

# Indice de maturité des RH 2024 : transformer et réinventer les RH



**Bo Lykkegaard**  
Associate VP for Software  
Research Europe



**Ivan Oz**  
Senior Research Analyst, European  
Enterprise Applications

# Table des matières

Synthèse	<b>3</b>
L'état actuel des RH	<b>5</b>
Domaines de maturité des RH	<b>9</b>
Profils de maturité des RH	<b>17</b>
Impact des RH sur la performance des entreprises	<b>25</b>
Les ambitions futures des RH	<b>29</b>
Recommandations pour les responsables RH	<b>33</b>
Message du sponsor	<b>34</b>

# Synthèse



## Objectif

La plupart des services RH subissent des transformations déterminantes ou sont au moins conscients de la nécessité d'une transformation. Les difficultés à recruter et à retenir les bons profils ont amené de nombreuses entreprises à mettre l'accent sur l'expérience collaborateur et les nouvelles technologies et solutions cloud transforment la gestion des ressources humaines.

Ce document fournit un indice annuel de maturité des RH et des critères de référence pour que les responsables RH évaluent leur entreprise et leur processus de transformation pour les comparer à ceux de leurs pairs.



## Méthodologie

IDC a interrogé 740 responsables RH en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine par téléphone en décembre 2022 et janvier 2023. Les entretiens comprenaient 12 questions spécifiques pour déterminer la maturité des RH en matière de technologie, de collaboration et d'activités stratégiques. En fonction de la note attribuée lors des réponses, chaque entreprise a été classée dans l'un des cinq niveaux de maturité des RH : statique, graduelle, progressive, accélérée et innovante. Ce système sera utilisé dans les futures études liées à l'indice de maturité des RH pour évaluer les progrès.



## Principales conclusions

- Les principales priorités des responsables RH sont l'amélioration de l'expérience collaborateur et le recrutement de talents sur un marché du travail concurrentiel.
- L'écart entre la catégorie RH la moins mature (Statique) et la catégorie la plus accélérée (Innovant) est important. La numérisation et l'automatisation des processus RH sont des prérequis pour améliorer les RH. Cela permet aux membres de l'équipe RH de sortir de l'enfermement provoqué par les processus manuels et de trouver du temps pour des tâches plus stratégiques.
- Les responsables RH sont très conscients que leur avenir est fortement lié aux solutions cloud RH, à l'automatisation des processus et à l'analyse des données des employés. Cependant, il peut être difficile de mettre ces solutions en place pour beaucoup d'entre eux.



## Recommandations pour les responsables RH

- Formalisez une stratégie RH et engagez-vous à atteindre des objectifs RH à court, moyen et long terme.
- Envisagez la digitalisation et l'automatisation des processus transactionnels comme une plateforme essentielle pour le parcours RH.
- Appropriiez-vous la technologie et les données RH, et collaborez avec le service IT. Le service RH ne doit pas être un spectateur technologique.
- Faites évoluer l'organisation du service RH lui-même ainsi que l'éventail de compétences de l'équipe RH pour répondre aux nouvelles ambitions.

# Un indice de maturité annuel pour guider les parcours de transformation des RH

- La fonction RH subit actuellement des changements considérables, avec une vague de technologies RH, un nouveau rôle plus collaboratif et plus stratégique au sein de l'entreprise, ainsi que celui, également nouveau, de conseiller du personnel et métier pour d'autres fonctions. Ce document fournit un indice annuel de maturité des RH et des critères de référence pour que les responsables RH évaluent leurs entreprises et leur processus de transformation pour les comparer à ceux de leurs pairs.
- Toutes les entreprises ont des antécédents différents en matière de RH, de SIRH, d'organisation et de culture d'entreprise. Par conséquent, chaque entreprise se trouve à des étapes différentes du processus d'évolution des RH. Un modèle de maturité peut identifier les progrès d'une entreprise donnée dans son parcours RH et indiquer les prochaines étapes.
- L'objectif de cette étude de l'indice de maturité des RH est de permettre aux professionnels des RH d'élaborer un plan et de mieux comprendre leurs transformations en matière de ressources humaines.

## Périmètre de l'indice

17 pays en Europe, en Amérique latine et en Amérique du Nord



Représentation au sein des entreprises des secteurs privé et public



Entreprises comptant plus de 500 employés



## Méthodologie

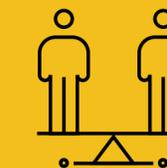
Entretiens CATI avec 740 décideurs en matière de RH et de paie (niveau responsable ou supérieur)



Entretiens réalisés en décembre 2022 et janvier 2023



Résultats pondérés par le PIB à des fins de représentativité





Indice de maturité des RH 2024 : transformer et réinventer les RH

# L'état actuel des RH

Un InfoBrief IDC sponsorisé par



# Des RH guidés par les résultats grâce à la puissance de l'automatisation

- Une pénurie mondiale d'employés a émergé après la pandémie de COVID-19. Cela a contraint les entreprises à repenser leurs politiques RH et leur environnement de travail. Confrontés aux ressentis des salariés et au sujet de la marque employeur, les dirigeants ont soudainement passé des nuits blanches. Cela a conduit à la création d'un nouvel agenda RH axé sur des environnements de travail flexibles et conviviaux, caractérisés par une « culture centrée sur les personnes ».
- L'expérience collaborateur est le nouveau point de repère des RH. Une meilleure formation et davantage d'options de développement de carrière figurent désormais parmi les principales priorités des entreprises en matière de RH. Cela contraste avec l'accent mis précédemment sur l'efficacité et la conformité légale.

## Principales priorités liées aux RH



### Améliorer l'expérience collaborateur (42 %)

Alors que les entreprises s'efforcent d'attirer et de fidéliser les salariés, l'expérience collaborateur est actuellement la priorité des RH.



### Améliorer la formation et le développement professionnel (39 %)

Les recherches d'IDC montrent que la requalification ainsi que la mobilité interne sont essentielles pour stimuler l'engagement des employés et combler les lacunes en matière de compétences.



### Développer une stratégie RH (32 %)

Un tiers des responsables RH se concentrent principalement sur le développement d'une stratégie RH, signe fort que les RH poursuivent un nouveau programme plus stratégique.

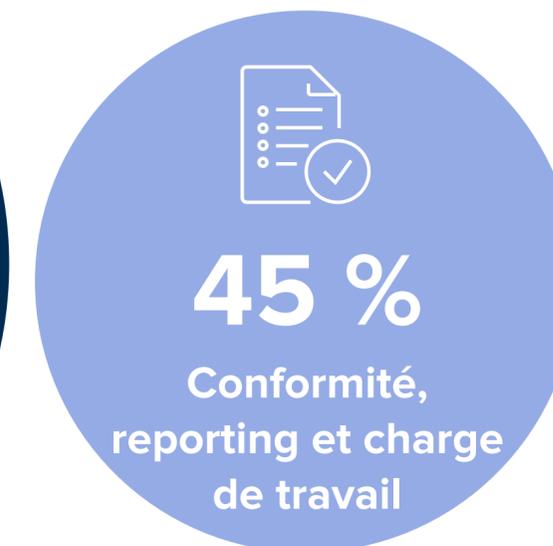
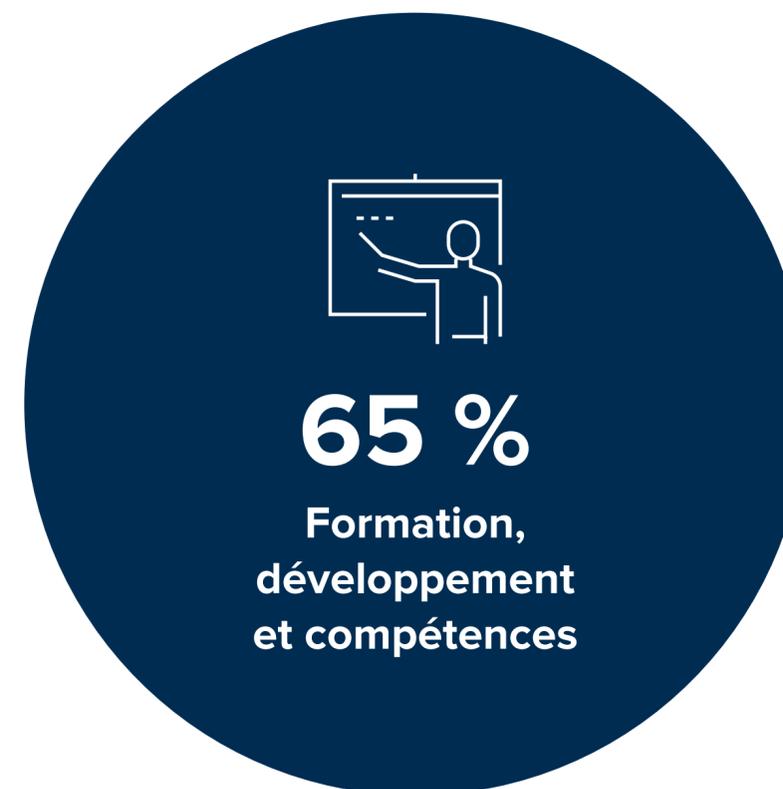


Les professionnels consacreront plus de temps à de nouvelles initiatives stratégiques, **offrant ainsi une meilleure expérience collaborateur** et permettant d'obtenir de meilleurs résultats pour l'entreprise.

– Vice-président des ressources humaines, entreprise de construction comptant entre 2 000 et 4 999 employés en équivalent temps plein (ETP)

# Les principaux défis des RH reflètent les principales priorités : recrutement, rétention et expérience collaborateur, suivis par la formation, le développement des compétences et les problèmes opérationnels des RH

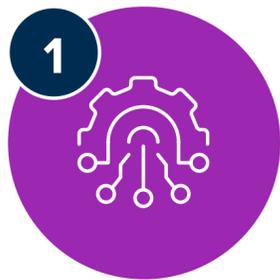
- Lorsqu'ils sont interrogés sur leurs principaux défis, les responsables RH ont tendance à réfléchir principalement en termes opérationnels et à se concentrer sur des problèmes courants et spécifiques. La majorité a identifié le recrutement, la rétention et la mesure de l'expérience employé comme des défis majeurs. Bien que l'expérience collaborateur figure parmi les principales priorités, elle est difficile à évaluer de manière pertinente et impartiale.
- Fournir une formation efficace à des effectifs de plus en plus hybrides est un défi, tout comme mesurer les compétences et évaluer certaines tâches dont l'exécution demeure difficile. Les formations sur site coûtent cher pour un personnel de plus en plus dispersé géographiquement, tandis que la formation en ligne présente de nombreuses limites.



**La conformité des RH reste une préoccupation, en particulier pour les services RH moins matures. Le reporting RH est souvent chronophage et manuel, et de nombreux services RH ont du mal à gérer leur charge de travail.**

# Les RH doivent automatiser les charges de travail existantes, collaborer et endosser un rôle stratégique pour proposer une expérience collaborateur supérieure

IDC constate trois domaines fondamentaux de transformation pour les RH :



Le premier et le plus fondamental concerne **la technologie et l'automatisation**. Si la charge de travail transactionnelle est numérisée et automatisée, les RH seront en mesure de progresser et de s'attaquer à des thèmes plus stratégiques. De plus, de nombreuses nouvelles fonctionnalités RH (par exemple, le reporting, la catégorisation des compétences, les marketplaces et le libre-service pour les employés) sont axées sur la technologie.



Deuxièmement, les RH doivent sortir de leur silo fonctionnel et **collaborer** avec d'autres entités métiers et services. La collaboration est essentielle car les RH ont besoin de l'expertise d'autres services (par exemple, une expertise marketing pour la marque employeur et le marketing vis-à-vis des candidats, ou une expertise IT pour le reporting, la gestion des données des employés et les déploiements technologiques). En outre, les RH ont un rôle essentiel de conseil et de support à jouer dans les questions liées aux salariés dans d'autres services.



Enfin, les RH doivent s'engager dans **des activités stratégiques** qui sont des priorités importantes pour la plupart des entreprises, telles que l'amélioration de l'expérience collaborateur, faciliter la mise en place de cultures de travail diversifiées et inclusives, la collecte, l'analyse et la transmission des données des employés, permettre la cartographie des compétences des employés et la mobilité interne et créer des options de développement de carrière attrayantes.



Une intégration massive de **l'automatisation remplacera les processus manuels répétitifs** tels que le recrutement, le licenciement, le suivi des congés, et les notes de frais dans les années à venir.

– Responsable de la stratégie d'entreprise, entreprise de services aux entreprises avec plus de 5 000 ETP



Les RH ne seront plus une fonction, mais **se concentreront plutôt sur les autres métiers de l'entreprise** et d'autres types de tâches.

– Cadre financier dirigeant, entreprise de services professionnels avec plus de 1 000 ETP



Indice de maturité des RH 2024 : transformer et réinventer les RH

# Domaines de maturité des RH

Un InfoBrief IDC sponsorisé par



# Les trois domaines de maturité sont mutuellement dépendants et ne peuvent pas être pris en compte séparément

“ Les futurs responsables RH devront **avoir une perspective plus large, être férus de technologie et être réactifs** pour gérer un personnel de plus en plus dynamique et agile.

– Vice-président exécutif des ressources humaines, entreprise du secteur de l'hôtellerie avec plus de 2 000 ETP

La numérisation crée des données pour permettre aux RH de générer des rapports stratégiques.

L'automatisation permet aux RH de se consacrer à des activités stratégiques.

