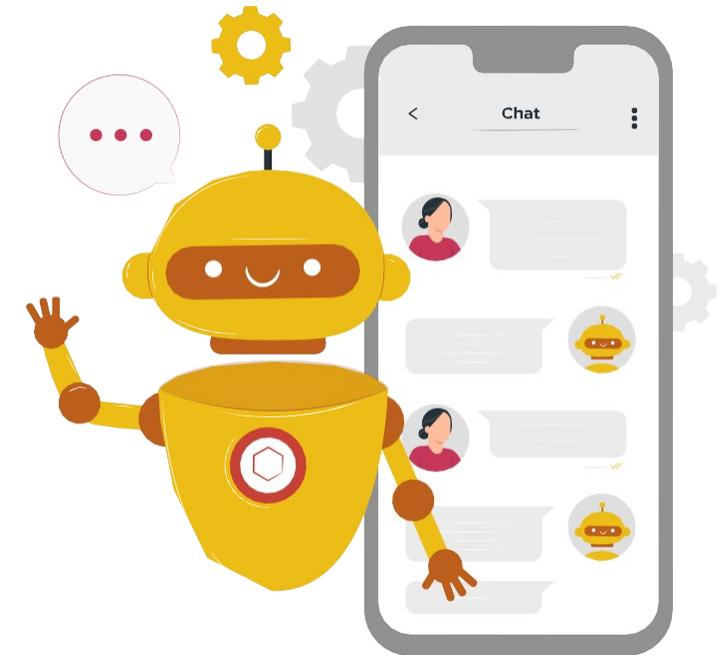


Les progrès fulgurants des nouvelles technologies ont considérablement transformé le paysage professionnel, suscitant de nouvelles attentes chez les DRH. Ces derniers cherchent à exploiter de manière optimale les données disponibles pour les guider dans leurs décisions stratégiques.

Pour répondre à cette exigence, les entreprises se tournent de plus en plus vers des solutions avancées en analytique, permettant une analyse approfondie et en temps réel des données RH. Grâce à ces avancées, les DRH disposent d'une vision plus précise et éclairée de leur effectif, de ses compétences et des besoins de développement.

Cela est encore davantage favorisé par une gestion plus efficace du temps grâce à l'automatisation des tâches et à l'optimisation de la performance. Cela permet aux entreprises d'offrir à leurs collaborateurs une expérience améliorée, gage d'efficacité et d'utilité.

En fin de compte, ces outils contribuent à renforcer la légitimité du rôle de « Business Partner » au sein de l'entreprise, affirmant ainsi la position stratégique des ressources humaines dans la réalisation des objectifs stratégiques.





Sans surprise, l'IA Générative sur la plus haute marche du podium

Top 3 des technologies considérées comme les plus prometteuses pour les DRH



Automatisation robotisée des processus*

Les DRH confirment leur intérêt pour les capacités promises par l'IA Générative en la plaçant en tête du classement des technologies les plus prometteuses. Compte tenu de l'essor de sa popularité ces dernières années et l'avancée des cas d'usage spécifiques au domaine des RH, nous ne sommes pas surpris.

65%

soulignent le potentiel de l'IA générative pour générer de l'impact pour les RH.



La Gen AI suscite un vif intérêt dans de nombreux domaines des RH, tels que le recrutement, la formation et le développement des compétences. Toutefois, son déploiement reste encore limité en raison, non seulement, de son émergence récente, mais aussi des préoccupations éthiques qui l'entourent. Il reste nécessaire d'en mieux comprendre toutes les implications et le fonctionnement (découvrez notre focus IA Générative pages 21-22).

La RPA* se positionne sur la deuxième marche du podium (60%) et son adoption est généralisée. Plus établie et mature que la Gen AI, elle offre des avantages tangibles en termes d'efficacité opérationnelle et de réduction des tâches administratives. Cette adoption soutenue s'explique notamment par son coût modéré et son retour sur investissement rapide.

En troisième position, l'intelligence artificielle classique continue d'être un domaine d'investissement clé pour les DRH. Ces solutions offrent des possibilités d'analyse avancée comme la planification stratégique des ressources via la prédiction des tendances et les recommandations pour y faire face.

