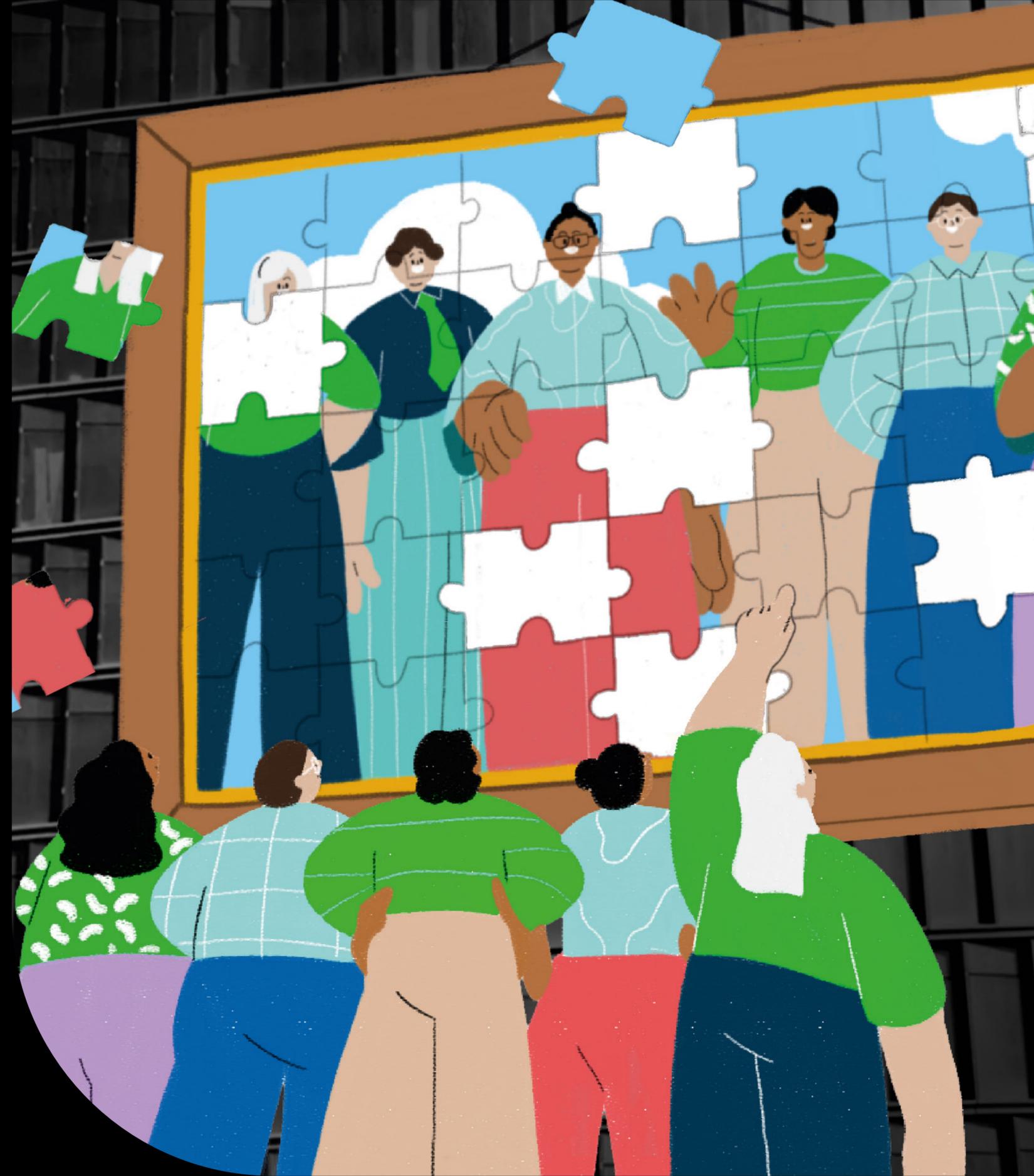


Rapport d'étude

Le nouveau visage des ressources humaines en 2024

Sage



Le nouveau visage des ressources humaines en 2024

Sage a interrogé plus de 1000 cadres dirigeants et DRH pour décrypter les évolutions actuelles des ressources humaines et les clés du succès dans le monde du travail d'aujourd'hui et de demain. Et notre étude révèle des résultats plutôt surprenants... En voici les grands thèmes.

Les RH aujourd'hui

Page 4

Le futur des RH

Page 13

Relever les défis des RH

Page 21

Le futur des ressources humaines vu par les DRH et cadres dirigeants

Plus de 1000 DRH et cadres dirigeants nous ont fait part de leurs réflexions en toute franchise, y compris sur ce qui les empêche de dormir et leurs espoirs pour l'avenir.

Nous avons interrogé des DRH et des dirigeants pour obtenir une vision à 360 degrés du secteur...

Échantillon incluant notamment des DRH, ainsi que des directeurs généraux, financiers et techniques...

... issus des PME

49 %

des petites entreprises
50-249 employés

51 %

d'entreprises intermédiaires
250-1 999 employés

... travaillant dans des secteurs hautement qualifiés

-  Services financiers
-  Technologie
-  Services professionnels
-  Vente en ligne
-  Télécom
-  Assurance

Sage

Lisez la suite pour savoir **ce que nous avons découvert...**



Les RH aujourd'hui



Où en sont les RH aujourd'hui ?

Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'année écoulée a été riche en défis. Les DRH que nous avons interrogé nous ont dit se sentir stressés, voire épuisés, et qu'ils envisageaient même de changer de métier. 95 % des DRH déclarent que travailler dans les RH implique trop de travail et trop de stress.

« Les dernières années ont été particulièrement riches en défis. »



« Je me sens régulièrement stressé(e) »



« Je me sens épuisé(e) »



« J'envisage de quitter les RH »



« Les RH, c'est trop de boulot »



Les deux dernières années ont été particulièrement stressantes. Nous avons dû faire face à des problèmes très complexes au travail et nous avons également dû soutenir des collaborateurs qui traversaient des périodes très difficiles.

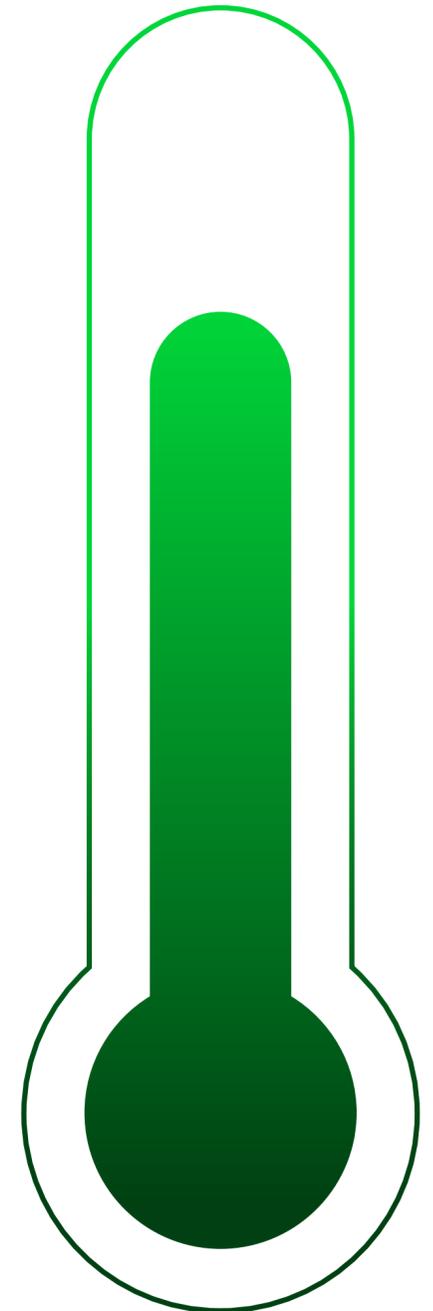
Tushar Kad
DRH, Simeio Solutions

Pendant la pandémie, il n'y avait pas de consignes ni de précédents pour nous guider, donc il a fallu se débrouiller et apprendre en cours de route. Nous étions en territoire inconnu et avec tous ces événements, tout le monde se tournait vers le DRH.

Daphne Logan
Senior VP People and Culture, Start Early

Ces dernières années m'en ont plus appris sur les ressources humaines que n'importe quel manuel ou n'importe quel diplôme.

Tushar Kad
DRH, Simeio Solutions



Un secteur qui passionne...

Bien qu'ils soient confrontés à d'énormes défis, 57 % des DRH déclarent adorer travailler dans leur domaine.

Je suis vraiment heureux de travailler dans les RH. J'adore ça parce que malgré tous les défis, c'est vraiment le bon moment pour impulser de nouvelles méthodes de travail et faire la différence. Je pense qu'avec tous les récents changements et les tendances qui émergent au niveau mondial, le rôle des RH devient encore plus important, parce que les chefs d'entreprise ont vraiment commencé à comprendre l'importance de l'aspect humain, et de la dimension personnelle du travail.