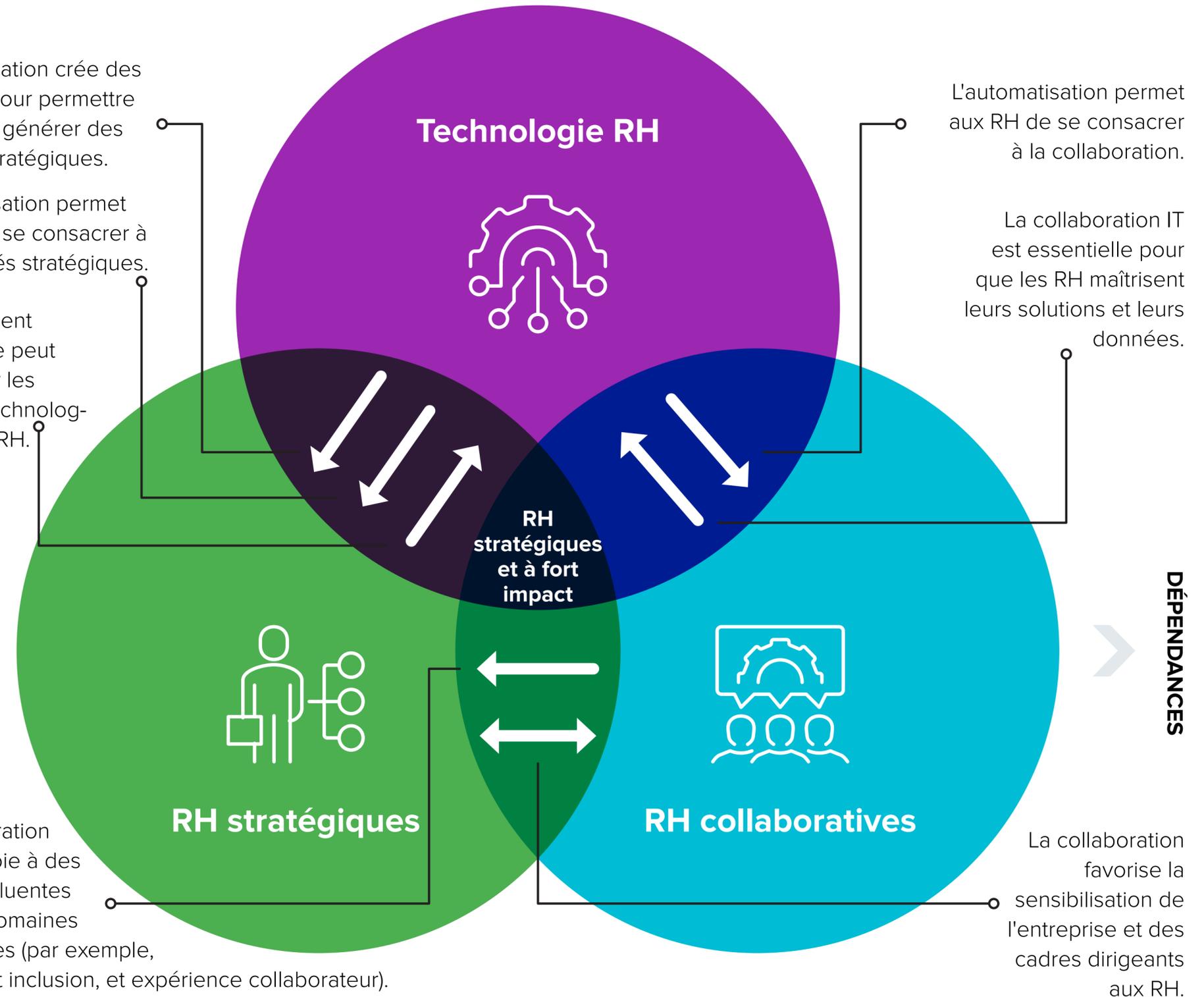
L'engagement stratégique peut augmenter les budgets technologiques des RH.

L'automatisation permet aux RH de se consacrer à la collaboration.

La collaboration IT est essentielle pour que les RH maîtrisent leurs solutions et leurs données.

La collaboration ouvre la voie à des RH plus influentes dans les domaines stratégiques (par exemple, diversité et inclusion, et expérience collaborateur).

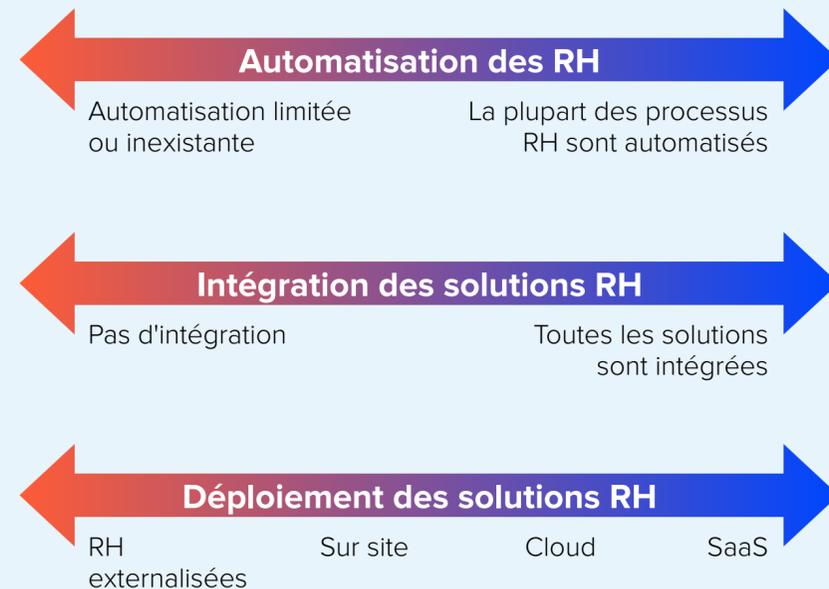
La collaboration favorise la sensibilisation de l'entreprise et des cadres dirigeants aux RH.



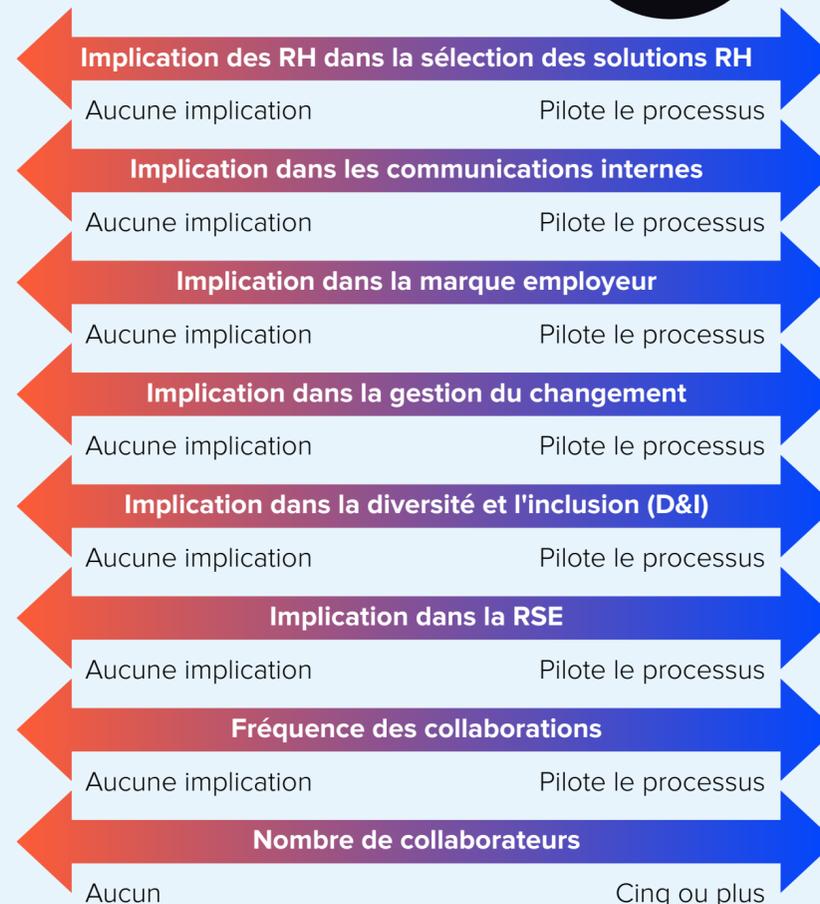
# Les trois principaux domaines de maturité sont la technologie, la collaboration et la stratégie

IDC a défini trois domaines de maturité fondamentaux : la technologie, la collaboration et la stratégie. Au sein de chacun d'entre eux, différents indicateurs de maturité des RH sont mesurés. Les trois domaines de maturité ont le même poids (un tiers chacun) dans l'évaluation de la maturité globale.

## Maturité des technologies RH



## Maturité des RH collaboratives



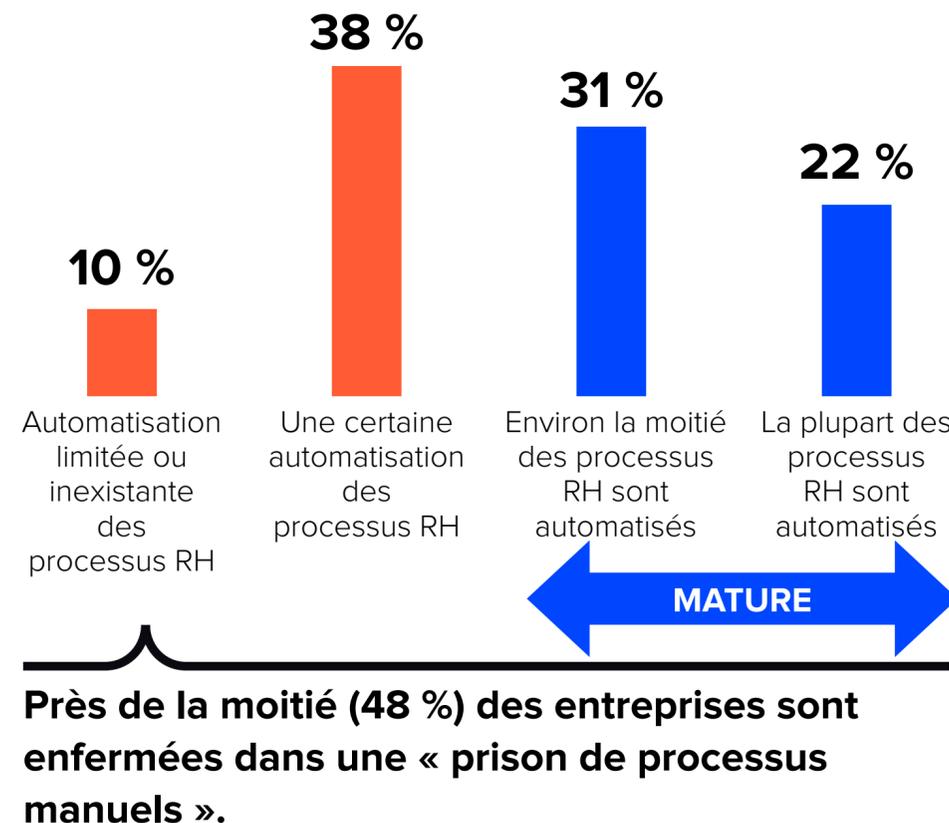
## Maturité des RH stratégiques



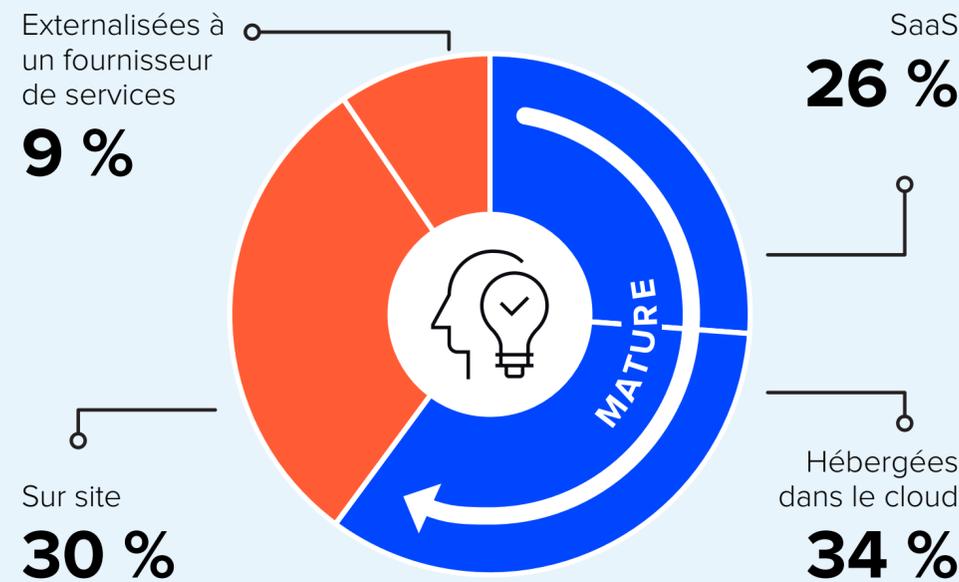
# La capacité des RH à se transformer et à évoluer dépend essentiellement de leur **maturité technologique**

- La maturité des technologies RH est un paramètre qu'il est essentiel de mesurer, car il s'agit d'une condition préalable à l'évolution des RH. Si les processus ne sont pas automatisés, les RH seront ralenties par la saisie de données, les processus manuels et les corrections d'erreurs. Il en va de même pour les services RH où les solutions ne sont pas intégrées ; un temps précieux est consacré à la saisie de données, à la double saisie de données (« intégration en chaise pivotante ») et aux corrections d'erreurs.
- Les entreprises sont réparties à cinquante-cinquante environ entre l'immaturité relative en matière de technologies RH et la maturité relative. Dans cette dernière catégorie, les processus sont largement automatisés, tandis que les solutions sont largement intégrées et hébergées dans le cloud.