Enfin, la réalité virtuelle et le métavers ne sont pas dans le top 3 des technologies les plus prometteuses. Pourtant intéressantes sur les sujets liés la formation ou au développement des compétences, elles restent en retrait dans le classement (45%). Ce sont des technologies coûteuses et chronophages, ce qui freine leur adoption à grande échelle.

Quant à la blockchain, elle semble être progressivement oubliée, n'étant que très peu citée (20%). Bien que sa forte capacité à sécuriser les processus et les données soit reconnue, la complexité de sa mise en œuvre et le manque de cas d'usage pertinents freinent son adoption. Peu d'entreprises ont intégré la blockchain à leur agenda fonctionnel, ce qui laisse cette technologie en marge des priorités actuelles en matière de RH.



DRH : trouvez vos alliés pour avancer

Quels sont les freins à la mise en place de nouvelles technologies ?

- ▶ 1. Pas de capacité/disponibilité pour de tels projets
- ▶ 2. Manque de compétences en interne
- ▶ 3. Ce n'est pas dans la stratégie de l'organisation
- ▶ 4. Business case non finalisé/approuvé

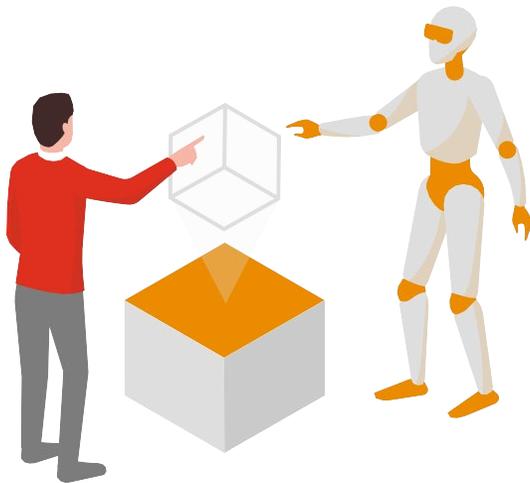
Sans surprise, les DRH répondent majoritairement qu'ils manquent de disponibilité et de ressources, ce qui constitue leur obstacle principal dans le quotidien.

Ils rencontrent des difficultés à recruter ou à former du personnel qualifié pour mettre en œuvre et gérer ces technologies de manière efficace malgré la poursuite des investissements dans le développement des compétences.

Pour aller au-delà de ce simple constat, il faut comprendre que ce défi est une conséquence du manque d'alignement avec la stratégie globale de l'entreprise. Si les objectifs des technologies proposées ne correspondent pas aux priorités et aux besoins spécifiques de l'entreprise, leur adoption peut être perçue comme non pertinente ou superflue. C'est notamment le cas pour la Blockchain qui peine à convaincre les DRH : 1/10 y voit un intérêt.

Un business case non finalisé ou approuvé entrave la mise en place de ces technologies. Les DRH doivent démontrer clairement les avantages et le retour sur investissement de l'adoption de ces technologies pour convaincre de leur valeur ajoutée.

En réponse, les DRH doivent s'efforcer de mieux aligner les initiatives technologiques avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela passe par l'implication des parties prenantes dès le début du processus de planification. En outre, cette implication pro-active et précoce des décideurs est un moyen de co-construire avec eux des business cases convaincants et de générer une plus forte adhésion.





Focus IA Générative : découvrez le parcours d'Eva grâce à l'IA « Maya »

Dans cette histoire, nous suivons les étapes du parcours d'intégration d'Eva, une nouvelle collaboratrice, au sein d'une entreprise moderne. Dès ses premiers échanges, Eva rencontre Maya, l'IA Générative de cette entreprise.

1. Attraction et recrutement

Rédaction des fiches de postes et des offres d'emploi :

L'équipe métier a besoin d'un nouveau profil en renfort. Après avoir pris le temps d'analyser leur besoin, l'équipe RH renseigne un prompt détaillé à Maya, l'IA Générative. Celle-ci propose une offre d'emploi impactante en quelques secondes. Elle sera remarquée par Eva, car elle met en valeur ce qui l'intéresse le plus dans son futur poste.