Ezter Lantos
Head of People, TCC Global

Je suis très motivée par l'impact qu'un service RH peut avoir sur la culture et les performances d'une entreprise lorsque la gestion humaine est mise en musique de façon optimale. Qu'il s'agisse d'appuyer le travail des collègues ou de la façon dont on peut influencer sur la vie de l'entreprise, les choses que « nous » pouvons mettre en place sont au final des leviers très puissants, parce qu'on peut vraiment en voir et en ressentir les effets dans la vie des gens. C'est un facteur de motivation énorme pour essayer de toujours faire le meilleur travail possible.

Jat Bansal
Director of Talent, Funding Circle

57 %

« J'adore travailler dans les RH »

Les RH aujourd'hui

Vous exercez des responsabilités à un moment où les RH se voient chamboulées par un changement accéléré

Le rythme des changements dans les RH ces dernières années s'est en effet révélé effréné, en raison de la pandémie et des bouleversements sismiques survenus dans le monde du travail... et dans le monde tout court. 91 % des DRH et des cadres dirigeants affirment que le rôle des ressources humaines a changé radicalement au cours des cinq dernières années. Près d'un tiers des DRH et 40 % des cadres dirigeants nous ont dit qu'ils pensaient que ces changements radicaux n'étaient pas prêts de ralentir.

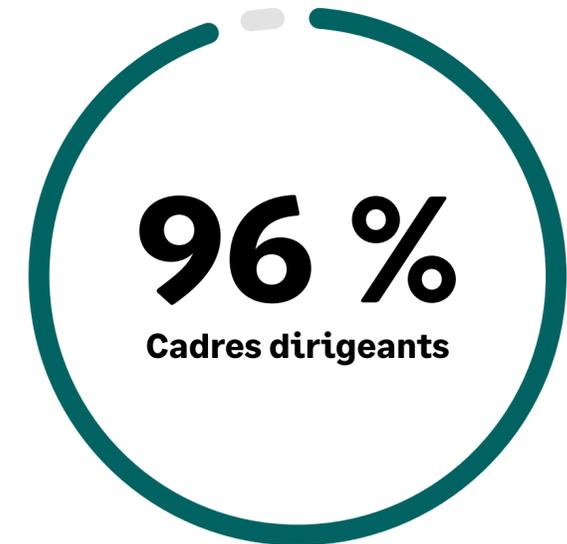
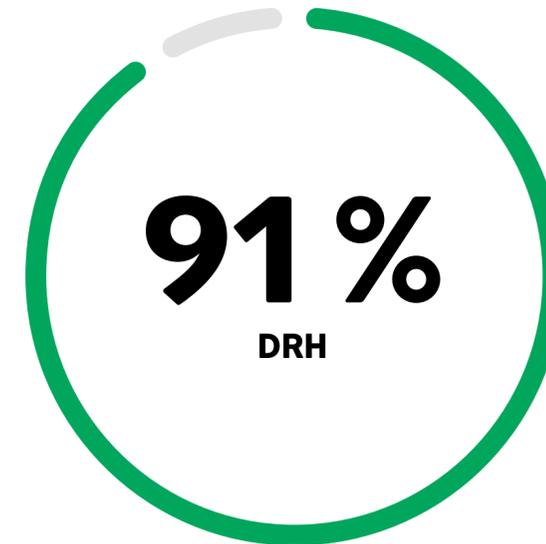
Les RH n'ont au final pas d'autre choix que de se remonter les manches et de mettre tout leur poids dans la balance pour orienter le changement dans la bonne direction. Pour ce faire, nous devons être en veille constante, nous former et nous informer, afin d'anticiper au mieux les transformations.

Tushar Kad
Director Human Resources, Simeio Solutions

Sage

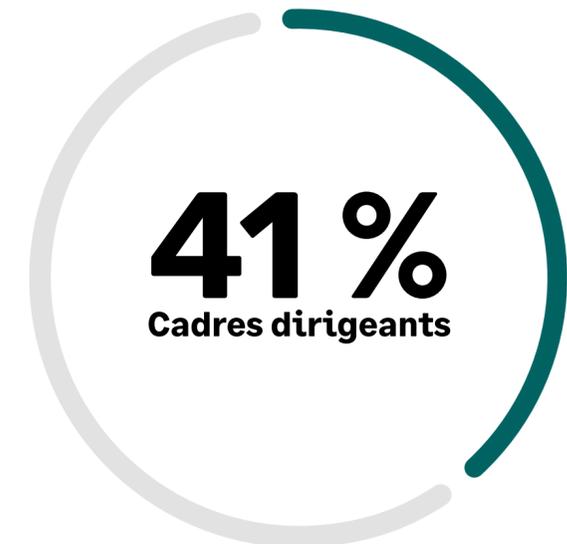
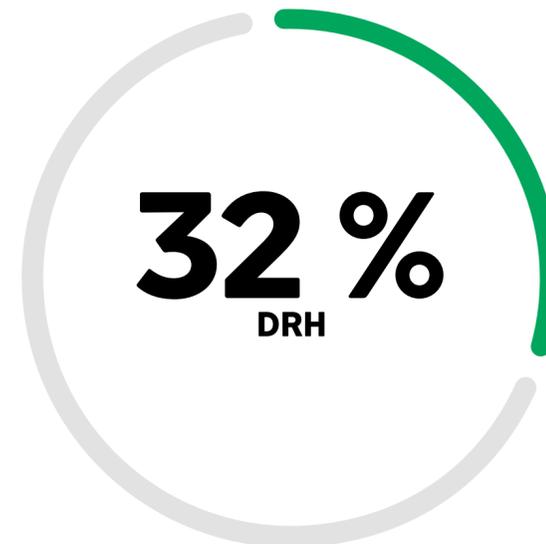
Un secteur en mutation

« Les RH ont vu leur rôle et leur champ d'action évoluer de manière spectaculaire au cours des cinq dernières années »



Des bouleversements à venir

« Le rôle des RH va continuer à connaître d'importants changements au cours des cinq prochaines années »



« Les choses évoluent très vite. Nous avons connu autant de changements au cours des cinq dernières années qu’au cours des 10 ou 15 années précédentes. »

Rob Wiseltier

CFO, The Channel Company

Sage



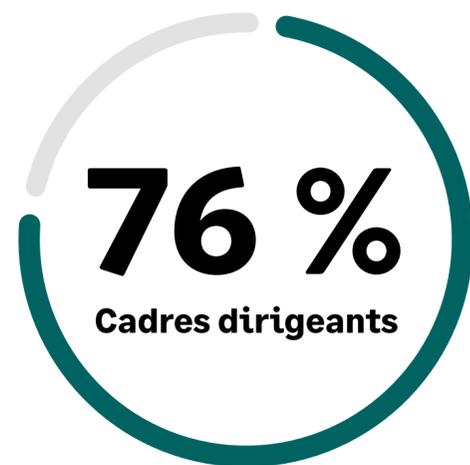
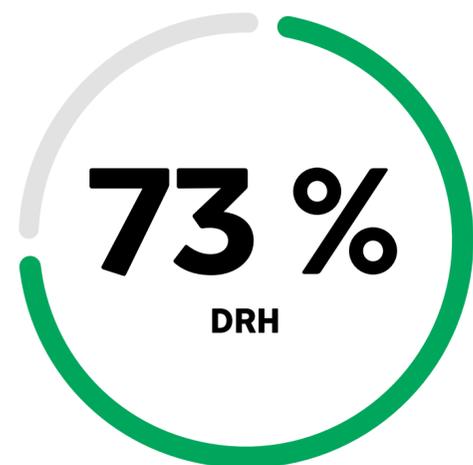
Les RH aujourd'hui

Du temps consacré aux personnes plutôt qu'aux process

Toutes les personnes interrogées reconnaissent que les RH doivent évoluer d'une fonction principalement administrative vers une orientation plus stratégique, avec un rôle de conseil qui a vocation à devenir de plus en plus important pour les entreprises. La plupart d'entre eux affirment néanmoins que la balance penche encore trop souvent à leur goût du côté de l'administratif.

Contraints par une forte charge administrative

« Notre équipe RH se concentre aujourd'hui principalement sur les process »



Sage



Les RH aujourd'hui

L'heure de la réinvention a-t-elle sonné pour les RH ?

La communauté des RH s'accorde pourtant à dire que l'époque où leur profession était considérée comme une simple fonction administrative se contentant de gérer les "humains comme une ressource" est bel et bien révolue.

Il y a une nette tendance aujourd'hui à prendre du champ par rapport à la notion de « ressources humaines », en tout cas dans son sens originel. Un nom plus approprié aujourd'hui serait peut-être celui de « Gestion humaine ». C'est un point de vue assez dépassé aujourd'hui que de considérer les personnes uniquement comme des ressources plutôt que comme des individus avec leurs valeurs, leurs défis, et leurs atouts propres.