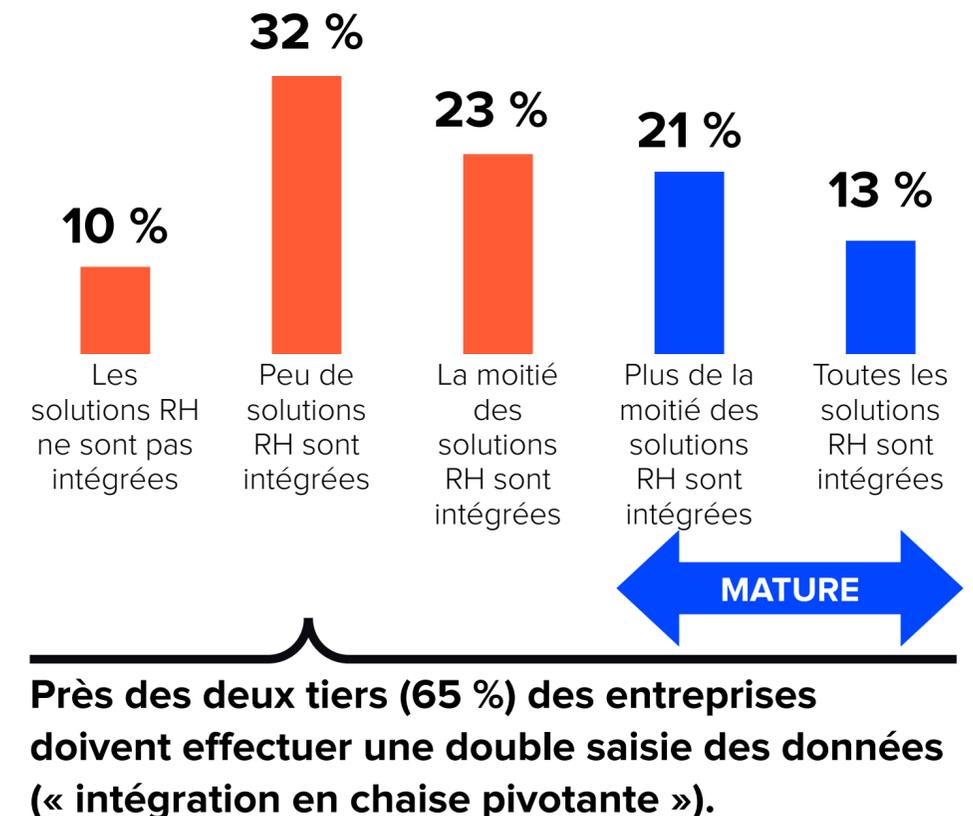
## Automatisation des processus RH



Lorsque les solutions RH sont externalisées ou sur site, les RH comptent sur d'autres services pour gérer les technologies essentielles à la transformation.



## Intégration des solutions RH

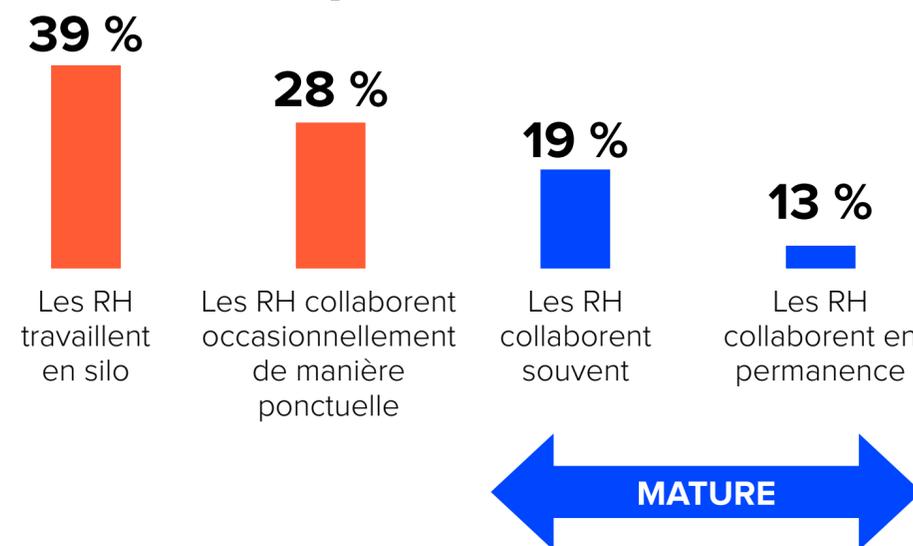


# Les RH doivent collaborer avec d'autres services et s'engager dans des sujets clés pour devenir un partenaire stratégique parmi les cadres dirigeants

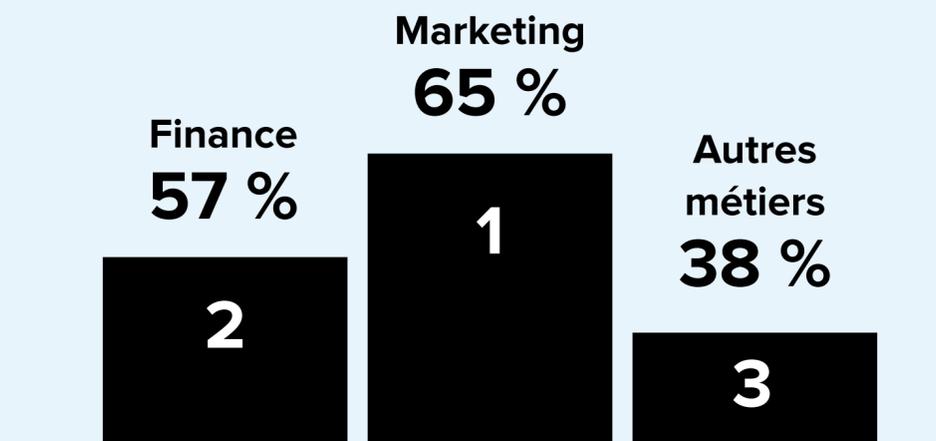
- Seulement un tiers des services RH environ travaille souvent ou plus fréquemment avec d'autres fonctions métiers. Cependant, la plupart des services RH sont impliqués et collaborent avec d'autres entités sur des sujets stratégiques (par exemple communication interne, gestion du changement et marque employeur). Bien que la collaboration existe, elle n'est pas régulière.
- La communication (interne et externe) est au cœur de la collaboration RH. Le service marketing est le principal partenaire du service RH en matière de collaboration, un choix naturel, car les spécialistes marketing sont des experts en communication. En outre, près de la moitié des services RH ont la responsabilité de sélectionner de nouvelles solutions de gestion du capital humain (HCM), plutôt que de laisser ces décisions critiques à d'autres services.

## Intensité de la collaboration RH

La majorité des services RH travaillent principalement de manière isolée et beaucoup sont bloqués par l'exécution de processus manuels.



## Partenaires des RH les plus populaires en matière de collaboration



**48 %** des services RH ont la responsabilité de sélectionner de nouvelles solutions de gestion du capital humain (HCM).



## Niveau d'implication des RH

La communication interne fait partie intégrante des tâches des RH pour la grande majorité d'entre elles (95 %). De nombreux services RH dispensent une formation en communication à la direction, assurent la maintenance des intranets de l'entreprise, etc.

### Communication interne



### Gestion du changement



### Marque employeur



### Diversité et inclusion



### RSE



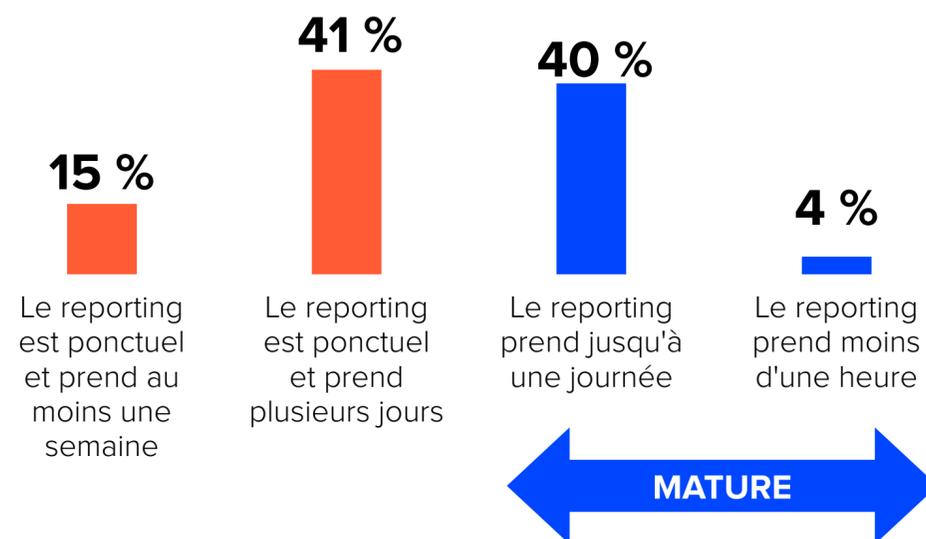
● Aucune implication ● Participation ● Pilote l'initiative

# La maturité **stratégique** des RH est déterminée par la culture du travail et en partie par les investissements en automatisation ; le service RH a besoin de temps pour les tâches stratégiques

- La plupart des services RH ont commencé dans des domaines tels que l'expérience collaborateur, la diversité et l'inclusion, mais seule une minorité d'entre eux a fait des progrès majeurs dans les sujets avancés en matière de RH. Ces sujets sont en cours de développement dans les entreprises, quelle que soit leur taille.
- Le reporting RH est un défi pour beaucoup d'entreprises et ce processus n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Pour créer des rapports, il est indispensable de disposer de données ; pour extraire et produire ces données, il est indispensable de posséder des applications RH. Enfin, des outils sont nécessaires pour accéder aux données, les valider, les agréger et les visualiser. Seules 30 % des entreprises disposent de fonctions de reporting RH relativement efficaces et adaptées, tandis que les autres sont enlisées dans des processus de reporting manuels avec lesquels répondre à des questions apparemment simples peut être complexe.

## Agilité du reporting RH

La plupart des services RH ne peuvent pas communiquer les données des employés à d'autres parties prenantes sans avoir recours à un processus manuel qui peut durer plusieurs jours.



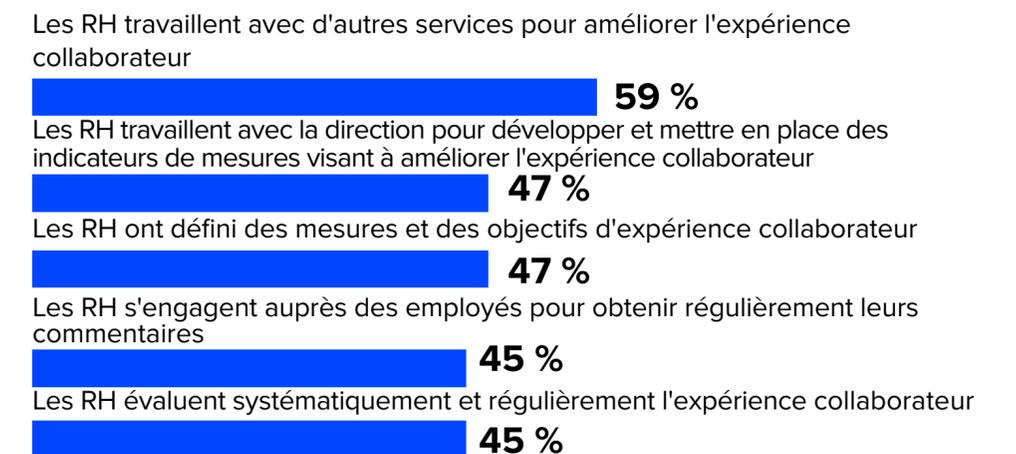
## Statut de la Diversité et de l'Inclusion

Alors que la plupart des services RH (65 %) mesurent la diversité et l'inclusion, seuls 10 % environ ont développé des pratiques plus approfondies (trois activités ou plus) en la matière.



## Statut de l'expérience collaborateur

L'expérience collaborateur n'est pas seulement un souhait pour les RH ; la plupart des services RH (59 %) collaborent déjà sur ce sujet. Mais seulement environ 10 % des RH sont engagées dans trois activités ou plus.



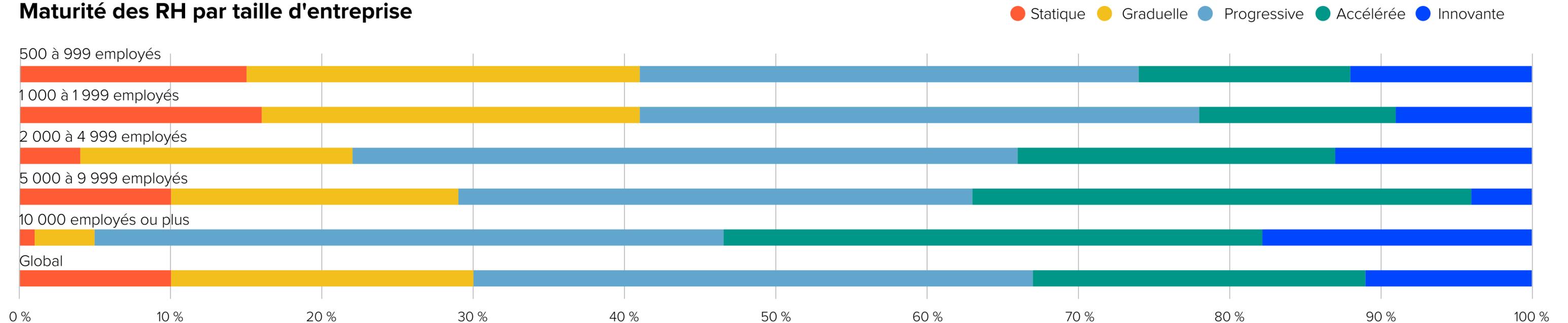
# Les très grandes entreprises ont une longueur d'avance sur les autres en termes de technologie et de maturité stratégique

## Tendances par taille d'entreprise



- La maturité des RH est fortement corrélée à la taille de l'entreprise. Les entreprises comptant plus de 10 000 employés sont les leaders en matière d'adoption technologique RH et de maturité stratégique des RH.
- Les entreprises comptant entre 500 et 999 employés sont nettement moins matures en termes de technologie RH.
- Les grandes entreprises s'investissent davantage dans des sujets stratégiques en matière de RH, tels que la diversité et l'inclusion. Les entreprises de taille moyenne mettent l'accent sur les KPI en matière de recrutement, tandis que les grandes entités sont profondément préoccupées par les indicateurs de performance liés aux employés et l'urgence du recrutement et de la rétention.
- Les entreprises de toutes tailles allouent des ressources pour améliorer l'expérience collaborateur.
- Les moyennes et grandes entreprises ont des niveaux de maturité similaires en termes de RH collaboratives.