Automatisation des entretiens : Eva n'est pas la seule à avoir été sélectionnée. Pour la première fois, son entretien se fera avec une IA générative ! Maya pose des questions à Eva et analyse en temps réel ses réponses. Maya a mené 38 entretiens en parallèle et identifié les deux meilleurs candidats de manière objective.



Préqualification des candidatures : Une fois les bons profils ciblés par l'offre d'emploi, les RH utilisent une IA pour analyser rapidement les CV des candidats. Eva est rapidement sélectionnée pour un entretien car l'IA a identifié ses compétences clés. Cette technologie est très mature dans ce domaine.



Création de parcours d'onboarding : Une fois embauchée, Eva entame son parcours d'onboarding dans l'entreprise. Grâce à Maya, son expérience est personnalisée et elle peut lui poser toutes les questions qui lui viennent. Maya utilise les documents existants d'onboarding pour créer une expérience unique à Eva, l'aidant à se familiariser avec son nouveau rôle et son équipe. Bien que cette technologie soit mûre, elle est encore en cours de développement pour automatiser complètement les processus administratifs et logistiques, comme la création d'e-mails et d'accès, le paramétrage de l'ordinateur, et la notification des collègues.



A chaque étape, nous apportons notre regard d'expert quant à la maturité éthique des solutions proposées:

Peu fiable — Maturité éthique — Fiable

2. Fidélisation & engagement

Analyse des retours formulés lors des enquêtes :

Eva est arrivée dans l'entreprise depuis 6 mois, et elle est sollicitée pour donner son avis lors d'une enquête interne. Les RH demandent à Maya d'analyser ces retours de façon anonyme pour qu'elle détecte les problèmes potentiels. Si Maya découvre qu'il pourrait y avoir quelque chose qui ne va pas, les RH interviennent pour le résoudre.



Analyse des relations professionnelles :

au-delà des enquêtes, la DRH souhaiterait se doter d'une donnée encore plus fiable sur le climat social et les relations professionnelles. Un nouveau projet est à l'étude : l'IA Générative Maya analyserait les interactions d'Eva avec ses collègues de façon anonymisée lors des réunions en ligne ou dans le contenu des emails afin de détecter des signes de conflits ou de malaise. Si des problèmes sont détectés, Eva pourrait recevoir des recommandations de prise de contact afin d'ouvrir la discussion et identifier des solutions.





Focus IA Générative : découvrez le parcours d'Eva grâce à l'IA « Maya »



3. Formation & développement des compétences

Recommandations contextuelles de formation : Afin de renforcer ses connaissances, Maya l'IA recommande à Eva des formations personnalisées en fonction de ses compétences et de ses objectifs de carrière

Identification des compétences émergentes : Afin qu'Eva ne soit jamais dépassée, Maya analyse les tendances du marché du travail et identifie les compétences émergentes. Les RH recommandent ensuite des formations à Eva pour qu'elle reste compétitive. Cette technologie déjà expérimentée permet à Eva de rester à jour dans son domaine.

4. Performance & évaluation

Amélioration de la préparation des entretiens annuels : Avant son entretien annuel, Eva évalue ses performances avec Maya. Si elle identifie des domaines d'amélioration, elle peut se préparer en conséquence.

Planification des successions : Les RH pourraient utiliser l'analyse du contenu des entretiens annuels, les performances pour identifier les employés ayant le potentiel de leadership pour occuper les postes clés de demain. Eva en fait partie.

5. Qualité de vie / condition de travail & prévention

Détection des problèmes de santé mentale : les performances d'IA de Maya lui permettrait de repérer des signes de stress ou d'épuisement professionnel chez Eva et ses collègues en accédant de façon anonymisée à des éléments contenus dans leurs échanges. Plage horaire d'envoi et de réception, connexion à des heures anormales, fréquence de réception, fréquence de sollicitation par un même individu, fréquence d'apparition de mots clés comme « Urgent », « ASAP », etc... Les RH en charge d'Eva seraient notifiés pour prendre contact avec elle afin d'évaluer plus finement la situation et lui offrir le soutien nécessaire si besoin.