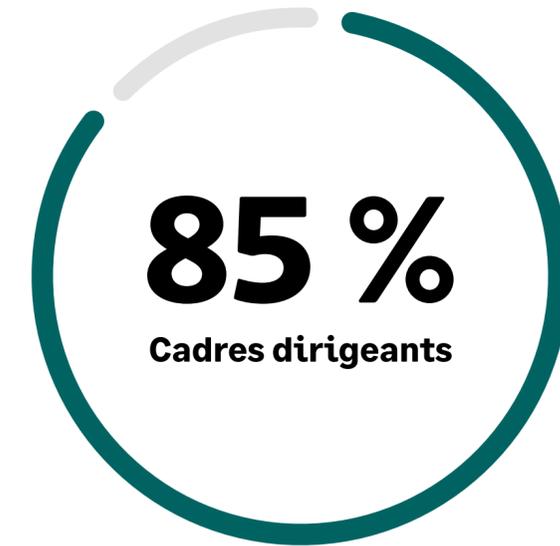
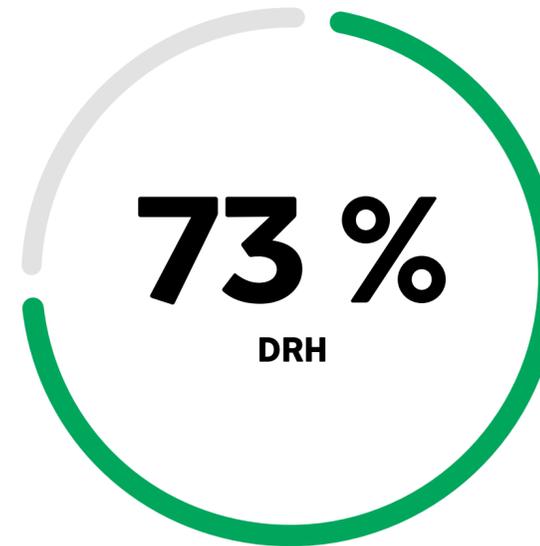
Eszter Lantos
Head of People, TCC Global

Je ne me reconnais plus dans l'idée de « ressources humaines ». Je préfère désormais parler de « Capital humain et culture d'entreprise », car cela décrit plus fidèlement qui nous sommes et ce que nous faisons.

Daphne Logan
Senior VP People and Culture, Start Early

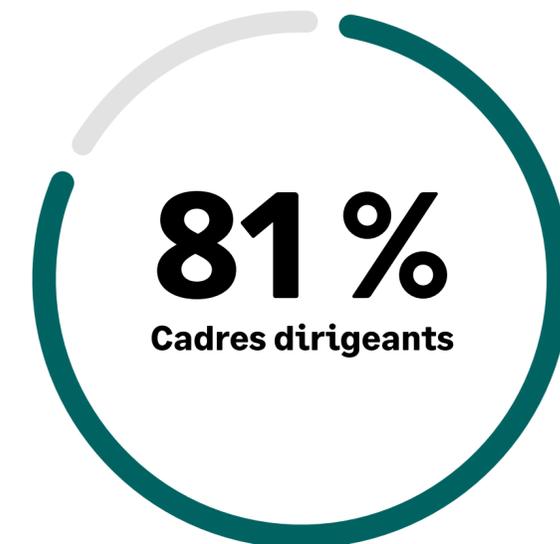
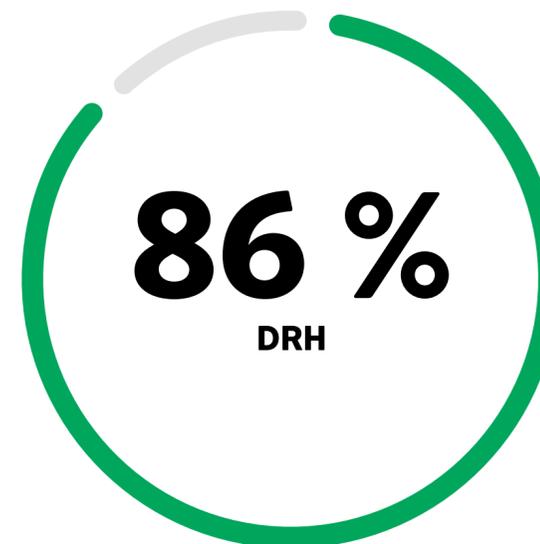
Une vision moderne des RH

« Le terme "ressources humaines" est dépassé ».



Des RH plus agiles

« Les RH sont aujourd'hui organisées pour favoriser la vitesse, l'agilité et l'adaptabilité »



Les RH aujourd'hui

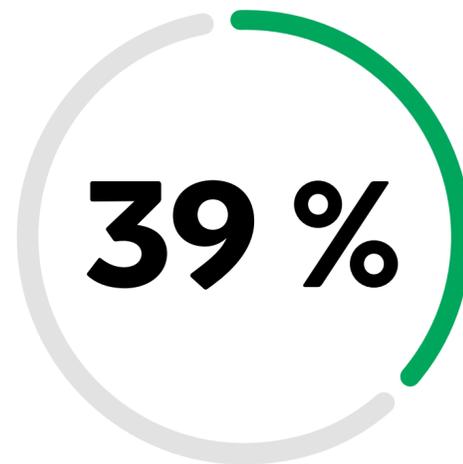
Perception de la valeur des RH

Il reste cependant aux ressources humaines du chemin à parcourir pour convaincre les organisations de leur valeur, ainsi que du potentiel et de la flexibilité que peut offrir une gestion moderne des ressources humaines. 63 % des cadres dirigeants admettent qu'ils considèrent encore le rôle des RH comme administratif, et de nombreux chefs d'entreprise ne s'attendent pas à ce que les RH jouent un rôle de premier plan dans des domaines clés qui sont traditionnellement de leur ressort, tels que la planification des effectifs et la culture d'entreprise.

Les RH face à un défi de taille ?



des cadres dirigeants considèrent encore le rôle des RH comme administratif



des DRH pensent que les employés connaissent le rôle des RH

Sage

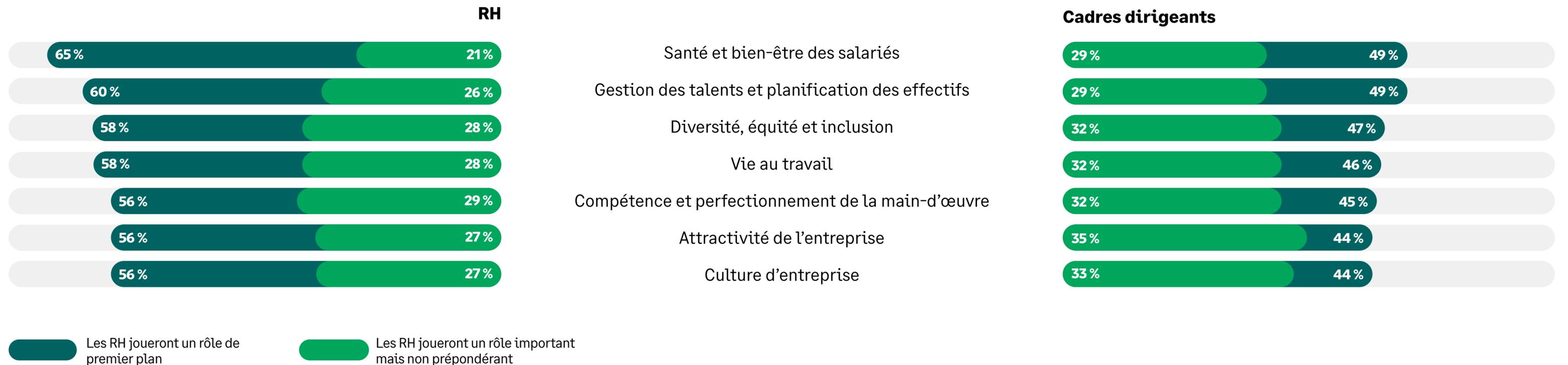


Qui est aux commandes ?

Les RH face aux attentes des dirigeants

Les cadres dirigeants nous ont également dit qu'ils ne s'attendaient pas à ce que les RH jouent un rôle de premier plan dans des domaines qui sont traditionnellement du ressort des RH. Par exemple, moins de la moitié des cadres dirigeants pensent que les RH devraient jouer un rôle de premier plan dans la santé et le bien-être des employés, ainsi que dans la gestion des talents et la planification des effectifs.

Les principaux domaines dans lesquels les cadres RH et les cadres dirigeants pensent que les RH joueront un rôle de premier plan au cours des trois prochaines années



Le futur des RH

Le futur des RH

Cap sur un futur incertain

91 % des DRH sont impatients de voir ce que réserve l'avenir pour leur profession. Malgré cela, ils sont également 66 % à avoir des inquiétudes sur ce qui les attend.

Impatients de découvrir...