## Maturité des RH par taille d'entreprise



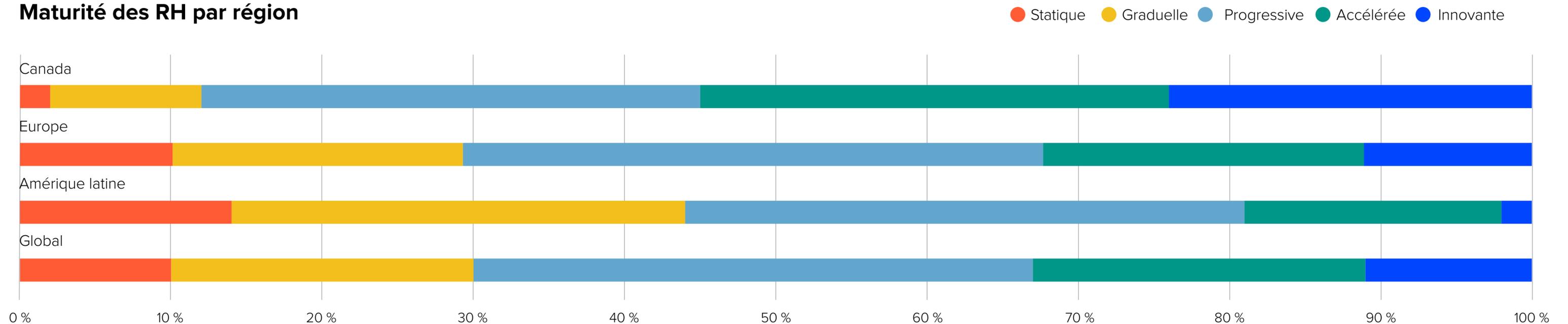
# Les entreprises canadiennes sont en tête, suivies de celles basées en Europe, tandis que les RH des entreprises d'Amérique latine restent très transactionnelles

## Tendances par région du monde



- Les entreprises d'Amérique latine sont confrontées à des défis opérationnels, contrairement à celles du Canada et de l'Europe, où les charges de travail RH transactionnelles sont davantage numérisées et automatisées.
- Les entreprises canadiennes sont en tête en termes de maturité des RH, en particulier dans les aspects technologiques et stratégiques, suivies par celles basées en Europe et en Amérique latine. La position dominante du Canada dans le domaine des RH est en partie due à sa proximité avec les États-Unis, qui ont été au centre de l'innovation dans le domaine des pratiques RH.
- Les entreprises canadiennes mettent l'accent sur le recrutement et l'intégration en raison d'une importante pénurie de talents.
- Les entreprises d'Amérique latine équilibrent les pratiques RH modernes et traditionnelles, valorisant à la fois les pratiques RH classiques et l'engagement des employés.

## Maturité des RH par région





Indice de maturité des RH 2024 : transformer et réinventer les RH

# Profils de maturité des RH

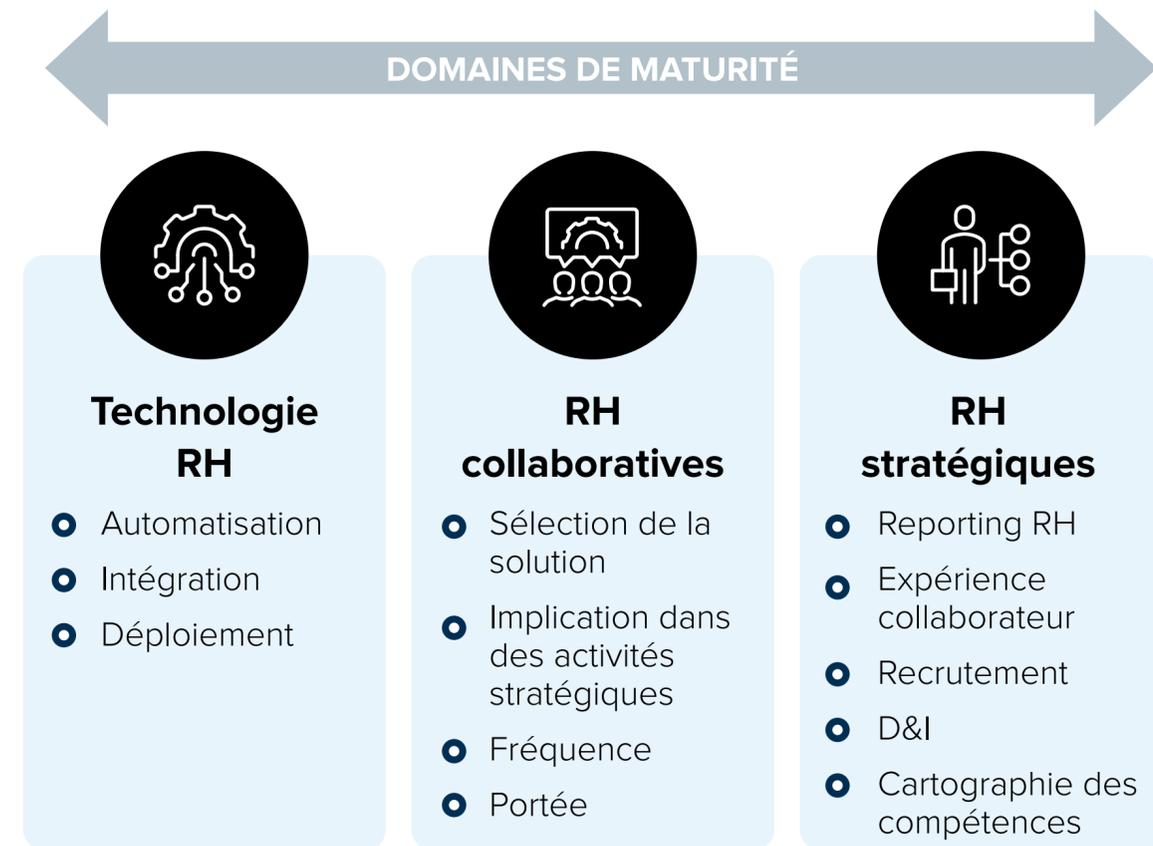
Un InfoBrief IDC sponsorisé par



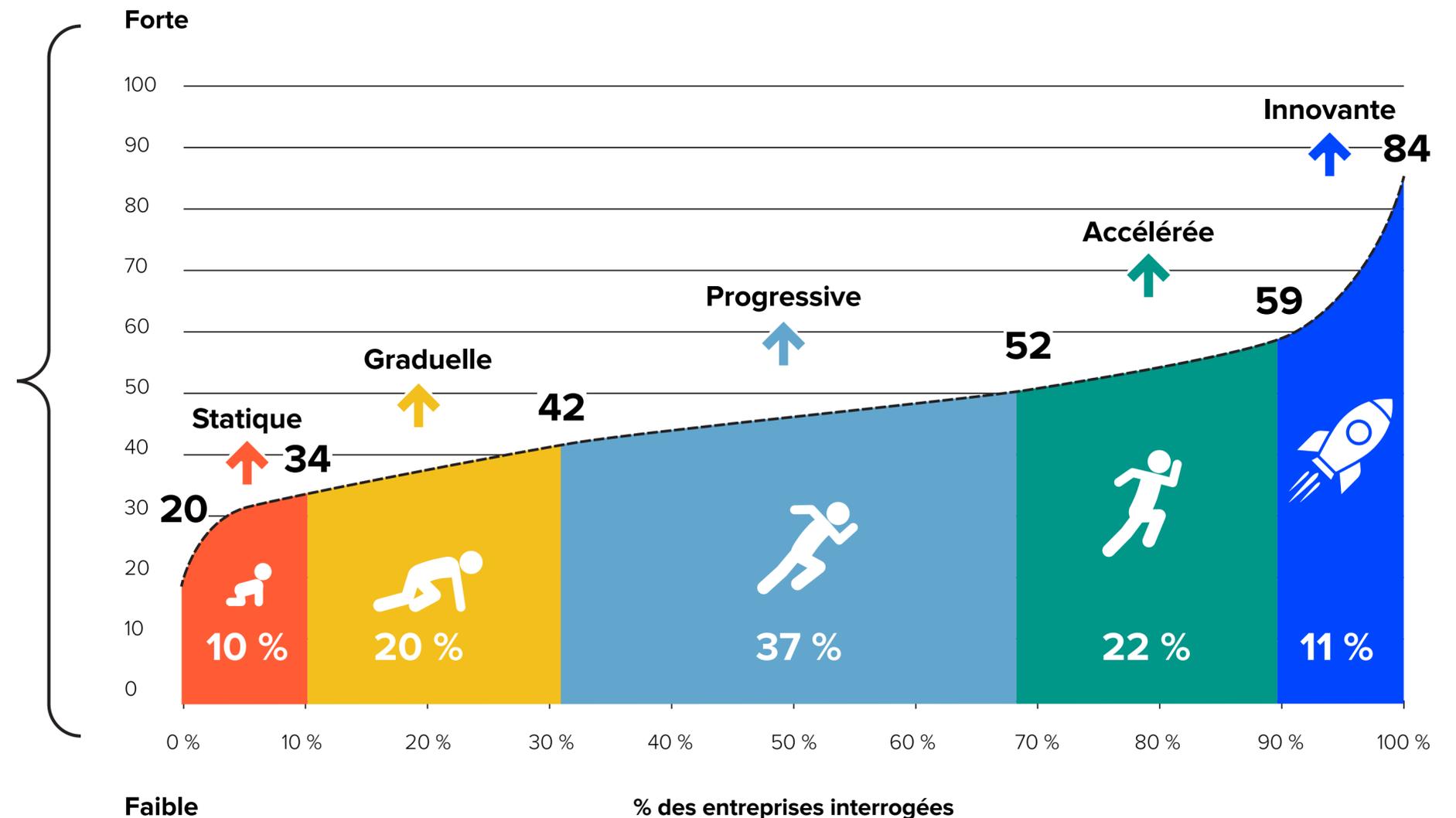
# Toutes les entreprises sont engagées dans un parcours vers la maturité

Aucune des entreprises n'est complètement traditionnelle (c'est-à-dire qu'aucune n'a obtenu la note de 0 sur 100) et aucune d'entre elles n'est sur le point de terminer son parcours de maturité des RH (c'est-à-dire qu'aucune n'a obtenu la note de 100 sur 100).

**Le score de maturité moyen est de 48.**



Les scores de maturité des RH (sur une échelle de 0 à 100) sont basés sur l'évaluation de trois domaines de maturité (technologie RH, RH collaboratives et RH stratégiques). Les entreprises sont divisées en cinq niveaux de maturité, de Statique pour les entreprises les moins matures à Innovante pour les entreprises les plus matures.



# Présentation des phases de maturité des RH

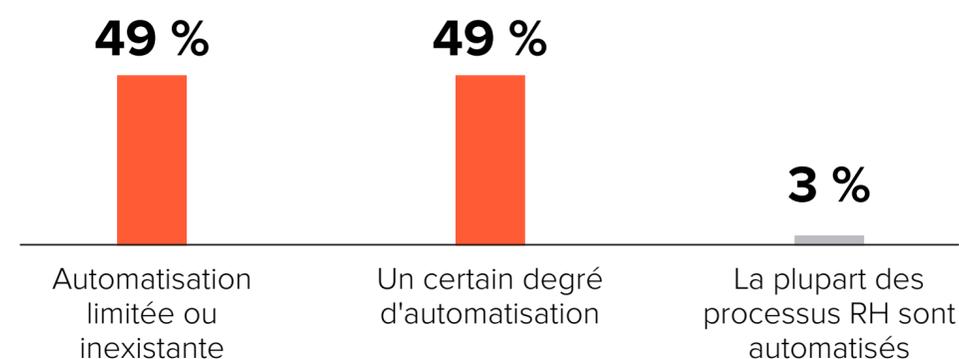


# Les départements RH de type **Statique** adoptent une approche essentiellement manuelle des processus RH et ont une fonction simple de service

Les entreprises au niveau de maturité RH Statique considèrent les RH comme une fonction administrative, travaillant de manière isolée. Des processus RH de base sont en place, mais ils sont exécutés manuellement. Le reporting RH est manuel et ponctuel, et l'intégration entre les systèmes est également manuelle. Le service RH est constamment bloqué par sa charge de travail manuelle, avec des options limitées pour participer à des tâches collaboratives et stratégiques.

**Les services RH de type Statique ont démarré les premières phases de l'automatisation des processus RH...**

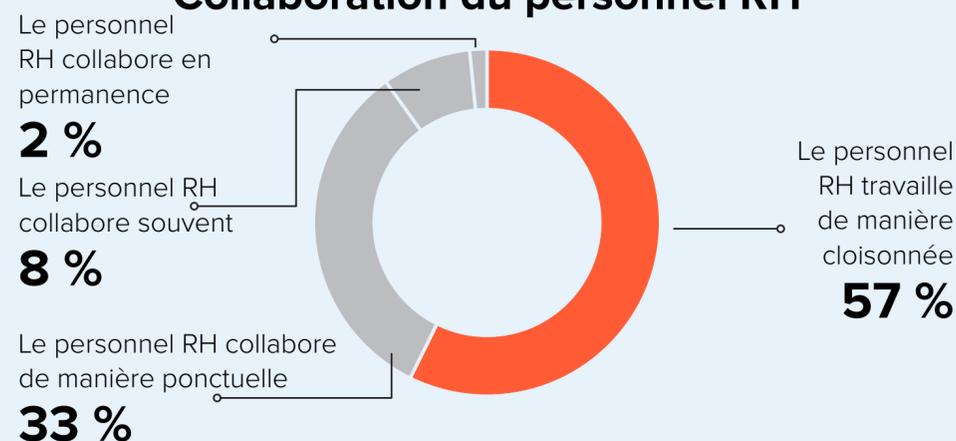
## Automatisation des processus RH



- Les services RH de type Statique commencent tout juste à adopter des pratiques RH modernes. Alors que 49 % d'entre eux commencent à mettre en œuvre l'automatisation, une part égale fonctionne toujours avec peu ou pas d'automatisation.
- La plupart (69 %) font fonctionner leurs systèmes RH en interne dans un datacenter, tandis que 6 % sous-traitent auprès de fournisseurs de services. Seuls 25 % utilisent des solutions basées sur le cloud.
- En particulier, 94 % présentent une intégration minimale, voire nulle, de leurs systèmes RH. Ces entreprises se trouvent aux premières étapes de leur parcours technologique RH, offrant davantage de possibilités de développement et d'intégration.