Conclusion

Eva se sent bien dans son entreprise, et les RH y sont pour quelque chose !

Cette histoire met en évidence le potentiel transformateur de l'IA générative dans les RH : grâce à l'automatisation des tâches administratives et à la personnalisation des parcours, l'expérience d'Eva a été fluide et adaptée à ses besoins individuels.

Pour les professionnels des RH, l'IA générative représente une opportunité d'optimisation des processus et d'amélioration de l'expérience vécue.

Toutefois, il est essentiel de rester vigilant quant aux aspects éthiques et de garantir que l'utilisation de cette technologie se fait dans le respect des principes de transparence, de confidentialité et d'équité.

Maturité éthique

Peu fiable

Fiable

4

L'humain au
cœur des enjeux
des DRH





Pour faire évoluer emplois et compétences, 2 mots d'ordre : des moyens et l'appui de la DG

1 DRH
/ 2



Plus d'une DRH sur deux subit la transformation des emplois et des compétences



En réponse à la question de l'adaptation des RH à la transformation des emplois et des compétences, les répondants se répartissent

- 40% sont en maîtrise
- 50% subissent les évolutions tout en réagissant au cas par cas
- Et enfin, 10% sont dépassés et ne trouvent pas de réponse adaptée.

Une observation intéressante émerge concernant les 40% en maîtrise : ils bénéficient largement de l'appui de leur direction générale et de moyens mis à leur disposition. Ce constat souligne l'importance d'investir dans les équipes RH pour garantir une transition efficace vers l'avenir. En fait, c'est la disponibilité et la légitimité des ressources compétentes qui va déterminer leur efficacité dans la gestion des emplois et des compétences.

Mais quels sont les freins qui empêchent les DRH d'être en maîtrise de cette transition ?

Un élément crucial à prendre en compte est la détection tardive des besoins d'adaptation. Lorsque ces changements émergent sans être anticipés, les DRH se retrouvent en position de réaction plutôt que de proaction. Elles se retrouvent alors en retard dans la mise en place de mesures appropriées, laissant l'entreprise dans une situation de rattrapage constant pour acquérir les ressources requises pour répondre aux nouvelles exigences du marché.

Enfin, les 10% DRH qui se trouvent dépassés sont ceux qui constatent un fossé de plus en plus grand entre les compétences actuelles de leur force de travail avec celles dont ils auront besoin dans peu de temps.



Pour trouver la solution qui convient le mieux à son organisation, une partie des entreprises fait du « Test & Learn ». Mais qu'elle soit alimentée par la Gen AI, par un SIRH plus classique ou à la main sans SI, la vraie difficulté autour de la GEPP est l'acceptation des solutions et la transformation rapide des métiers. Pour ce faire, les entreprises doivent conduire des actions prospectives sur les métiers et les compétences de demain tout en apportant de la visibilité sur les parcours potentiels pour les collaborateurs. ”



Petitbon Frédéric
Associé – Workforce
PwC France et Maghreb



Lancer une transformation, c'est un métier de spécialiste

Top 3 des moyens nécessaires au développement des nouvelles technologies



Afin d'exploiter pleinement les nouvelles technologies, le DRH a besoin de ressources humaines qualifiées, de moyens financiers mais surtout d'outils adaptés à son activité.

Près de **40%** des DRH soulignent l'importance d'avoir des ressources aux compétences appropriées. Et pour cause, avant d'aider son organisation à se transformer à l'échelle globale, il est indispensable que la fonction RH montre l'exemple.

Malgré tout, la mise en œuvre de ces évolutions exige des connaissances spécialisées (data science, développement logiciel, gestion de projet, ...) qui peuvent se faire rares au sein des équipes RH traditionnelles.

L'absence d'outils adaptés et personnalisés constitue un défi majeur pour les DRH interrogés. Les solutions sur le marché évoluent rapidement mais ne répondent pas toujours à leurs besoins spécifiques. Ils sont donc à la recherche d'outils sur mesure, comme par exemple la Gen AI, qui est une promesse intéressante mais insuffisante.