91 %

des DRH et 95 % des cadres dirigeants sont **impatients** de voir ce que réserve l'avenir pour les relations humaines.

... mais inquiets

66 %

des DRH se disent **inquiets** par rapport à l'avenir de leur profession



Le futur des RH

Mettre l'accent sur l'humain : les RH comme concepteurs d'expériences

83 % des DRH et 85 % des chefs d'entreprise affirment que l'expérience et la satisfaction des employés continueront à devenir une priorité pour les ressources humaines, à mesure que le métier évolue de l'administratif à un rôle plus stratégique et plus axé sur les individus dans un monde du travail en pleine mutation.

La qualité de l'expérience de travail des collaborateurs reste primordiale



des DRH affirment que l'expérience de travail des employés sera davantage au centre des préoccupations des RH



des cadres dirigeants affirment que l'expérience de travail des employés sera davantage au centre des préoccupations des RH

Sage



Il faut se concentrer davantage sur l'expérience au travail et considérer nos collègues comme s'ils étaient des clients importants. Les RH doivent devenir les architectes d'une expérience exceptionnelle pour les employés.

Eszter Lantos
Head of People, TCC Global

Nous investissons dans nos collaborateurs parce qu'ils seront nos futurs dirigeants. S'ils se sentent pleinement impliqués, nous sommes plus productifs et nous pouvons atteindre plus facilement nos objectifs et nos buts stratégiques.

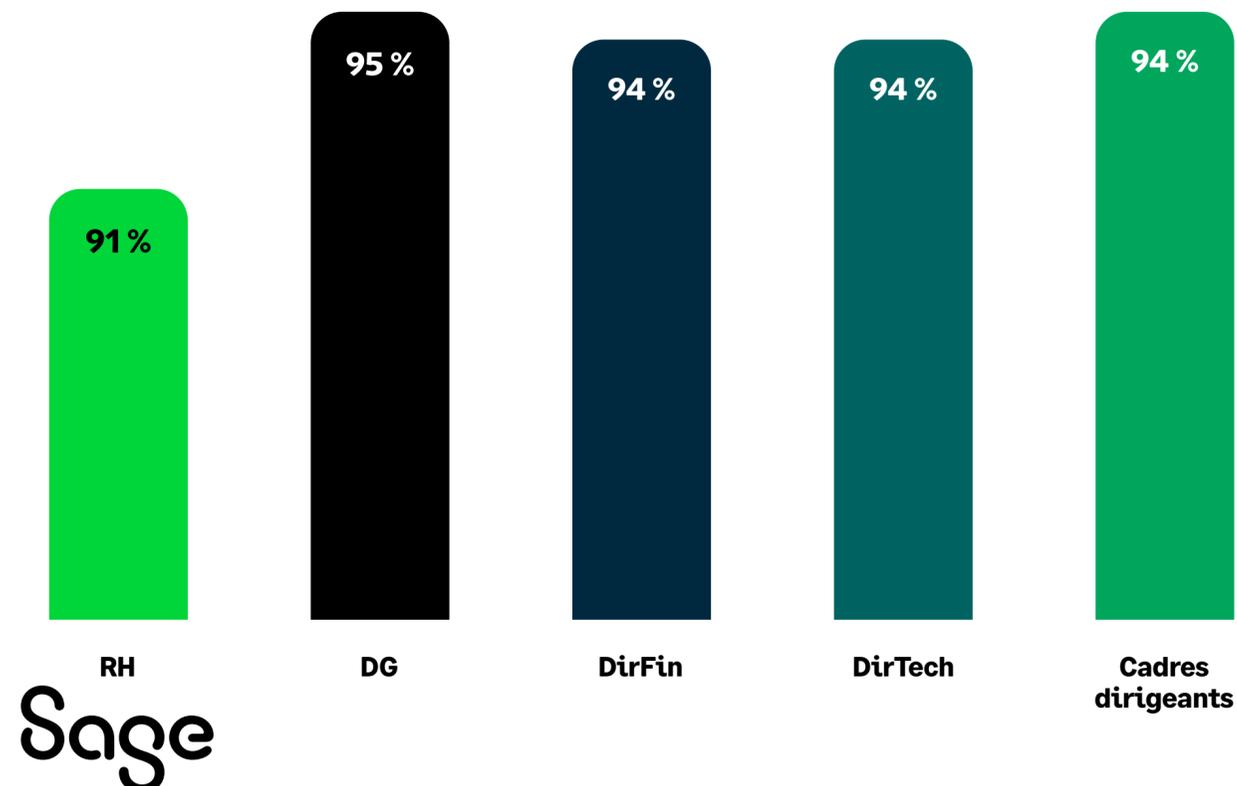
Daphne Logan
Senior VP People and Culture, Start Early

Le futur des RH

Des ressources humaines aux manettes opérationnelles ?

Les DRH nous ont également dit qu'à l'avenir, leur expérience ferait d'eux les candidats parfaits pour devenir de futurs DG, et les chefs d'entreprise actuels les rejoignent sur ce point. 91 % des DRH et 95 % des cadres dirigeants affirment que les RH fournissent les bonnes compétences pour devenir chef d'entreprise.

« Notre DRH possède les compétences nécessaires pour devenir DG »



Si vous avez les bonnes compétences et que vous les associez à tous les aspects positifs des RH comme l'empathie et le sens de l'humain, il s'agit d'une combinaison essentielle qui devrait, à mon avis, être celle de tout chef d'entreprise s'il aspire à bâtir la confiance et inspirer ses collaborateurs.

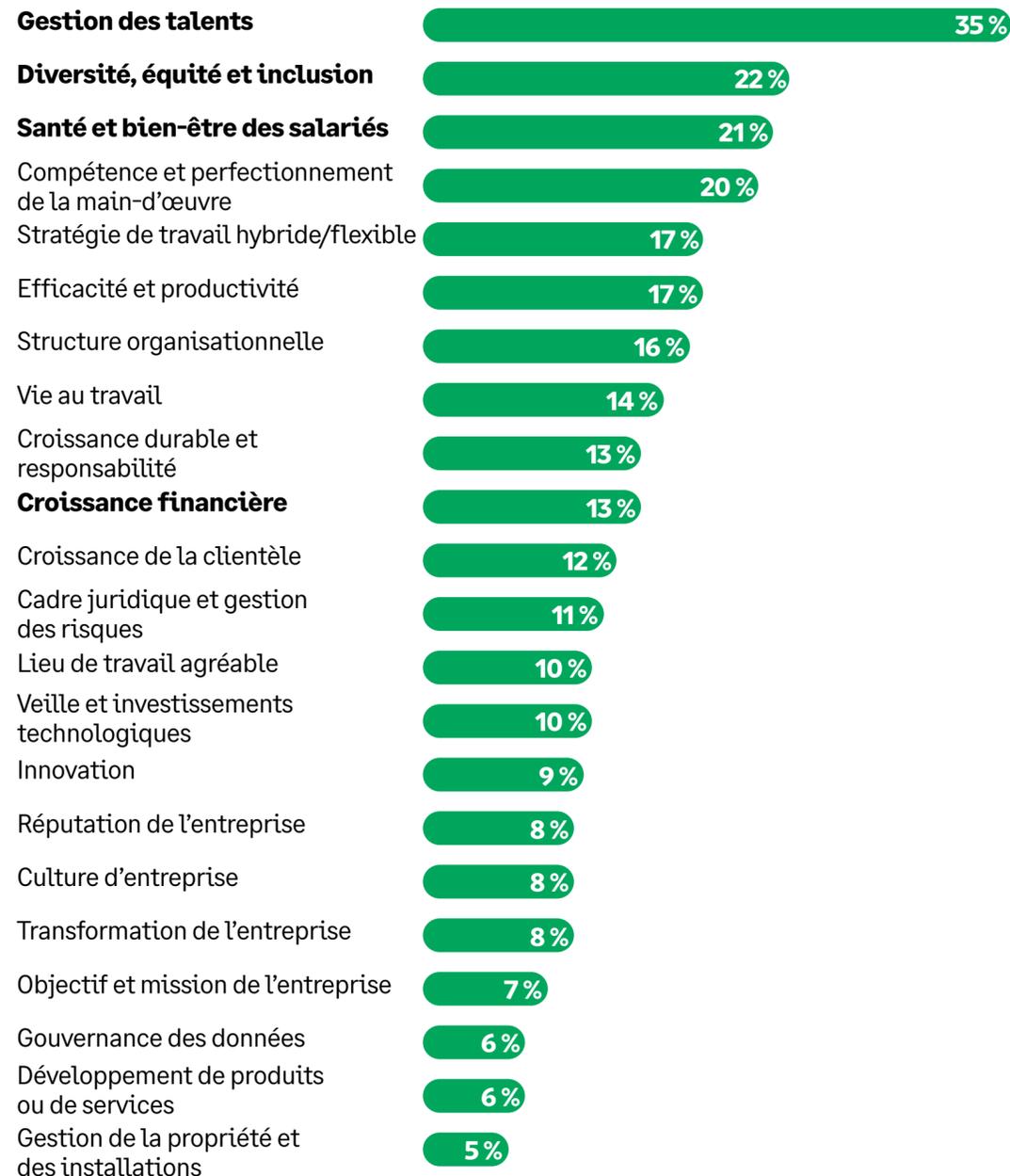
Eszter Lantos
Head of People, TCC Global

Les RH en 2024 : les RH et la direction sont-elles sur la même longueur d'onde ?