**...mais ils fonctionnent principalement en silos, avec peu ou pas de collaboration.**

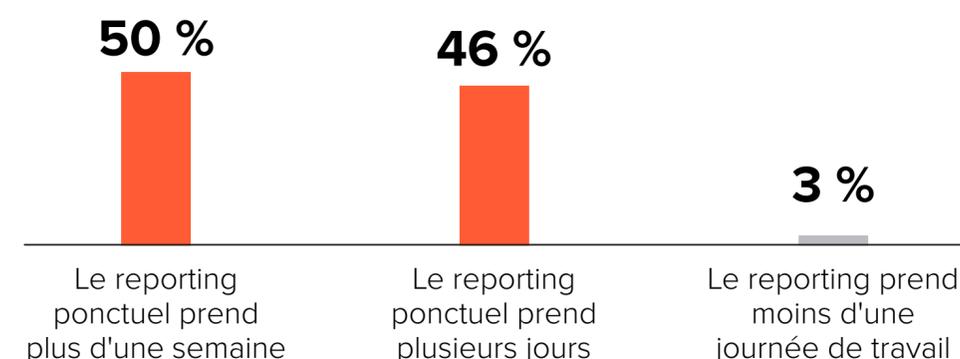
## Collaboration du personnel RH



- Les services RH travaillent principalement de manière isolée, 57 % ayant de simples fonctions de gestion de service.
- Ces services ne sont pas les principaux décideurs dans le choix des solutions de gestion du capital humain. 67 % participent aux décisions plutôt que de les piloter.
- Ils sont peu impliqués dans les initiatives stratégiques ; par exemple, 58 % d'entre eux déclarent ne pas participer aux initiatives de diversité et d'inclusion. Ce scénario décrit les RH comme une entité passive centrée sur le service avec une influence stratégique et un engagement limités dans des initiatives organisationnelles plus larges de l'entreprise.

**...et ils ne disposent que de fonctionnalités de reporting ponctuelles, ce qui peut souvent rendre la création de rapports fastidieuse.**

## Disponibilité du reporting RH



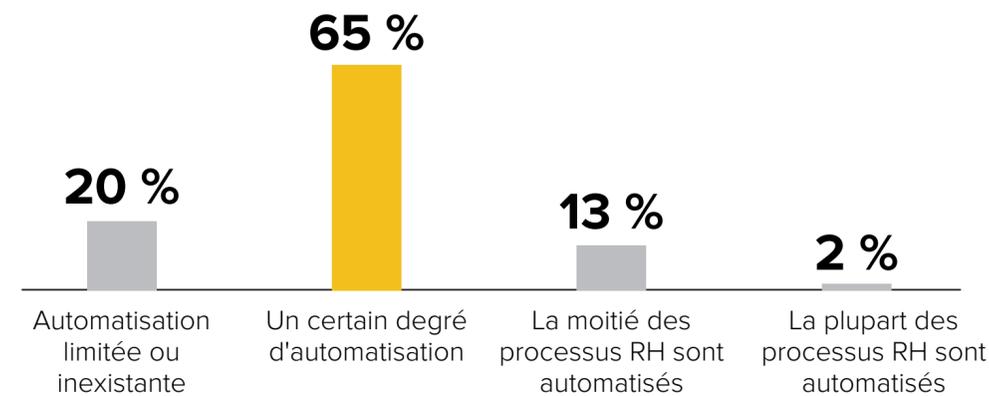
- À ce niveau de maturité, 97 % des services RH sont confrontés à un reporting complexe et chronophage, chaque rapport prenant des jours ou des semaines à être produit.
- La plupart (66 %) ne collaborent pas avec la direction pour améliorer l'expérience des collaborateurs et 60 % ne disposent pas d'objectifs définis à ce sujet.
- Bien que 56 % aient défini des rôles de base et des délais en matière de recrutement, les autres fonctionnent de manière ponctuelle, soulignant l'absence de processus et de stratégie structurés à ce niveau.

# Les services RH de type **Graduel** sont encore cloisonnés, mais ont commencé à développer leurs capacités d'automatisation des processus et de reporting

La maturité RH Graduelle se caractérise par les premières étapes concrètes vers l'utilisation des logiciels RH, l'automatisation des processus et la collaboration avec d'autres entités métiers. Ce niveau de maturité reste principalement identifié par des processus manuels et des opérations cloisonnées, mais également par une approche émergente visant à améliorer l'expérience collaborateur et la mobilité interne.

**Les services RH de type Graduel élargissent leur utilisation de l'automatisation des RH...**

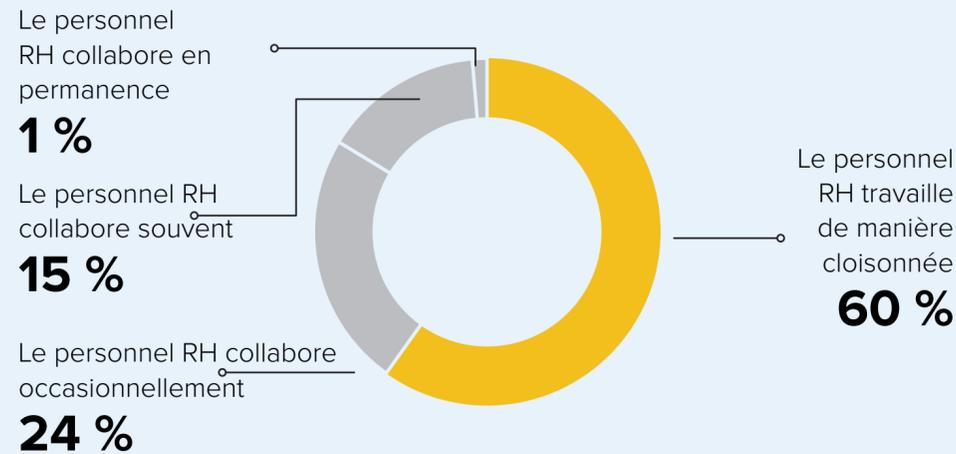
## Automatisation des processus RH



- Parmi les entreprises au niveau RH Graduel, 65 % ont mis en œuvre un certain degré d'automatisation de base. À ce niveau de maturité, les premiers développements de l'automatisation des RH peuvent être observés. Cependant, 20 % des entreprises sont encore principalement dépendantes de traitements manuels.
- Au total, 81 % ont une intégration limitée ou inexistante des systèmes RH. Cela implique de réaliser fréquemment une double saisie et des mises à jour manuelles, avec plusieurs systèmes impliqués.
- Elles ont considérablement progressé en termes de déploiement de solutions RH, la majorité (62 %) exécutant ces applications dans le cloud.

**...mais la collaboration avec d'autres fonctions au sein de l'entreprise reste rare...**

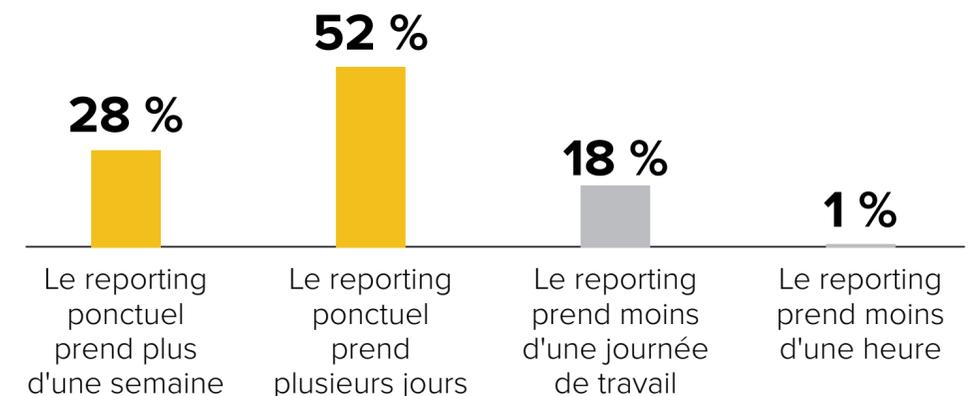
## Collaboration du personnel RH



- Par rapport aux services RH de type Statique, ceux au niveau Graduel ont une plus grande propension à collaborer, même si la plupart (60 %) travaillent encore de manière isolée.
- En général, ils ne pilotent pas la sélection de solutions HCM, 56 % faisant état d'une simple participation.
- Ils redoublent d'efforts dans certains domaines. Par exemple, 38 % pilotent la collaboration via la communication interne, contre 21 % dans les services RH de type Statique.

**...et, bien que le reporting soit disponible, il est souvent lent et uniquement à la demande.**

## Disponibilité du reporting RH



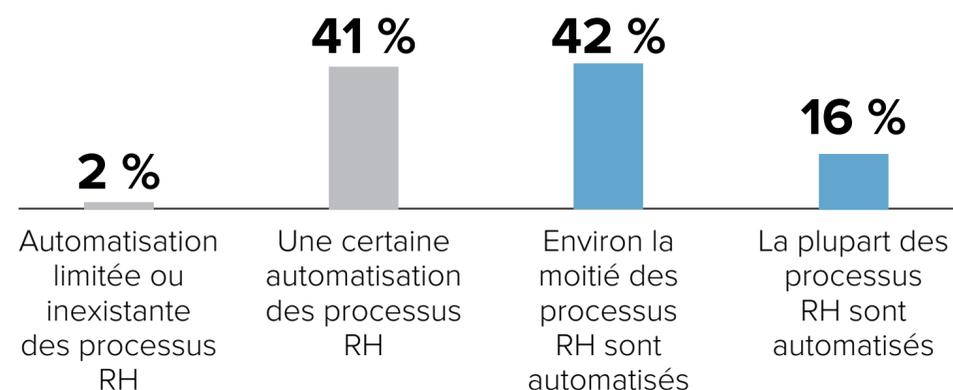
- À ce niveau, le reporting est un problème pour les services RH, 80 % d'entre eux déclarant qu'il faut au moins plusieurs jours pour créer un rapport.
- L'engagement des employés est plus global. 46 % des services RH de type Graduel mesurent régulièrement et systématiquement l'expérience collaborateur.
- Au total, 65 % des services RH ont défini des processus de recrutement et d'intégration, mais la mobilité interne repose principalement sur un portail d'emplois interne.

# Les RH de type **Progressif** adoptent l'automatisation, la moitié des processus étant automatisés et la collaboration devenant la norme

Au niveau des RH de type Progressif, les entreprises ont de plus en plus automatisé les processus RH et intégré les applications RH, tout en offrant davantage d'options en termes de gestion de carrière.

**Les services RH de type Progressif s'engagent à intégrer et à automatiser les processus RH...**

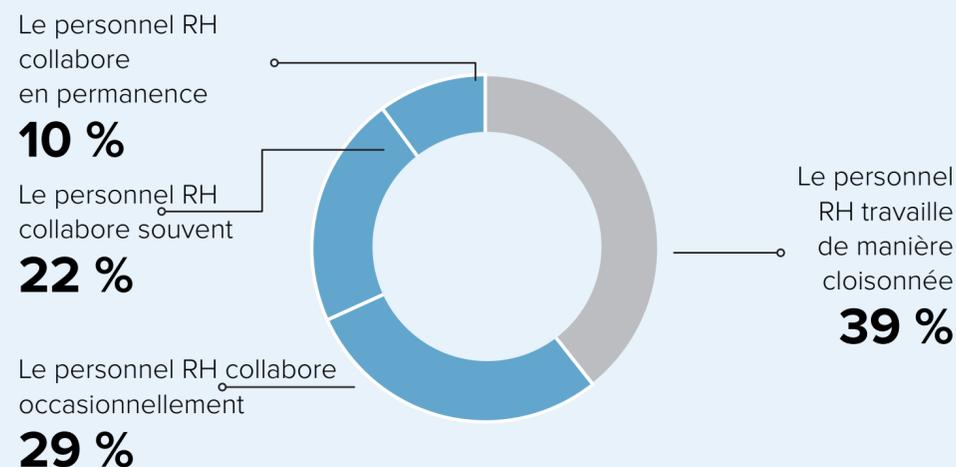
## Automatisation des processus RH



- Les services RH de type Progressif affichent une combinaison équilibrée de processus RH traditionnels et modernes, 58 % d'entre eux ayant automatisé au moins la moitié de leurs processus.
- De plus, l'intégration des applications a commencé à montrer des signes de cohésion. Près d'un quart (24 %) des entreprises ont intégré environ la moitié de leurs applications RH, ce qui montre une tendance vers des systèmes plus unifiés.
- Leur infrastructure technique RH est généralement basée sur le cloud. 62 % utilisent une solution SaaS (Software-as-a-Service) ou une solution d'hébergement dans le cloud.

**...et, malgré la mise en place d'un environnement collaboratif, la collaboration s'effectue principalement de façon ponctuelle...**

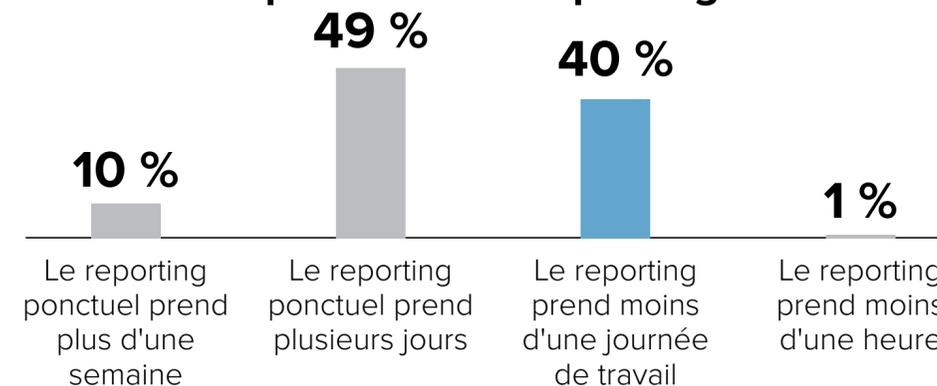
## Collaboration du personnel RH



- Les services RH de type Progressif collaborent beaucoup plus souvent avec d'autres fonctions métier (61 %) que les services RH de type Graduel, mais cette collaboration reste occasionnelle.
- À ce niveau, 46 % des services RH pilotent la sélection des solutions HCM.
- La participation aux initiatives de gestion du changement et de D&I est notable.