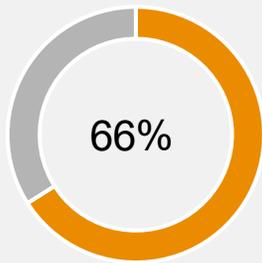
La transformation numérique nécessite également des ressources financières importantes pour l'acquisition de logiciels, la formation du personnel et le développement d'infrastructures.

Nous recommandons donc d'allouer les ressources nécessaires au changement de gestion pour assurer des transformations ancrées dans le temps et sécurisées. Finalement, c'est le top management engagé dans cette direction qui favorise cette culture d'innovation.

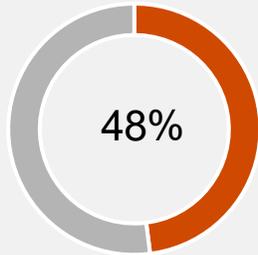


Upskilling et reskilling, la bonne voie pour adapter son effectif

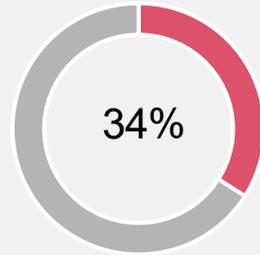
Top 3 des initiatives prises par les entreprises



Mise en place de programmes de développement des compétences (upskilling et reskilling)



Une Employee Value Proposition (promesse employeur) renforcée par une meilleure attractivité



Refonte de la stratégie et de la politique de recrutement

Les DRH portent également d'autres initiatives, comme la refonte des politiques de mobilité interne, ou des choix stratégiques à la maille de l'entreprise. 21% des répondants n'ont pris aucune initiative, et ce sont ceux qui font face à des difficultés aux changements.

Développer son capital humain avant de recruter en externe

La formation des salariés est un facteur clé de succès pour réussir la transformation des emplois et compétences. Il répond à des besoins de compétences futures en limitant la part du recrutement en externe, plus coûteux. Le coût moyen d'une formation pour un groupe d'apprenants (8 à 12) est de 2000€ par jour, alors que le coût d'un recrutement externe est estimé à 15 à 30% du salaire annuel du collaborateur.

Construire son image par l'Employee Value Proposition (promesse employeur)

Le développement des compétences a ses limites et les DRH doivent considérer une part de recrutement externe pour accélérer et renouveler les compétences dont ils ont besoin. Il est nécessaire d'adopter une marque employeur forte et transparente, orientée vers l'expérience collaborateur. Cela dans un but d'attirer les talents largement convoités et de stimuler la rétention des salariés dans un contexte de transformation rapide des emplois et compétences.

Refondre sa stratégie et la politique de recrutement

Cette initiative vient en complément de la promesse employeur. Il s'agit d'aménager un processus de recrutement cohérent par rapport au marché et d'évaluer au mieux les candidats. Cela passe par l'amélioration de l'expérience candidat, manager et recruteur. Des outils et nouvelles pratiques plus efficaces (grâce à la Gen AI ou RPA) sont adoptées.





Prise de parole Neobrain



Les compétences de demain évoluent rapidement et deviennent rares, ce qui peut rendre les recrutements externes coûteux et non durables. Pour assurer la viabilité, il est crucial d'identifier et de développer en interne les compétences critiques pour l'avenir. Une stratégie de planification des effectifs et l'intégration de la formation continue dans les entretiens de performance sont des moyens efficaces pour relever ce défi.

Les données jouent un rôle clé en aidant les DRH à prendre des décisions éclairées. Cependant, la visibilité sur les compétences internes reste souvent limitée. Encourager les employés à partager leurs aspirations professionnelles futures via les outils RH ou leur management est essentiel pour disposer des informations nécessaires.

Le DRH est chargé de gérer le portefeuille des compétences et doit mobiliser toutes les parties prenantes pour réussir la transformation des compétences. Cela implique d'aligner les partenaires sociaux et la DSI sur la stratégie des outils utilisés.

Bien que les DRH rencontrent des difficultés à convaincre les équipes financières de la valeur de leurs projets, ces initiatives peuvent finalement améliorer l'efficacité du redéploiement des ressources et favoriser la rétention des talents clés.