Les DRH sont-ils pour autant aujourd'hui en phase avec les DG et les autres cadres dirigeants ? Notre étude montre que la gestion des talents reste la principale priorité des RH et des dirigeants en 2024. Cependant, alors que les dirigeants d'entreprise accordent également la priorité à la croissance financière, la mettant en deuxième position sur la liste de leurs priorités, elle n'est qu'en dixième place sur la liste des DRH.

Quelle devrait être la priorité des RH en 2024 ?

DRH

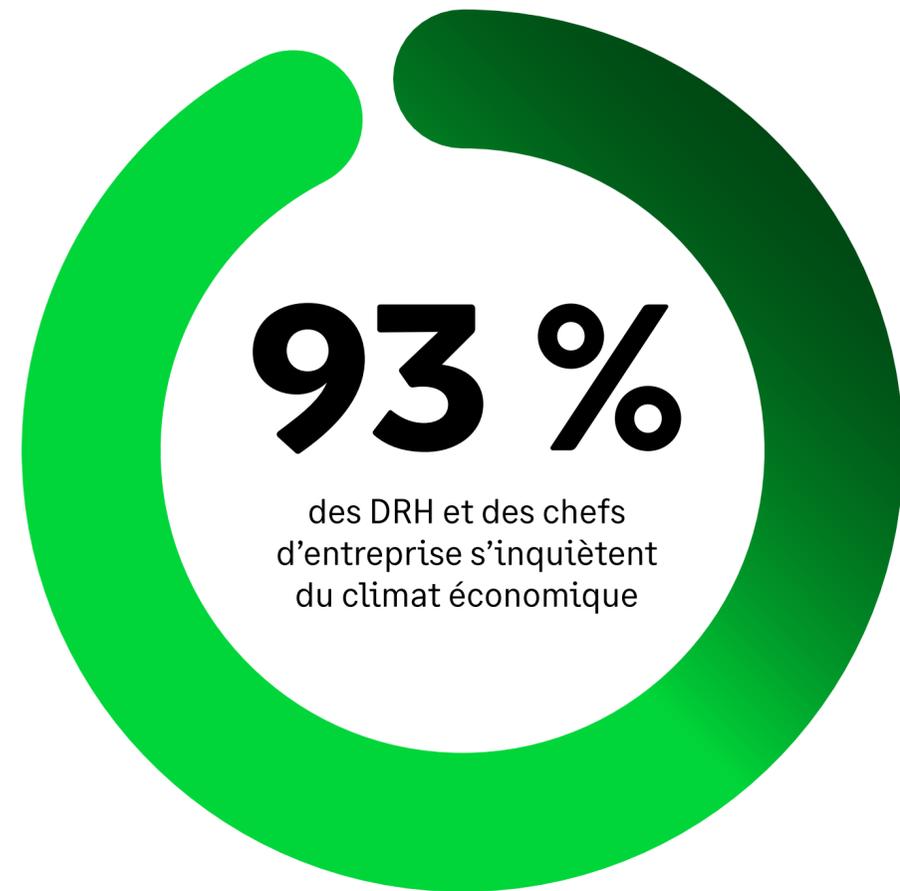


Cadres dirigeants



Turbulences économiques

La santé financière des entreprises est aujourd'hui plus importante que jamais. 93 % des DRH et des chefs d'entreprise estiment que l'incertitude économique constituera un défi pour les RH dans les années à venir.



“ La nervosité est naturellement de mise dans le secteur, alors que l'inflation fait rage en Europe. Les entreprises devront redoubler d'efforts et diversifier autant que possible leurs sources de revenus en cas de ralentissement économique. ”

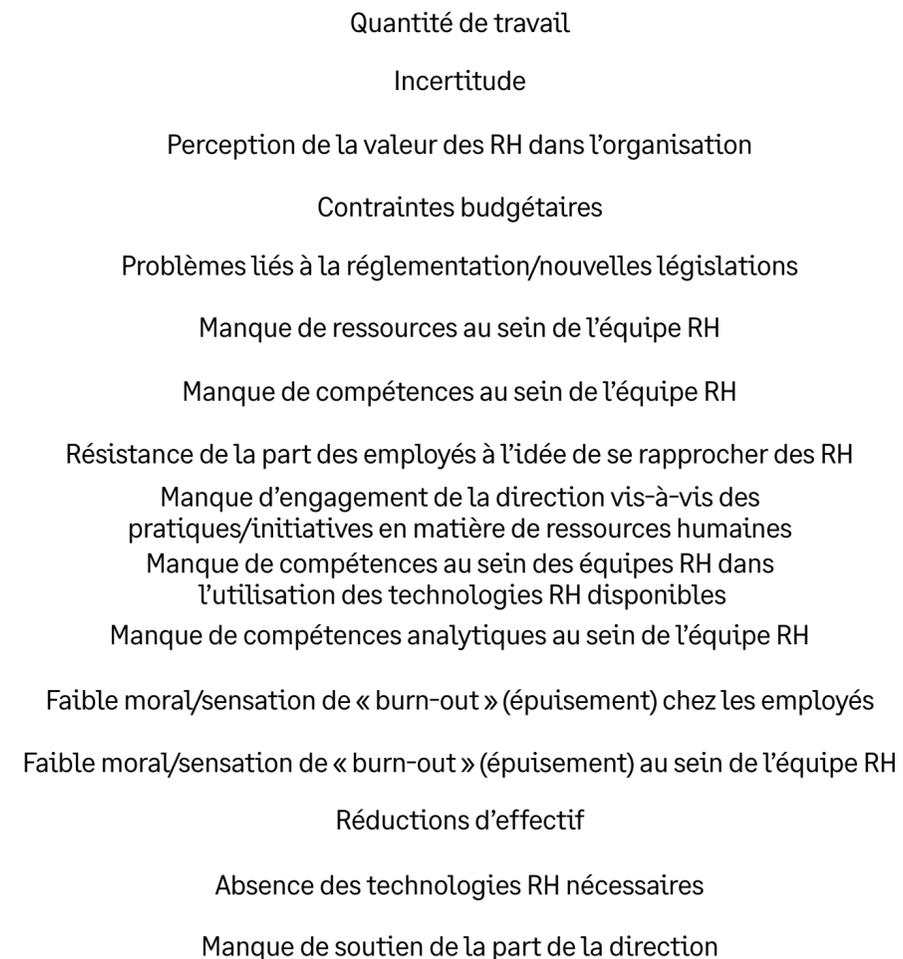
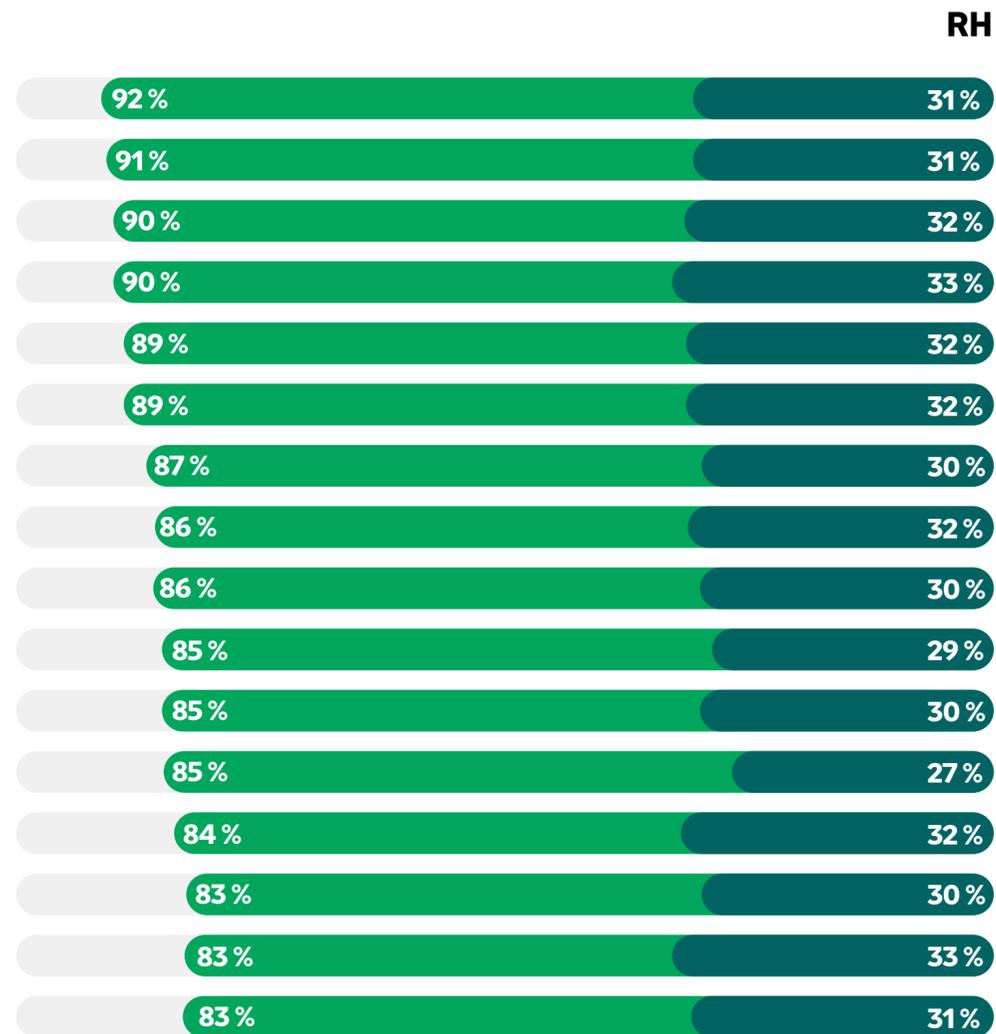
Jat Bansal
Director of Talent, Funding Circle