**...mais le reporting s'accélère.**

## Disponibilité du reporting RH



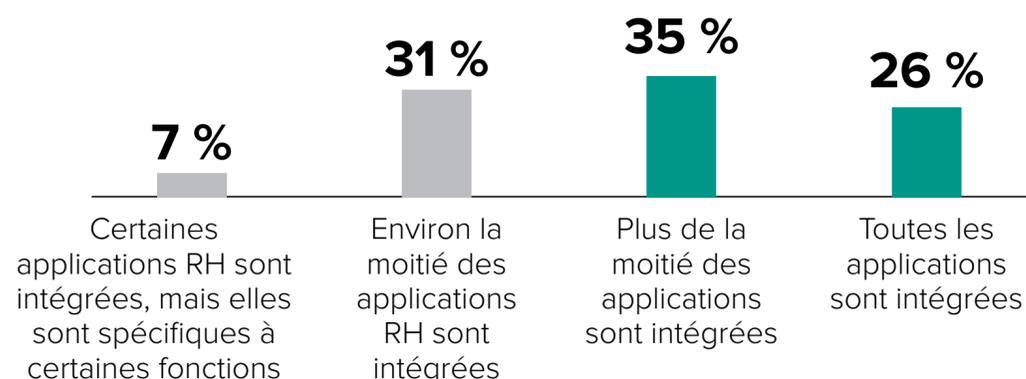
- Bien que le reporting ait gagné en efficacité, avec 40 % des services RH capables de fournir des données en une journée de travail, une grande majorité d'entre eux ont encore besoin de plusieurs jours pour générer les informations nécessaires.
- À ce niveau, les entreprises ont une approche restreinte de la mobilité interne, se concentrant presque uniquement sur les portails passifs d'opportunités RH (54 %). L'utilisation de logiciels pour faire correspondre les compétences et les opportunités est très limitée.
- Plus de la moitié des équipes RH de type Progressif collaborent avec la direction et d'autres services pour développer et mettre en œuvre des mesures visant à améliorer l'expérience collaborateur.

# Dans le service RH de type **Accélééré**, l'adoption du cloud augmente, mais la collaboration RH reste occasionnelle

À ce niveau de maturité, les entreprises font preuve d'une dynamique accélérée vers l'automatisation et les solutions cloud, et elles donnent la priorité à la cohérence des systèmes.

**Pour les services RH de type Accélééré, les solutions basées sur le cloud sont courantes...**

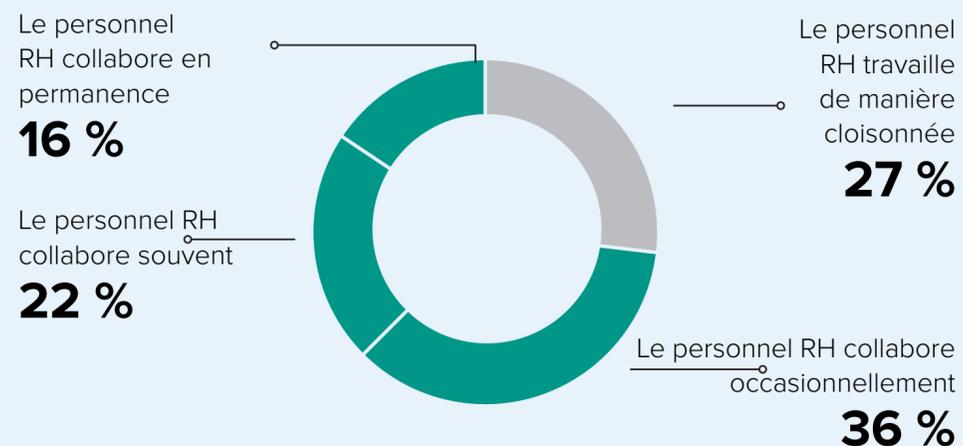
## Intégration des applications RH



- L'intégration d'applications est une priorité claire, avec une évolution notable vers un système unifié. À ce stade, un grand nombre (60 %) de services ont réussi à intégrer la plupart de leurs systèmes RH.
- En outre, 27 % de ces entreprises ont automatisé la plupart de leurs processus RH, ce qui indique une évolution déterminante vers l'efficacité et la modernisation.
- Une préférence pour les solutions Core RH est évidente, 70 % des entreprises étant orientées vers des modèles basés sur le cloud. Cela laisse supposer qu'à ce stade les entreprises hébergent déjà une part importante de leurs applications dans le cloud.

**...la collaboration occasionnelle avec d'autres services est une pratique courante...**

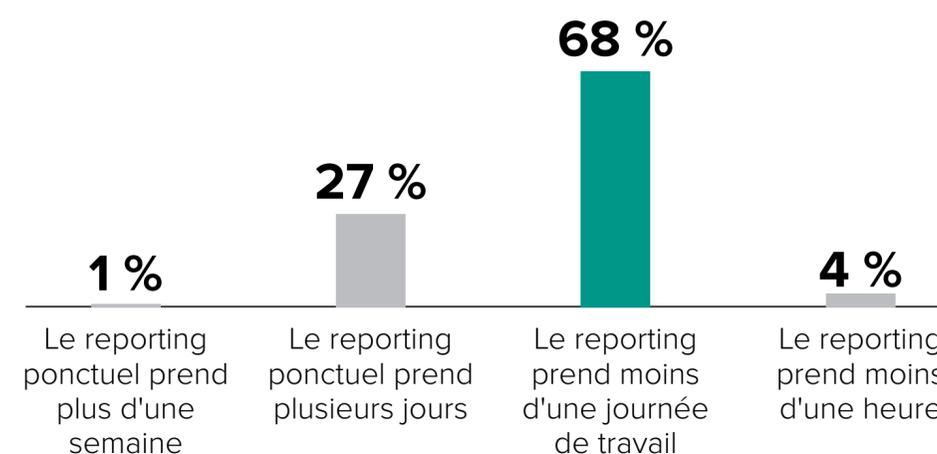
## Collaboration du personnel RH



- Cette étape montre une évolution notable vers la collaboration intégrée. Seuls 27 % des services travaillent en silos.
- Les RH jouent un rôle majeur dans la sélection de solutions de gestion du capital humain dans 60 % des cas, indiquant une hausse de leur influence et de leur capacité de prise de décision.
- Bien que le leadership des RH en matière de marque employeur et de gestion du changement reste relativement stable à ce niveau, leur participation active est évidente. Cela montre que les services RH jouent un rôle plus engagé dans ces domaines.

**...et les rapports sont générés rapidement, souvent au cours d'une seule journée de travail.**

## Disponibilité du reporting RH



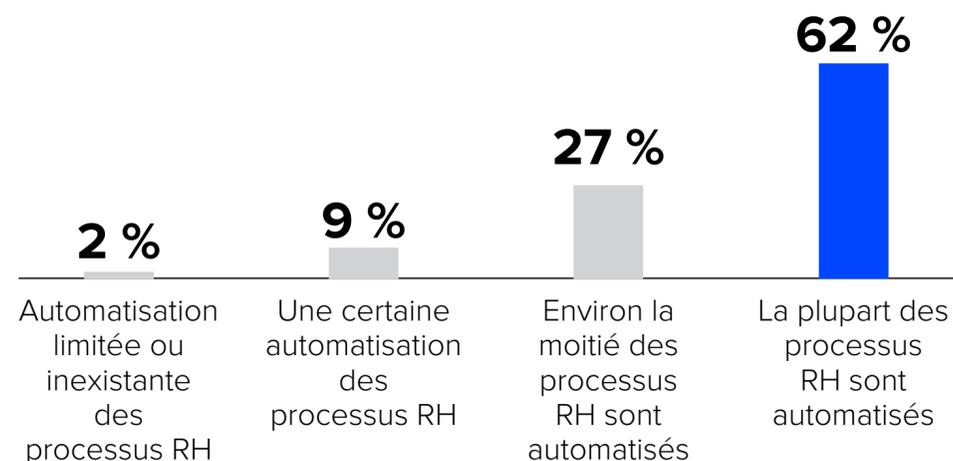
- Le reporting relatif aux employés est efficace à ce niveau, 72 % des services étant en mesure de livrer les données rapidement.
- L'intégration stratégique devient une réalité, avec 65 % des services RH qui collaborent activement pour améliorer l'expérience des collaborateurs. Les processus de recrutement sont plus structurés et 68 % des entreprises ont des stratégies d'intégration spécifiques pour les employés sur site et à distance.
- L'engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion est clair, 70 % des entreprises mesurant activement les KPI associés. Cela indique une approche mature et stratégique des fonctions et responsabilités RH.

# Les entreprises au niveau de maturité RH de type **Innovant** automatisent les RH, collaborent en continu et sont profondément impliquées dans l'expérience collaborateur

Les entreprises ayant atteint ce dernier niveau de maturité intègrent de manière transparente la technologie, privilégient les solutions dans le cloud et favorisent la collaboration entre les services, tout en mettant l'accent sur la diversité et l'inclusion, l'expérience collaborateur ainsi que le reporting rapide et efficace.

**Les entreprises dotées d'un service RH de type Innovant ont intégré leurs applications RH avec succès pour fonctionner de manière cohérente...**

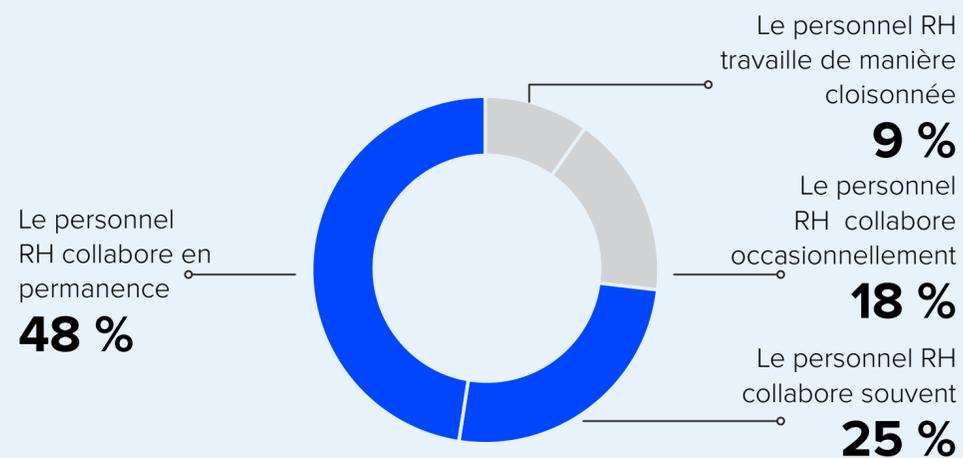
## Automatisation des processus RH



- Dans les organisations RH Innovantes, la majorité (62 %) automatise efficacement la plupart des processus RH à l'aide de logiciels.
- L'intégration d'applications est un élément majeur, 71 % ayant intégré de manière transparente la plupart de leurs applications RH.
- Ces services RH préfèrent les déploiements Cloud, ce qui met en avant leur nature stratégique, efficace et accélérée sur le plan technologique. Les services avec le niveau de maturité le plus élevé sont les premiers à optimiser les opérations RH.

**...et collaborent de manière cohérente avec d'autres fonctions au sein de l'entreprise...**

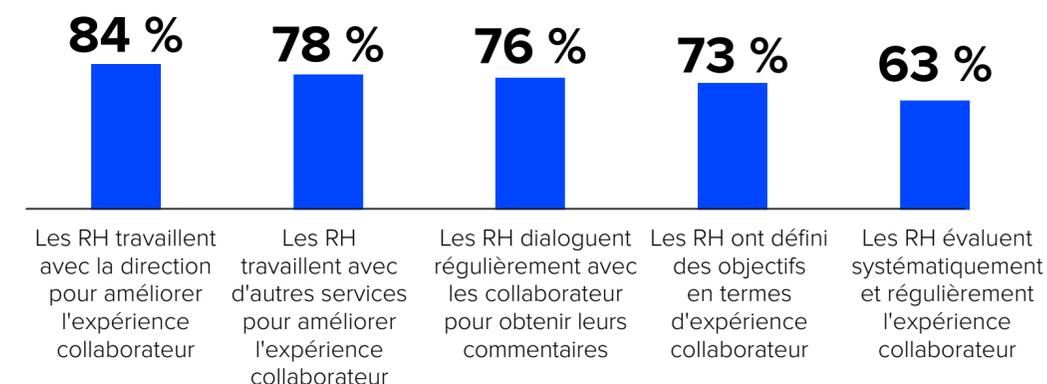
## Collaboration du personnel RH



- 48 % du personnel RH collabore en permanence avec d'autres fonctions métier, ce qui témoigne d'une culture de partenariat profondément ancrée.
- Les RH sont fortement impliquées dans la sélection des solutions HCM, 48 % jouant un rôle de chef de file.
- Le changement le plus marquant est visible dans le domaine de la diversité et de l'inclusion, où 30 % des services jouent un rôle de premier plan. Cette valeur est nettement supérieure à celle des niveaux de maturité inférieurs.