Courtaud Paul
CEO
NEOBRAIN



Naviguer à
travers les
évolutions ESG

5





CSRD, catalyseur des missions sociales du DRH

Les évolutions réglementaires et sociétales participent à l'évolution des ressources humaines. Mais depuis peu, nous observons que les sujets environnementaux ont incontestablement pris leur part : transition écologique, impact sur les emplois et compétences, nouveaux reportings à produire...

De nouveaux défis qui deviennent plus fréquents, plus intenses, plus longs, souvent multifactoriels... Voilà la réalité à laquelle est soumise l'Entreprise. Les DRH en ont pris conscience : 8 sur 10 ont compris l'importance de ces défis.

La Directive européenne sur la déclaration de durabilité des entreprises (CSRD) apporte un réel soutien aux DRH, jusqu'à présent eseuilés face à cette problématique. En poussant les entreprises à intégrer les critères ESG dans leurs politiques de recrutement, de formation et de développement des talents. Cette réglementation impacte directement la gestion des ressources humaines. Les professionnels RH doivent s'y adapter afin d'assurer la conformité tout en promouvant une culture d'entreprise plus durable.

A cela s'ajoute des évolutions sociétales, telles que la diversification de la main-d'œuvre et l'importance accrue accordée à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI). Elles obligent les RH à revoir leurs pratiques de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

Ces changements exigent une approche proactive pour attirer, retenir et développer un personnel diversifié, tout en favorisant un environnement de travail inclusif et équitable.

Les réglementations en matière de santé et de sécurité au travail impactent les politiques de travail à distance et redéfinissent ainsi l'expérience des collaborateurs et des managers.

Sur le plan environnemental, les entreprises sont confrontées à la nécessité de réduire leur empreinte carbone et de s'engager dans des pratiques durables. Cela prend la forme d'initiatives telles que la promotion du covoiturage, la réduction des déchets ou la mise en place de politiques de travail à distance. Indiscutablement, les DRH ont leur rôle à jouer.



La CSRD impose de dresser un bilan et de communiquer sur les pratiques, actions et objectifs des fonctions RH. Elle crée un nouvel espace de dialogue entre la DRH, la Direction Générale et le Conseil d'Administration autour des enjeux sociaux et offre de nouvelles opportunités, en analysant les pratiques des concurrents d'en adopter les meilleures, dans une optique d'amélioration continue. .



Huignard Timothée
Associé – Sustainability Lead
PwC France et Maghreb





Focus sur les directives CSR : prise de parole d'un expert



Huignard Timothée
Associé
Sustainability Lead
PwC France et Maghreb

Quelles sont les avancées observées grâce aux réglementations CSRD?

Lorsque nous observons les impacts concrets au sein des grandes entreprises, nous constatons quatre axes majeurs de bénéfices et d'apprentissages. Tout d'abord, la standardisation des données à travers les différentes régions et géographies offre la possibilité d'obtenir une vision exhaustive et de qualité sur les performances sur le volet social. Cela facilite l'identification rapide des lacunes et opportunités pour le DRH et la Direction Générale. Sur cette base se lance également une réflexion approfondie sur des thématiques parfois moins visibles telles que les disparités de rémunération ou les particularités des conventions collectives locales dans certaines géographies. En outre, la publication de ces indicateurs renforce la transparence vers les parties prenantes externes et c'est donc un nouveau moyen d'augmenter l'attractivité des talents et de consolider sa position concurrentielle. Enfin, je pense qu'il en résulte une collaboration plus poussée entre la DRH et la RSE dans les réflexions autour de l'environnement et leurs implications dans la vie des collaborateurs. On peut citer comme exemple les pratiques de mobilité et d'aménagement des espaces de travail dont l'évolution permet une approche plus intégrée et cohérente pour répondre aux enjeux environnementaux et humains de manière synergique.

Quelle limite pour cette réglementation au niveau des RH ?