“ Ce qui m'empêche de dormir ? L'économie. ”

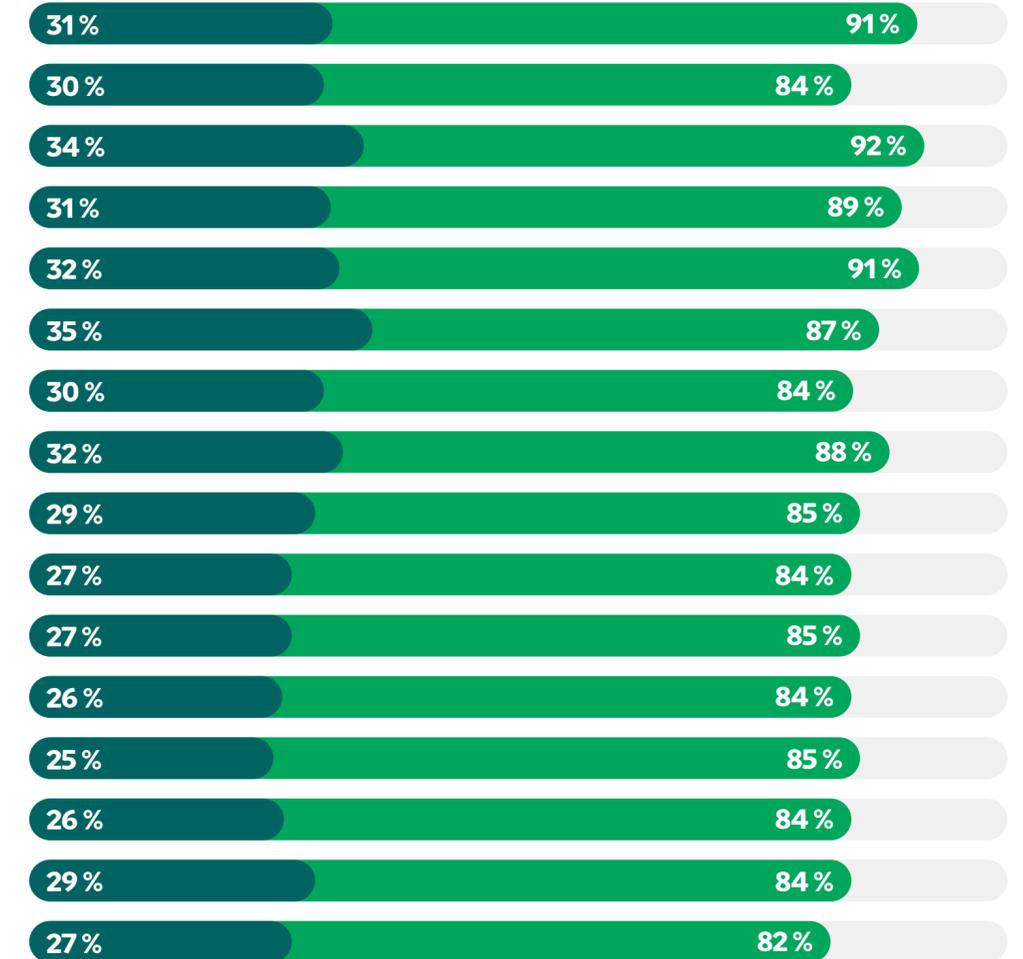
Rob Wiseltier
CFO, The Channel Company

Le futur des RH

Les principaux défis à relever en 2024



Cadres dirigeants



92 % des DRH voient la quantité de travail à accomplir comme un obstacle majeur à leur réussite en 2024. Les contraintes budgétaires, le manque de ressources et le fait de ne pas disposer des bonnes compétences au sein des équipes RH sont également vus comme des obstacles.

% y voyant un défi majeur pour les RH

% y voyant un défi pour les RH

Les RH en 2024 : Les paradoxes des RH

Notre étude révèle que les RH sont confrontées à plusieurs paradoxes alors qu'elles se délestent de leur ancien rôle pour saisir de nouvelles opportunités.



des DRH sont impatientes de voir ce que réserve l'avenir pour leur profession.

Un futur enthousiasmant ou angoissant ?

Les DRH se disent enthousiastes, mais aussi inquiets en pensant aux défis qu'il va leur falloir relever.



des dirigeants RH se disent inquiets par rapport à l'avenir de leur profession



des DRH disent adorer travailler dans leur domaine

Un travail passionnant ou épuisant ?

Les DRH disent adorer leur métier, mais ils se disent aussi épuisés et sont nombreux à envisager de le quitter.



des DRH envisagent de changer de métier



des DRH pensent qu'ils ont les compétences nécessaires pour devenir DG

Etre acteur ou spectateur ?

Les DRH estiment avoir les compétences nécessaires pour diriger des entreprises et devenir de futurs DG, mais ils ne pensent pas être à l'origine de la réussite de l'entreprise dans leur rôle actuel, et ne donnent pas la priorité à la croissance financière.



des DRH donnent aujourd'hui la priorité à la performance financière



des DRH disent qu'ils sont rapides et agiles

Valeur réelle vs Valeur perçue

Les RH estiment que les changements récents ont accéléré la valeur qu'elles apportent aux organisations, mais que les cadres dirigeants et les employés ne perçoivent pas suffisamment cette valeur.