**...tout en s'engageant pleinement à améliorer l'expérience collaborateur.**

## Implication des RH dans l'expérience collaborateur



- À ce niveau de maturité, les RH se concentrent sur l'expérience collaborateur. 78 % travaillent de manière transversale sur ce type d'initiatives et 40 % sont engagés dans tous les aspects de l'expérience collaborateur.
- Le niveau RH Innovant se caractérise par une expertise en matière de reporting. 52 % des services fournissent des données sur les employés en une journée de travail et 25 % en moins d'une heure.
- Environ 79 % de ces entreprises ont un processus de recrutement bien défini, tandis que 32 % utilisent la cartographie des compétences basée sur un logiciel pour améliorer la mobilité interne.



Indice de maturité des RH 2024 : transformer et réinventer les RH

# Impact des RH sur la performance des entreprises

Un InfoBrief IDC sponsorisé par



# Les RH ont-elles un impact sur les performances de l'entreprise ?

Les RH ont toujours été considérées par certains comme une fonction de back-office discrète, très éloignée des bénéfices et pertes de l'entreprise. Cependant, selon diverses sources, l'attraction/la rétention des employés est devenue une préoccupation majeure des dirigeants ces dernières années.

**Selon Forbes**, 4 des 10 préoccupations principales des PDG pour 2023 concernent les employés et les problèmes organisationnels. The **Conference Board** a déclaré que, malgré le fait qu'ils se préparaient à une croissance plus faible et à des récessions en 2023, les PDG du monde entier ont classé la pénurie de main-d'œuvre et la rétention des talents parmi leurs plus grands défis.

IDC a interrogé 740 entreprises sur la croissance de leur chiffre d'affaires au cours des 12 derniers mois et sur la façon dont leurs niveaux de bénéfices se situent par rapport à ceux de leurs pairs. Nous avons également examiné leur maturité numérique.

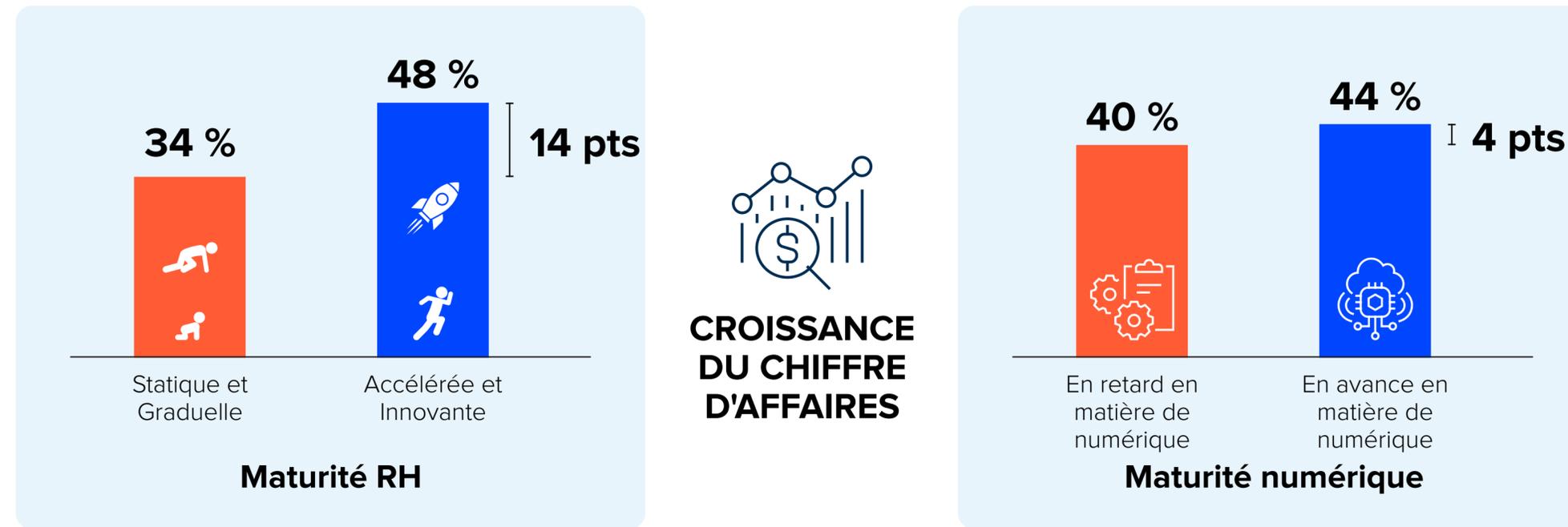
Il est intéressant de noter que la maturité des RH est plus étroitement liée aux performances de l'entreprise qu'à la maturité digitale. Aujourd'hui, les stratégies RH sont étroitement liées aux stratégies de croissance globale et y contribuent.



# La maturité des RH est un meilleur indicateur de la performance du chiffre d'affaires que la maturité numérique

- Les entreprises ayant une maturité RH plus forte ont été plus nombreuses à enregistrer une croissance positive de leur chiffre d'affaires au cours des 12 derniers mois (48 %) que celles dont les pratiques RH demeurent moins matures (34 %).
- Les entreprises plus matures sur le plan numérique ont été plus nombreuses à enregistrer une croissance positive de leur chiffre d'affaires au cours des 12 derniers mois (44 %) que leurs pairs moins matures sur le plan numérique (40 %).
- Du point de vue de la maturité numérique, la différence entre les deux extrémités du spectre de la maturité est de 4 points de pourcentage. Cet écart s'étend à 14 points du point de vue de la maturité RH, ce qui indique que la maturité RH est un indicateur plus fort de la croissance du chiffre d'affaires que la maturité numérique.

Proportions d'entreprises ayant affiché **une croissance positive du chiffre d'affaires** au cours des 12 derniers mois



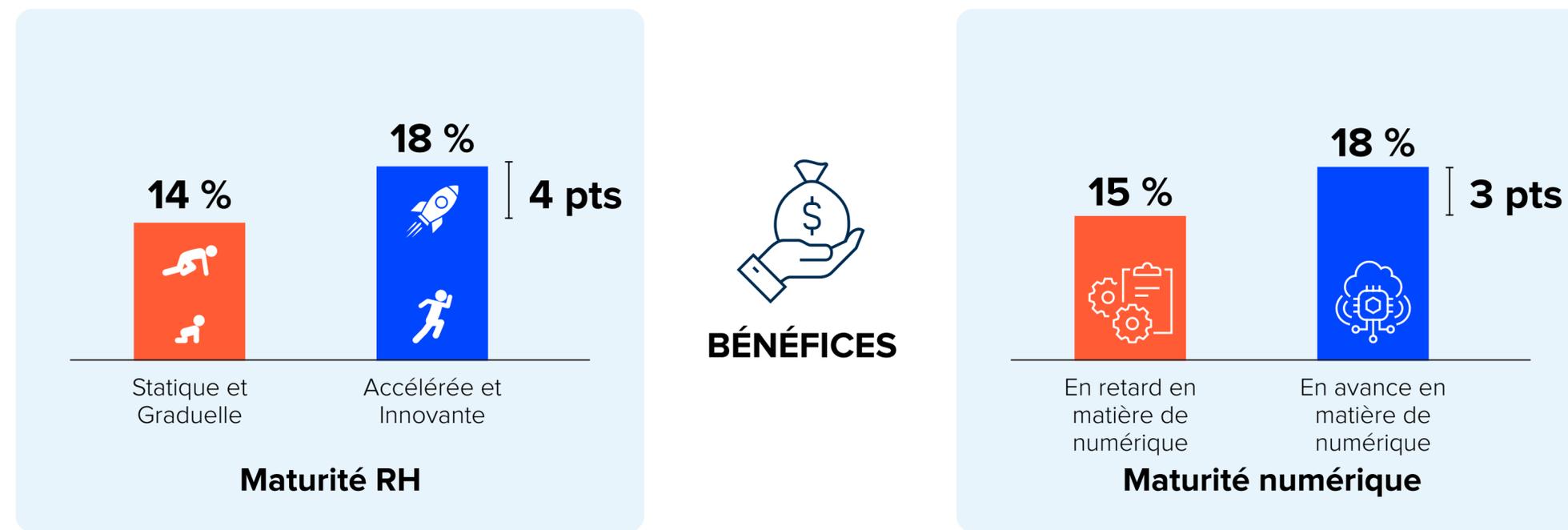
## Pourquoi existe-t-il un lien si fort entre la maturité RH et les performances globales en matière de chiffre d'affaires ?

- Après la pandémie, la pénurie de main-d'œuvre et les démissions en masse ont fait de l'expérience collaborateur et de la marque employeur des éléments clés pour retenir et recruter les bonnes personnes, indispensables à la réussite de l'entreprise. De nombreuses entreprises ont été gravement déstabilisées en raison de leur incapacité à recruter les collaborateurs qui leur étaient indispensables.
- La maturité digitale a fait son entrée dans la liste des préoccupations des PDG, car la plupart des entreprises sont déjà numérisées. Dans l'économie actuelle, la maturité digitale est moins un facteur de différenciation et, par conséquent, moins importante en termes de réussite de l'entreprise.

# La maturité RH est également un meilleur indicateur des bénéfices que la maturité numérique

- Les entreprises matures en matière de RH ont été plus nombreuses à rapporter des bénéfices au cours des 12 derniers mois (18 %) que celles dont les pratiques RH sont relativement moins matures (14 %).
- Les entreprises matures sur le plan numérique ont été plus nombreuses à enregistrer des bénéfices au cours des 12 derniers mois (18 %) que leurs pairs moins matures numériquement (15 %).
- Du point de vue de la maturité numérique, la différence entre les deux extrémités du spectre de maturité est de 3 points de pourcentage. Cet écart s'étend à 4 points du point de vue de la maturité RH, ce qui indique que la maturité RH est un indicateur légèrement plus fort de la croissance des revenus que la maturité numérique.

Proportion d'entreprises ayant **réalisé des bénéfices supérieurs** à ceux de leurs pairs du secteur au cours des 12 derniers mois



## Pourquoi existe-t-il un lien entre la maturité RH et la performance relative des bénéfices ?

- Une explication concerne le coût associé au renouvellement du personnel. Les recherches montrent que le remplacement d'un employé coûte une à deux fois son salaire annuel. Par conséquent, la rotation du personnel est un fardeau financier pour toute entreprise. Ce phénomène est susceptible d'être plus important dans les entreprises dont les pratiques RH sont moins matures.
- Une autre explication est que les entreprises rentables peuvent se permettre de bénéficier de meilleures pratiques et de meilleurs systèmes RH. Leurs bénéfices leur permettent ainsi de profiter de pratiques RH plus matures, ce qui pourrait accroître la performance de leur rentabilité.



Indice de maturité des RH 2024 : transformer et réinventer les RH

# Les ambitions futures des RH

Un InfoBrief IDC sponsorisé par



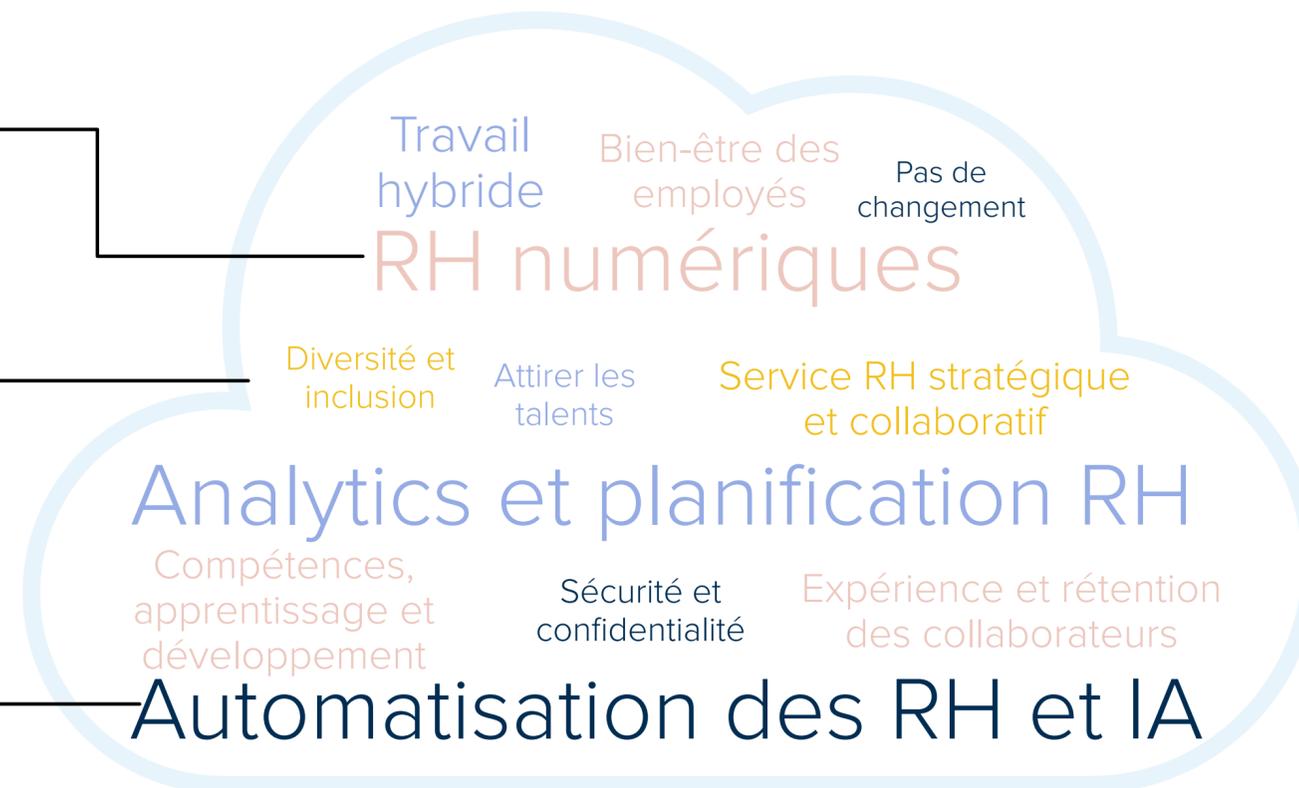
# L'avenir des RH en une phrase : les responsables RH associent clairement leur avenir à la technologie et se concentrent sur une expérience de travail axée sur les collaborateurs

IDC a posé aux 740 responsables RH une question ouverte sur leur vision de l'avenir des RH : « **En une phrase : à quoi ressembleront les RH à l'avenir ?** »  
Les réponses ont été classées ci-dessous et offrent un aperçu intéressant des attentes pour l'avenir.