Une limite se manifeste dans la souplesse laissée par la norme relative aux sujets à inclure dans les rapports de durabilité. Bien que la CSRD exige des rapports détaillés, elle repose sur le principe de double matérialité. Cela signifie que les entreprises doivent évaluer l'impact de leurs activités à la fois sur la société et sur leur performance financière. Cette approche peut rendre variable (et donc moins comparable) la détermination des informations sociales à inclure dans les rapports. D'autre part, bien que globalement prescriptive, les normes laissent une place à l'interprétation qui pourrait rendre certains points de données partiellement comparables pour deux entreprises. Néanmoins, ces interprétations devraient tendre vers une standardisation, à la suite de la publication des premiers rapports.

Enfin, comment les plus petites organisations peuvent-elles aborder ces réglementations de manière efficace ?

La Directive s'appliquera aux PME cotées dans un second temps (à compter de 2026), ce qui laisse du temps aux plus petites organisations de se préparer. Cela leur permet aussi de bénéficier des apprentissages observés chez les grandes entreprises qui auront déjà publié un premier rapport. Pour ces plus petites entreprises, l'enjeu sera d'adopter une approche pragmatique qui leur permette à la fois de répondre à l'objectif de conformité réglementaire mais également d'en tirer les leviers stratégiques et concurrentiels pour le développement de leur politique RH.



Le cadre réglementaire en mutation, un défi pour répondre correctement aux attentes des DRH ?

Classement selon l'impact perçu sur le cadre réglementaire et conventionnel

L'expérience collaborateur et manager



La quête de sens et les réorientations professionnelles



L'éco-responsabilité et la transition écologique



La semaine de 4 jours



Le management participatif



Contrats de mission en remplacement des CDI



Revenu universel



Des évolutions réglementaires vers un parcours de carrière personnalisé ?

Le phénomène de grande démission et de démotivation des salariés ont bousculé la notion d'engagement au sein des entreprises. Nous remarquons l'essor de parcours de carrière personnalisés comme réponse à ces enjeux. Les DRH s'attendent à voir un impact sur le cadre conventionnel des entreprises.

Comment s'aligner avec les attentes liées à l'éco-responsabilité ?

C'est un sujet tendance, mais ce n'est pourtant pas une priorité choisie par les DRH (voir page 9). Toutefois, le cadre réglementaire fait évoluer par la force leur position. Les entreprises sont donc nombreuses à prendre de nouveaux engagements.

L'organisation du travail, peu de remise en question ?

Des évolutions axées sur l'organisation du travail sont identifiées : la semaine de quatre jours, les contrats de mission en tant qu'alternative aux CDI, le management participatif ou encore la proposition d'un revenu universel. Ces sujets émergents font l'objet d'expérimentations dans les organisations. Ils ne représentent pas les préoccupations principales des RH à l'heure actuelle.

Sous-estimation de ces nouvelles politiques ou bien pragmatisme face à des idées à la mode mais éphémères ?





Le cadre réglementaire en mutation, prise de parole de nos experts



Face à un marché du travail où le pouvoir est du côté des collaborateurs qui peuvent choisir leur emploi, choisir la durée de poste, la préoccupation de DRH est que dans leur entreprise, le cadre est figé, de long terme et normé par des processus laissant peu de marge de manœuvre aux collaborateurs. Cela est renforcé par les systèmes RH qui enferment les collaborateurs dans un carcan de plus en plus difficile à supporter.

L'enjeu pour les DRH est de permettre aux collaborateurs d'avoir plus d'échanges individualisés, plus de perspectives offertes pour une évolution de leur travail / de leur parcours professionnel.

Cela demande aux DRH de repenser les process RH et les échanges avec les collaborateurs : plus fréquents, plus « workercentric », plus dans l'ouverture des possibles.

Le second levier pour les DRH sera de réinvestir le domaine de l'organisation du travail : semaine de quatre jours, différentes expériences hybrides, autres modes de travail d'équipe... Le sujet devient essentiel pour les efficacités collectives et pour faire vivre la participation sur le terrain



Petitbon Frédéric
Associé – Workforce
PwC France et Maghreb



Je pense qu'un enjeu crucial pour les entreprises aujourd'hui est de s'adapter à la mutation des compétences des collaborateurs.

