



Livre blanc

Gestion RH : comment s'adapter au « monde d'après »

Gérer les ressources humaines en 2022 impose aux entreprises de composer en permanence avec des imprévus et des incertitudes. Au centre de ces variables, les équipes RH font parfois le grand écart pour répondre aux nouvelles demandes des collaborateurs, aux nécessités business, aux besoins urgents des managers... et à des injonctions parfois contradictoires. Découvrez ce qu'est le « new normal RH » et comment s'y adapter.

Sommaire

Page 3

Introduction

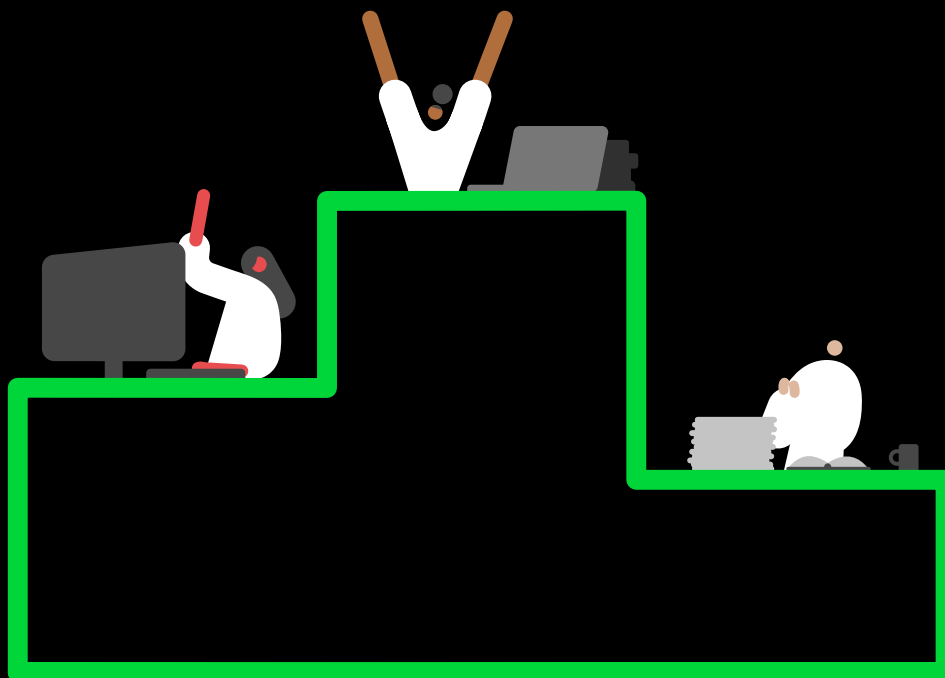
Page 4

Nouvelle donne RH :
quels enjeux clés en 2022 ?

Page 9

Quelles solutions face aux
nouveaux défis de la gestion RH ?

Introduction



Pour les DRH et les dirigeants, souplesse et flexibilité sont les mots d'ordre 2022, indispensables pour soutenir la performance et la redevabilité de leur entreprise, assurer son attractivité et maintenir la confiance des employés. Quelles sont les grandes problématiques qui s'imposent aux professionnels RH en 2022 et comment y répondre concrètement ? Ce livre blanc apporte des éclairages et des éléments de réponse pour aider les équipes RH à parachever leur mue digitale et trouver des solutions durables.

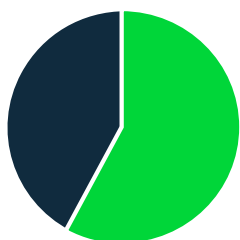
Nouvelle donne RH : quels enjeux clés en 2022 ?



Mode de travail hybride, pouvoir d'achat, transition environnementale, quête de sens, gestion des risques... aujourd'hui, les responsables RH sont impactés directement ou indirectement par tous les grands défis sociétaux.

Covid endémique : le présentiel revient en catimini, le besoin de flexibilité culmine

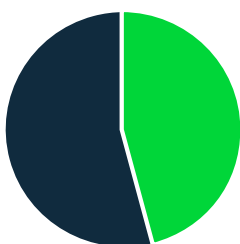
Les vagues successives de Covid-19 nous le confirment : le travail ne sera sans doute plus jamais à 100 % en présentiel, par défaut et pour tout le monde. Toutefois, l'horizon du « tout télétravail » semble aussi s'effacer au profit du **mode hybride**. Les collaborateurs réaffirment haut et fort leur attachement au **lien social avec les collègues**. Les managers se sont adaptés à ce nouvel équilibre et cherchent désormais à stabiliser leurs pratiques managériales. Les **outils collaboratifs** et les **documents partagés** deviennent la norme. Quant aux responsables RH, ils ont œuvré pour fournir aux équipes des espaces et des horaires de travail adaptés à cette nouvelle donne. Ils cherchent à présent à structurer et harmoniser les process pour répondre aux besoins croissants de **flexibilité**.



58 %

des responsables RH et des DRH pensent que la crise actuelle va transformer durablement l'organisation du travail.

Selon [Michael Page](#), 2021



46 %

des professionnels admettent avoir de plus en plus de difficultés à suivre les évolutions réglementaires.