des cadres dirigeants voient toujours le rôle des RH comme administratif

Relever les défis des RH

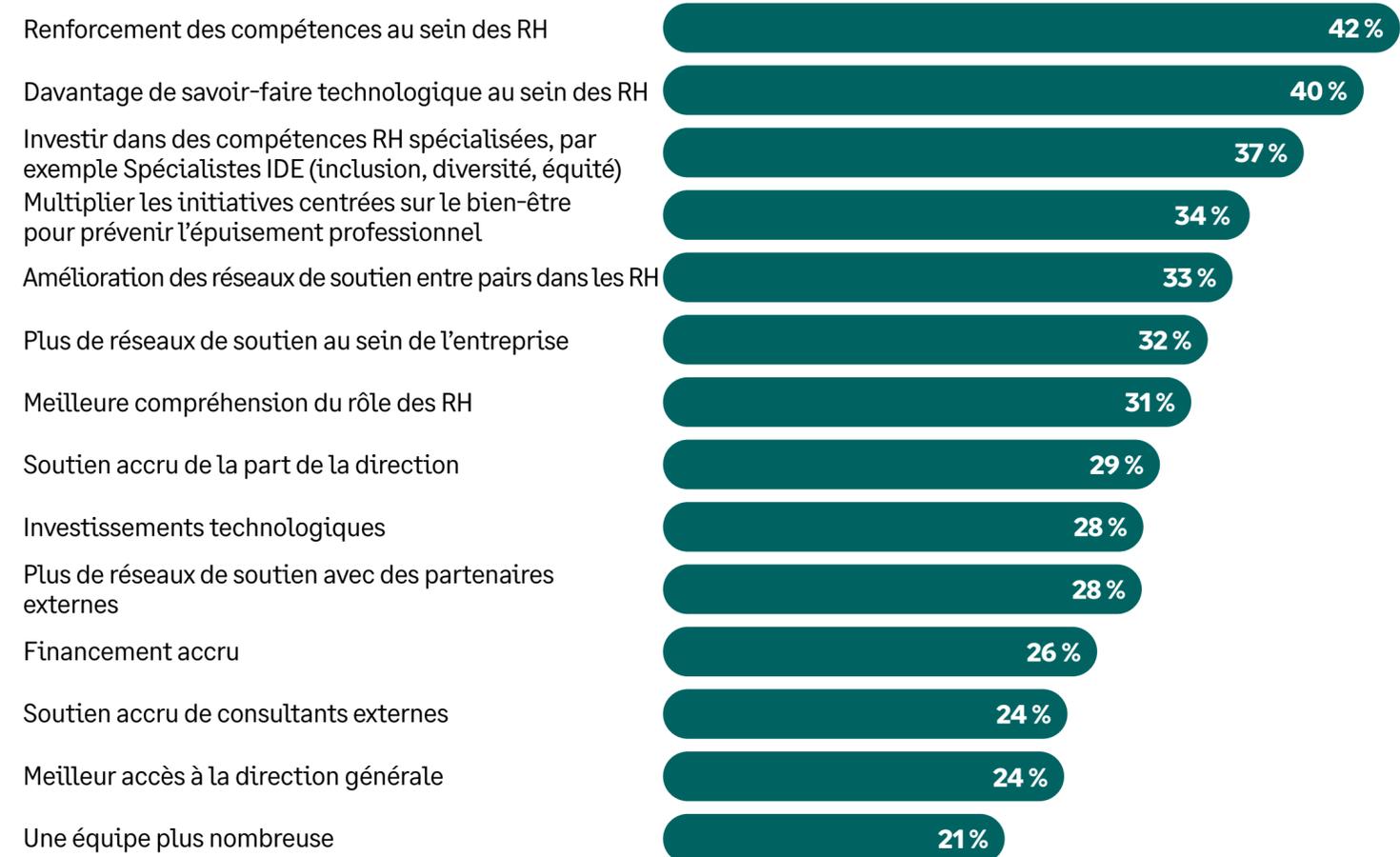


Relever les défis des RH

De quoi les RH auront-elles besoin en 2024 ?

Un renforcement général des compétences des RH et des investissements accrus dans des compétences spécialisées figurent en bonne place dans la liste de ce dont les RH ont besoin pour réussir.

Ce dont les RH disent avoir besoin pour réussir



“ Nous avons besoin de solutions technologiques pour rationaliser le travail administratif au jour le jour et avoir le temps de nous concentrer sur tout ce qui a une réelle valeur stratégique. ”

Daphne Logan

Senior VP People and Culture, Start Early

Relever les défis des RH

Une remise à niveau qui s'impose ?

Notre étude révèle que les RH ne donnent pas la priorité aux compétences axées sur la gestion commerciale de l'entreprise, et que les DRH et les DG n'ont pas le même point de vue sur les principales compétences requises au sein des équipes RH.

Les trois compétences les plus demandées par les DRH pour leurs équipes



Les trois compétences les plus demandées par les cadres dirigeants pour les équipes RH

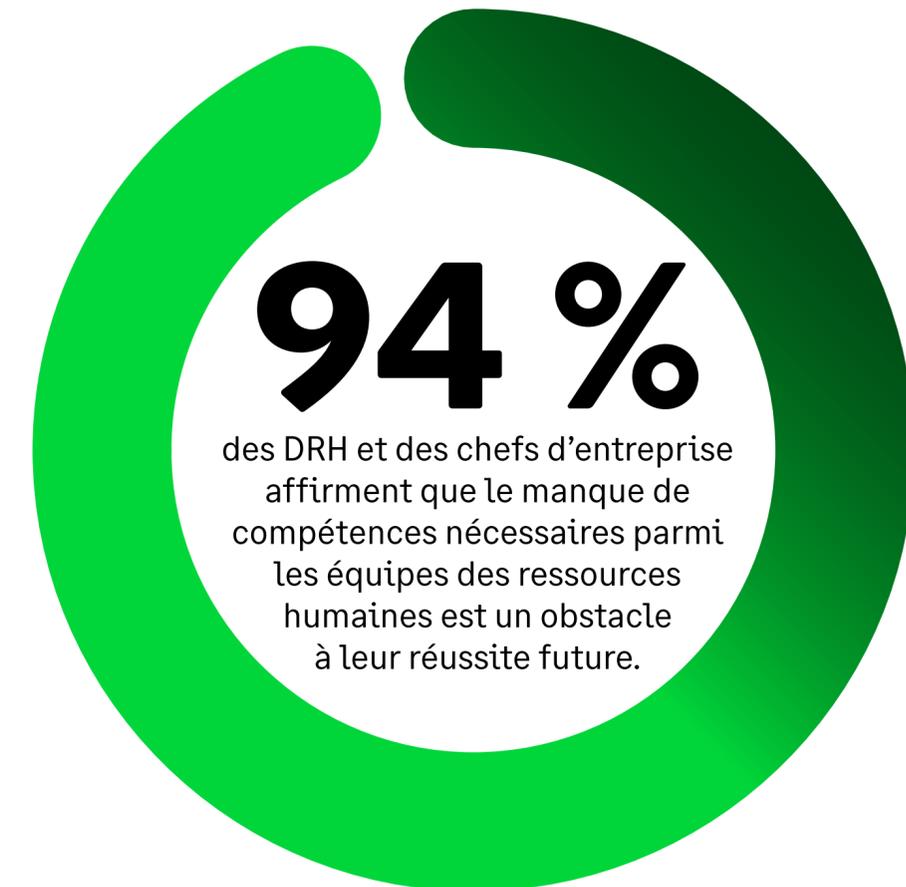


Les compétences nécessaires aux RH ont changé. Nous devons améliorer les compétences des RH et les équiper pour pouvoir entrer de plain-pied dans une ère nouvelle.

Shiva Narayan
CEO, iBank

Je crains que les compétences dont j'ai besoin ne soient pas facilement disponibles pour m'aider à faire face aux changements constants auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui.

DRH anonyme
Avis partagé dans les sondages de manière anonyme



Relever les défis des RH

Les RH doivent-elles améliorer leur propre communication ?

92 % des cadres dirigeants estiment que l'un des principaux obstacles à la réussite des équipes RH est lié à la perception de leur valeur au sein même de l'organisation. Les RH doivent-elles apprendre à mieux communiquer autour de leur propre travail ?

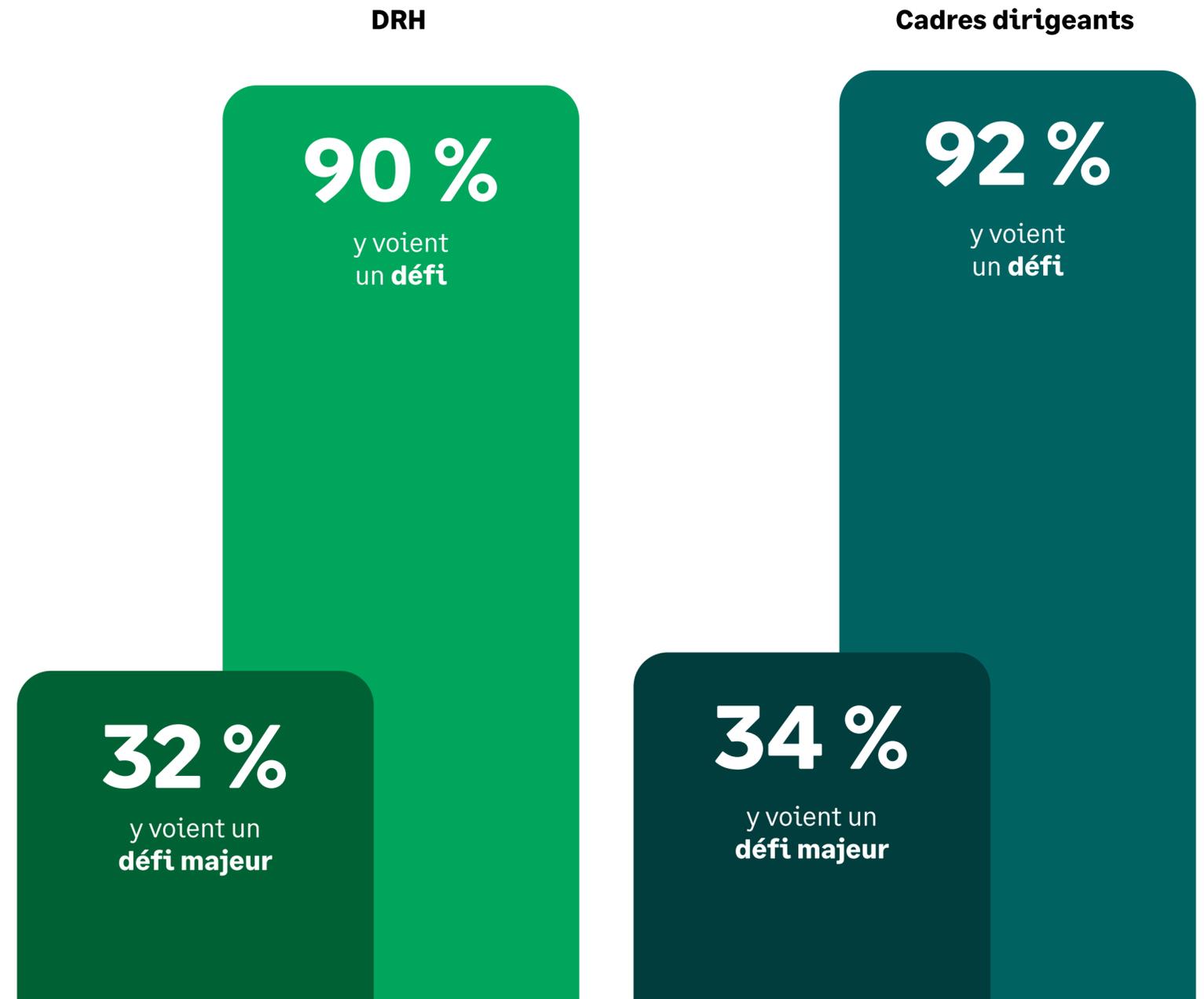
Les équipes RH doivent gagner en confiance. Leur capacité de compréhension, leur sens de l'empathie, ainsi que d'autres compétences non techniques qui sont habituellement la marque des DRH sont devenues essentielles aujourd'hui. Au final, les RH vont être amenées à jouer un rôle décisif pour aider les entreprises à tirer leur épingle du jeu.