Répondre aux besoins de formation et d'adaptation des salariés face à l'avenir de l'entreprise est une obligation légale, et le contexte de révolution technologique donne à cet impératif un sens concret et nécessaire. En proposant des formations appropriées et en favorisant la flexibilité interne, la GEPP se révèle être un outil essentiel pour anticiper les changements et transformer les parcours professionnels.*

Le mouvement est déjà lancé : on voit par exemple des grands groupes remettre au goût du jour leurs accords de GEPP. C'est un excellent moyen de réconcilier la quête de sens des collaborateurs avec les mutations technologiques qui impactent les compétences et les métiers.

Finalement, le télétravail, le management participatif ou bien la semaine de travail de quatre jours sont des moyens parmi d'autres d'améliorer les avantages en termes de flexibilité. Le véritable défi qui attend les DRH est de construire une vision solide sur les métiers de demain tout en favorisant une culture d'entreprise propice à la réorientation professionnelle.



Guyot Chavanon Corinne
Associée – Droit social
PwC France et Maghreb



6

Méthodologie





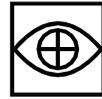
Les secteurs d'activités

Banque
Assurance
Services financiers



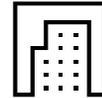
17%

Autres



14%

Services aux
entreprises
(y compris numérique)



11%

Commerce
Négoce
Distribution



9%

Technologie, Télécom,
Logiciels et matériels



8%

Santé, Industrie
pharmaceutique



4%

Métallurgie
Plasturgie



4%

Luxe



4%

Energie



4%

Agroalimentaire



4%

Divertissement
Communication
Média



3%

BTP
Matériaux de
construction



3%

Automobile



3%

Aérospatial
Défense
Sécurité



3%

Transport
Logistique



2%

Secteur Public



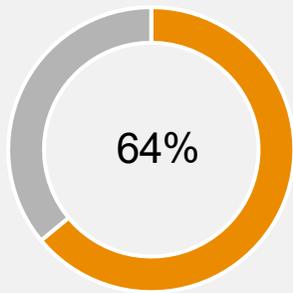
2%

Chimie
Parachimie

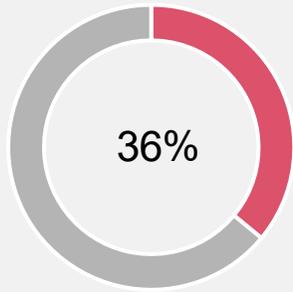


1%

93
répondants



Entreprises de
- 5000 salariés



Entreprises de
+ 5000 salariés



L'équipe de rédaction

Les contributeurs internes PwC France et Maghreb

Thimothée Huignard
Corinne Guyot Chavanon
Frédéric Petitbon

Relecteurs PwC France et Maghreb

Matthieu Aubusson
Laurent Ragot

L'équipe de rédaction PwC France et Maghreb Consulting, Workforce & HR Transformation

Armel Bamal
Dounia El Hassan
Maya Mangalathodi
Célia Montigny
Vincent Prudhomme
Clément Razer
Bouchra Roby

Les contributeurs externes

Paul Courtaud (Neobrain)

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de cette étude.

Tout d'abord, nous remercions chaleureusement les répondants de l'enquête. Vos réponses et votre participation active ont été essentielles pour la richesse des données collectées et la pertinence de nos analyses.

Nous adressons également nos sincères remerciements à nos partenaires extérieurs. Vos points de vue éclairés et vos conseils avisés ont grandement enrichi notre réflexion et ont permis d'approfondir nos perspectives.

Un grand merci également aux experts PwC pour leur précieuse prise de recul. Votre expertise et vos commentaires constructifs ont été d'une grande aide pour affiner et perfectionner notre étude.

Nous tenons à remercier Le Creative Lab pour leur contribution à la mise en page de ce document ainsi que les équipes marketing. Votre travail a permis de mettre en valeur cette toute première édition de notre étude.

Nous exprimons notre plus profonde reconnaissance à toute l'équipe cœur de production. Votre engagement, votre collaboration et votre rigueur ont été les piliers de cette étude. Sans votre investissement, ce projet n'aurait pu voir le jour.

Nous souhaitons enfin vous remercier, lectrice et lecteur qui êtes arrivé.e jusqu'ici.
Nous espérons sincèrement que vous aurez trouvé cette étude intéressante et enrichissante.