Les RH numériques sont un terme générique désignant divers sujets connexes, tels que la numérisation des processus RH, l'utilisation de solutions logicielles/cloud pour gérer les RH et l'utilisation plus importante de la technologie dans les RH, dans leur ensemble.

Les responsables RH ne pouvaient donner qu'une phrase concernant leur vision future des RH. Il est intéressant de noter que seulement 1 % des personnes interrogées ont indiqué que la diversité et l'inclusion sont des facteurs qu'elles considèrent comme le sujet futur des RH.

« Automatisation des RH et IA » fait référence à toutes les réponses qui tournaient autour de l'automatisation des processus RH, de l'utilisation de l'IA et du Machine Learning dans les processus RH, et de l'utilisation de logiciels d'automatisation.



- Les responsables RH associent clairement leur avenir à la technologie et se concentrent sur une expérience de travail axée sur les collaborateurs. Les associations technologiques les plus importantes étaient les logiciels RH numériques et basés sur le cloud, l'IA liée aux RH et les processus RH automatisés, les technologies de reporting et de planification, ainsi que les technologies liées à la cartographie des compétences, à l'apprentissage et au développement professionnel.
- Certains thèmes moins courants ont été abordés, tels que les technologies de confidentialité et de sécurité, le métavers (c'est-à-dire un monde virtuel où les employés peuvent se rencontrer et interagir) et la réalité virtuelle/augmentée (par exemple, les casques de réalité virtuelle Meta Quest).

# L'IA générative, principalement intégrée aux solutions commerciales, aura un impact important sur les RH

- L'intelligence artificielle transformera l'utilisation de la technologie dans les entreprises et **affectera toutes les fonctions métiers**, y compris les RH.
- Pour certaines fonctions (par exemple, les processus métiers qui interagissent avec les clients), les entreprises développeront elles-mêmes des solutions basées sur l'IA. D'autres fonctions (par exemple, les RH) **utiliseront des solutions commerciales avec IA intégrée**.
- Bien que les RH soient loin sur la liste des priorités pour la mise en œuvre de solutions d'IA personnalisées, elles seront fortement affectées par l'IA **en raison de l'évolution rapide des solutions logicielles commerciales et des services cloud**.

## Principaux cas d'utilisation de l'IA pour les RH

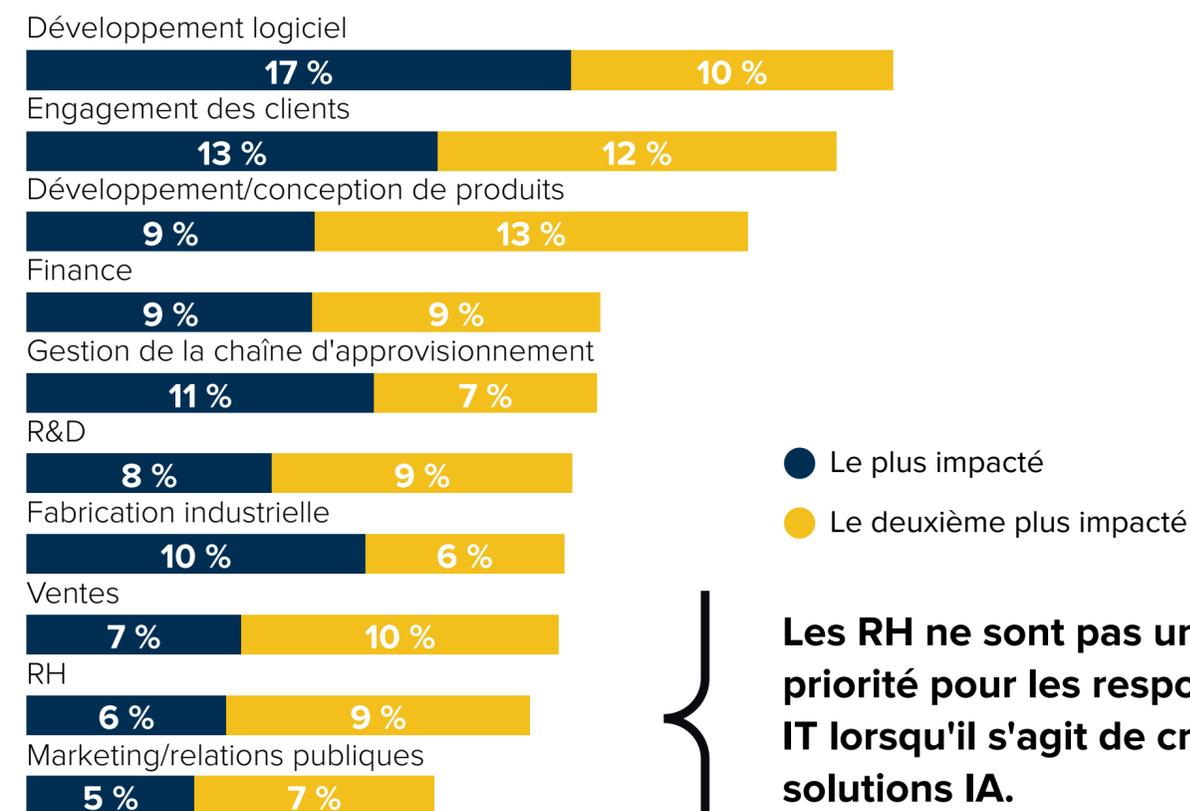
- Recherche, marketing et sélection des candidats
- Intégration des employés
- Mentors virtuels
- Assistants numériques au service aux employés
- Parcours de développement de carrière personnalisés
- Formation et cartographie des compétences
- Mise en correspondance des compétences et marketplaces
- Gestion des performances et compilation des indicateurs de performances des employés
- Suivi du bien-être et de la rétention des employés
- Reporting RH et personnel automatisés

# 11 %

**de tous les responsables RH ont spécifiquement mentionné l'IA comme l'avenir des RH, alors que le battage médiatique autour de ChatGPT n'avait pas commencé au moment des entretiens.**



## Hiérarchisation des cas d'usage pour l'IA générative par les responsables IT



- Le plus impacté
- Le deuxième plus impacté

**Les RH ne sont pas une grande priorité pour les responsables IT lorsqu'il s'agit de créer des solutions IA.**

# Citations clés de responsables RH :



## Expérience des collaborateurs

Les outils traditionnels d'engagement des employés seront repensés pour **transformer l'expérience collaborateur en avantage concurrentiel.**

— responsable de la stratégie d'entreprise, spécialiste de la grande distribution avec plus de 5 000 ETP

## Analytics et planification RH

À l'avenir, la compétence clé des responsables RH sera leur capacité à lire, à appliquer, **et à communiquer des données pour une prise de décision éclairée.**

— directeur des ressources humaines, entreprise de transport avec plus de 2 000 ETP

## Automatisation, numérisation et IA

L'introduction de **la technologie permettra de rationaliser les tâches élémentaires effectuées par le service RH**, telles que la paie, le développement des compétences, et les évaluations de performance.

— responsable financier, fabricant industriel avec plus de 10 000 ETP

## Ressources humaines stratégiques et collaboratives

Le service RH doit désormais servir de source d'informations de référence pour **soutenir la stratégie globale de l'entreprise.** Les RH ne sont plus un service d'assistance.

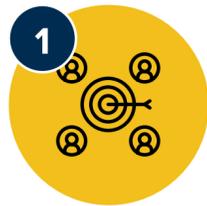
— responsable des ressources humaines, entreprise de services financiers avec plus de 10 000 ETP

## Facilitation du travail hybride

Je pense qu'un élément clé de l'avenir des RH dans les entreprises sera de créer **un sentiment fort de communauté, dans des structures de travail mixtes.**

— responsable des ressources humaines, spécialiste de la grande distribution avec plus de 10 000 ETP

# Recommandations pour les responsables RH



1

**Créez une stratégie RH formelle :** définir des objectifs RH à court, moyen et long terme. Ajuster et réviser régulièrement ces objectifs.



2

**Commencez votre transformation des RH :** digitaliser et automatiser les processus à l'aide des solutions RH. Sans l'automatisation, vous ne trouverez jamais le temps nécessaire à la collaboration et aux tâches stratégiques.



3

**Appropriiez-vous la technologie RH :** s'appropriier les technologies et les données RH et collaborer avec le service IT. L'avenir des RH sera guidé par la technologie et l'expertise en matière de données des employés.



4

**Réorganisez la fonction RH au fil du temps :** la fonction RH doit être remaniée au fur et à mesure qu'elle s'éloigne des charges de travail transactionnelles pour se tourner vers des sujets stratégiques et métiers. Disposez-vous de la bonne combinaison de compétences au sein des RH ?



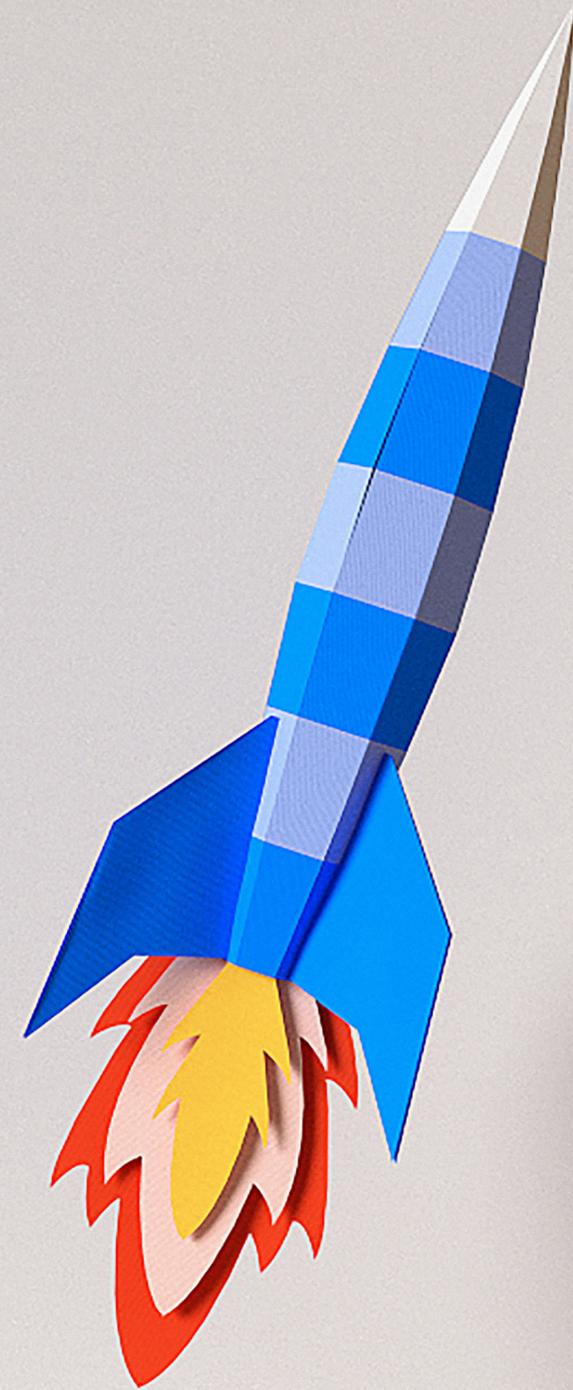
# Message du sponsor

Les RH évoluent rapidement et le besoin d'innovation et d'automatisation augmente. Face aux attentes croissantes des employés et aux défis posés par la création d'une expérience collaborateur exceptionnelle, **les RH doivent repenser l'expérience de travail.**

**C'est notre principale mission chez Cegid : nous aidons des milliers de moyennes et grandes entreprises dans le monde entier à transformer leurs ressources humaines. Nous proposons un ensemble complet de solutions HCM couvrant l'administration des RH, la gestion des talents, l'acquisition des talents, la formation et le parcours professionnel, l'engagement employé.**

Pour en savoir plus, rendez-vous sur [cegid.com](https://cegid.com)

**cegid**



# À propos d'IDC

International Data Corporation (IDC) est le principal prestataire international dans le secteur de la recherche, du conseil et de l'événementiel sur les marchés des technologies de l'information, des télécommunications et de la technologie grand public.

Avec plus de 1 300 analystes dans le monde, IDC propose leurs connaissances au niveau mondial, régional et local en matière de technologie et de secteur d'activité, dans plus de 110 pays à travers le monde. L'analyse et les informations d'IDC aident les professionnels de l'informatique, les dirigeants d'entreprise et la communauté des investisseurs à prendre des décisions technologiques basées sur des faits et à atteindre leurs principaux objectifs commerciaux.

Fondée en 1964, IDC est une filiale en propriété exclusive d'International Data Group (IDG, Inc.), leader mondial de services de médias, de données et de marketing technologiques.



Cette publication a été produite par IDC Custom Solutions. En tant que premier fournisseur mondial d'intelligence de marché, de services de conseil et d'événements pour les marchés des technologies de l'information, des télécommunications et des technologies grand public, le groupe Custom Solutions d'IDC aide les clients à planifier, commercialiser, vendre et réussir sur le marché mondial. Nous créons des études exploitables et des programmes marketing de contenu influents qui produisent des résultats mesurables.

© 2023 IDC Research, Inc. Les documents d'IDC sont concédés sous licence pour un usage externe et l'utilisation ou la publication des études d'IDC n'indique en aucun cas qu'IDC approuve les produits ou stratégies du sponsor ou du titulaire de la licence.



## IDC UK

5th Floor, Ealing Cross, 85 Uxbridge Road, Londres W5 5TH, Royaume-Uni  
T 44 208 987.7100



© 2023 IDC Research, Inc. Les documents d'IDC sont concédés sous licence [pour un usage externe](#), et l'utilisation ou la publication des études d'IDC n'indique en aucun cas qu'IDC approuve les produits ou stratégies du sponsor ou du titulaire de la licence.

[Politique de confidentialité](#) | [CCPA](#)