Eszter Lantos Head of People, TCC Global

Les RH doivent être proches de leur DG et de l'équipe de direction, et montrer qu'ils préparent l'avenir.

Jat Bansal Director of Talent, Funding Circle

« Une perception trop faible de la valeur de leur travail est l'un des principaux défis auxquels font face les DRH »



Relever les défis des RH

Le rôle du management de la performance remis en question après la Grande démission

Les cadres dirigeants et les DRH nous ont dit que le management de la performance est devenu l'un des éléments de réflexion prioritaires à la suite de la Grande démission. Bien que la plupart des entreprises (93 %) disposent d'un système d'évaluation de la performance et que 58 % des dirigeants pensent que le management de la performance est encore plus important aujourd'hui, 75 % des RH et des cadres supérieurs estiment que le cadre actuel du management de la performance est inadapté.

Le management de la performance est extrêmement important. Un système solide agit un peu comme la moelle épinière dans une épine dorsale ; il connecte toutes les différentes choses qui se produisent au sein d'une organisation. L'évaluation annuelle, en revanche, est un exercice qui appartient désormais au passé.

Tushar Kad

Director Human Resources, Simeio Solutions

Sage

Le moment est-il venu de remettre en question les anciennes méthodes de management de la performance ?

93 %

des entreprises ont mis en place un **système d'évaluation de la performance**

58 %

pensent que le management de la performance est **plus important que jamais**

75 %

estiment leur processus actuel de management de la performance **dépassé**

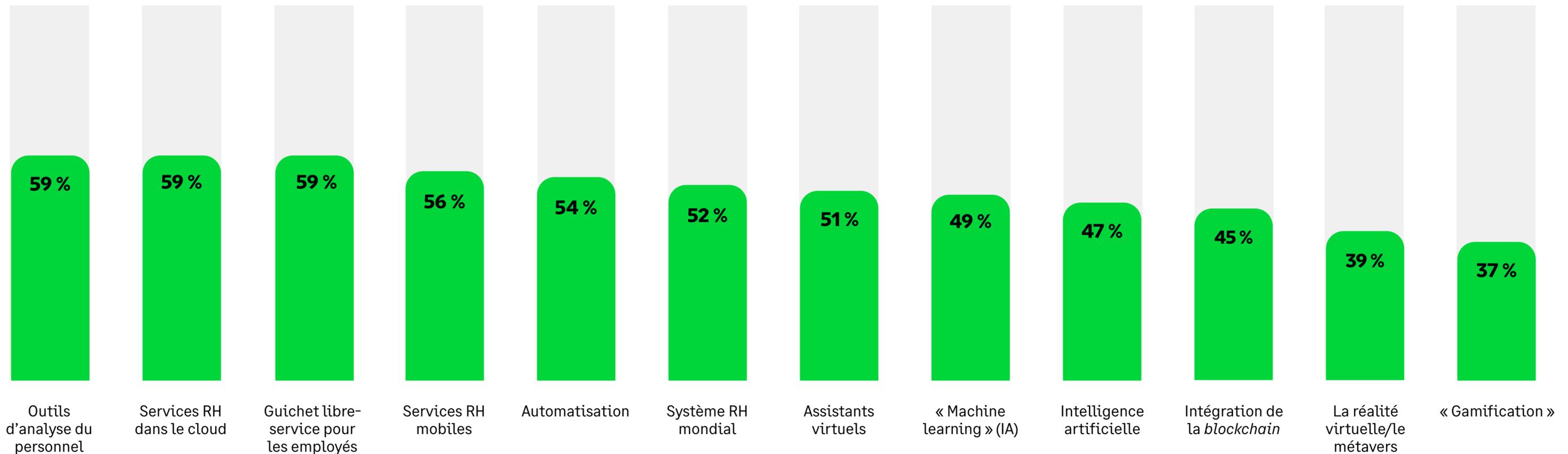
74 %

affirment qu'il est devenu plus difficile en raison du **travail hybride**

Relever les défis des RH

Les DRH doivent accélérer le rythme en matière d'adoption des technologies RH

Taux actuel d'adoption des technologies RH dans les entreprises



Il existe un grand nombre d'outils et de technologies disponibles pour les RH, qui peuvent les décharger d'une grande partie de leurs missions les plus transactionnelles et de la charge administrative qui va avec.

Tashar Kad
HR Director, Simeio Solutions

Les DRH doivent continuer à évoluer, abandonner les pratiques anciennes et adopter les avancées technologiques qui transforment leur métier pour pouvoir avoir un impact positif sur l'activité de l'entreprise et son efficacité.

DRH anonyme
Avis partagé dans les sondages de manière anonyme

Pour aller plus loin

Ressources pour les DRH

Digitalisation RH : les salariés sont demandeurs

[Lire l'article](#)

Le RH numérique, un argument pour votre recrutement

[Lire l'article](#)

Digitalisation RH : l'avenir de la fonction RH passe par l'automatisation

[Lire l'article](#)

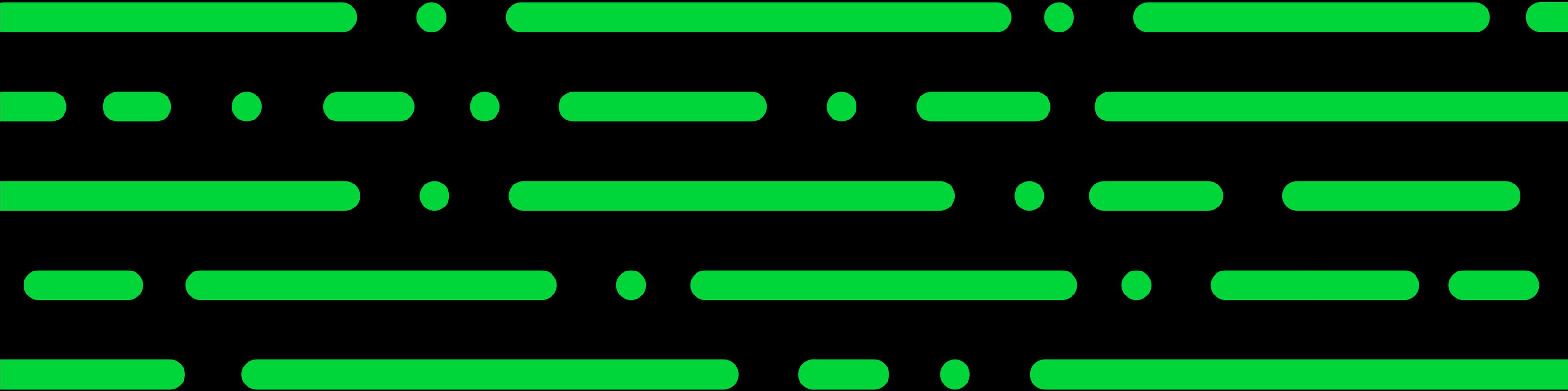
Automatiser les processus pour donner la priorité à l'humain

Notre étude révèle dans quel contexte les DRH évoluent aujourd'hui, ce qui les préoccupe en 2024, et comment relever certains de ces défis, mais par où commencer ? Sage offre une large gamme d'outils pour vous aider à prendre de l'avance dans les mutations qui façonnent le nouveau visage des ressources humaines.

[En savoir plus](#)

[Demander une démo gratuite](#)





sage.com
+212 5 290 290 90



Sage

©2023 The Sage Group plc ou ses détenteurs de licence. Sage, les logos Sage, et les noms des produits et des services Sage mentionnés dans le présent document sont des marques commerciales de The Sage Group plc ou des détenteurs de ses licences. Toutes les autres marques sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. WF 2025742.