Selon [ANDRH x BCG](#), 2022



L'incertitude exacerbée : entreprises et collaborateurs sur le qui-vive

Partout dans le monde, **l'inflation et le pouvoir d'achat** sont au cœur des préoccupations. En particulier en France, où ces thématiques ont monopolisé les campagnes électorales du premier semestre 2022. Alors que les ménages voient les prix de l'énergie et des produits de la vie courante flamber, les entreprises ont les yeux rivés sur **les cours des matières premières et la fluctuation des marchés**. Prises en étau, beaucoup de PME et d'ETI commencent à rogner sur leurs marges pour limiter le risque de fronde de clients mécontents. Cette situation se répercute à l'intérieur des entreprises, où les DRH sont en première ligne pour trouver des compromis. Après deux ans de pandémie, les attentes sont grandes du côté des salariés et des représentants syndicaux, qui réclament **un plus grand partage de la valeur. Par conséquent, les négociations annuelles obligatoires** – les fameuses NAO – **atteignent des niveaux inédits cette année.**

« Il n'y a pas eu une telle inflation depuis 1983 : aucun dirigeant en poste actuellement n'en a connu à 6 %, 7 % ou 8 %. »

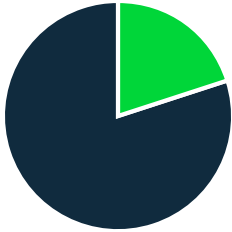
Benoît Serre,
DRH de L'Oréal et vice-président de l'ANDRH
(Université d'été ANDRH 2022), dans [la-croix.com](#)



+ 5,8 %

c'est le taux d'inflation annoncé par l'INSEE fin juin 2022, au plus haut niveau depuis près de 40 ans.

Selon l'INSEE, juin 2022



20 %

des entreprises ont revu à la hausse leurs prévisions de NAO pour 2022.

Selon Deloitte Human Capital, mars 2022, panel multisectoriel et représentatif du marché français



+ 2,35 %

c'est le taux d'augmentation médian de la masse salariale en 2022, contre 1% en 2021 et 2% en 2019.

Selon Deloitte Human Capital, mars 2022, panel multisectoriel et représentatif du marché français



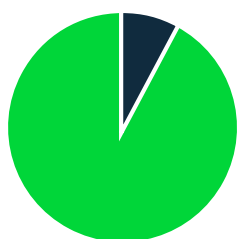
Transition environnementale : épée de Damoclès et sujet transverse

Pollution de l'air et des océans, canicules, intempéries... les causes et conséquences du changement climatique sont dans tous les esprits en 2022 – et commencent à impacter de manière chronique nos modes de vie et de production. Alors que **les enjeux écologiques figurent désormais en bonne place des engagements des entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale**, les employeurs sont sommés de passer à l'action, pour enclencher la transition de manière concrète et visible. Clients, salariés, candidats et même actionnaires sont de plus en plus vigilants sur ces questions, comme en témoignent l'importance accordée à la **déclaration de performance extra-financière** ou l'émergence de **certifications et labels type B Corp**.

Face à cette exigence de redevabilité vis-à-vis de la société, la gestion du capital humain devient, là encore, décisive. Car changer de stratégie, de modèle économique ou de culture d'entreprise **passé forcément par la case RH**.

Entre *the Big Quit* et les envies de reconversion, le besoin impérieux de réengager les collaborateurs

Tandis que les États-Unis connaissent une vague de démissions sans précédent, soit 4,5 millions pour le seul mois de mars 2022¹, la France n'échappe pas à la tendance. Entre juillet 2019 et juillet 2021, le nombre de démissions de salariés en CDI a augmenté de 19,4 %, selon la DARES². La pandémie a exacerbé les risques psychosociaux en entreprise et fait bondir les cas de burn-out³. Du côté des collaborateurs, le rapport au travail est en pleine mutation et la quête de sens semble quasi unanime.



92 %

des actifs s'interrogent sur le sens de leur activité.

8/10

DRH ont observé des modifications (nervosité, agressivité, lassitude, démotivation) dans le comportement de leurs collaborateurs.

Selon [Michael Page](#), 2021

4/10

de ces collaborateurs, ont déjà entrepris une transition professionnelle.

Selon [Chaire Impact Positif Audencia x Jobs that makesense](#), mars 2022

Pour les RH, il ne s'agit plus seulement d'investir dans le recrutement et la marque employeur. **Interagir de manière transparente avec ses salariés, réinventer les liens et les rituels au travail** sont les premiers leviers pour prévenir les risques de fuite des talents, rassurer les collaborateurs et pérenniser les collaborations. Parmi les cinq grandes tendances mondiales 2022 identifiées par le cabinet Mercer en matière de gestion des talents, le **rééquilibrage du contrat employeur-collaborateur** tient la corde⁴. Car les salariés ne veulent plus travailler pour une entreprise, mais avec une entreprise, ce qui implique une nouvelle manière d'aborder la gestion RH.

Vie pro / vie perso : règles strictes mais frontières floues

Ces dernières années, de grands progrès ont été faits dans les entreprises françaises pour encadrer le **droit à la déconnexion**. Reste que, dans les faits, l'hyperconnexion aux écrans demeure, en particulier dans nos vies personnelles. Si le nombre d'heures travaillées et dues à l'entreprise doit évidemment être strictement respecté par les deux parties, en pratique, la frontière entre connexion professionnelle la journée et connexion personnelle le soir et le week-end semble de plus en plus obsolète. Parce que le travail ne cesse de se décloisonner, les salariés expriment un besoin croissant d'accéder à leurs outils, documents et données professionnelles et RH **quand ils veulent et où ils veulent, facilement** – comme ils le font pour d'autres aspects de leur vie personnelle : réserver un hôtel ou se faire rembourser un achat – et ainsi de pouvoir trouver des synergies pour gérer les aspects RH du travail en même temps que leur administratif domestique, par exemple.

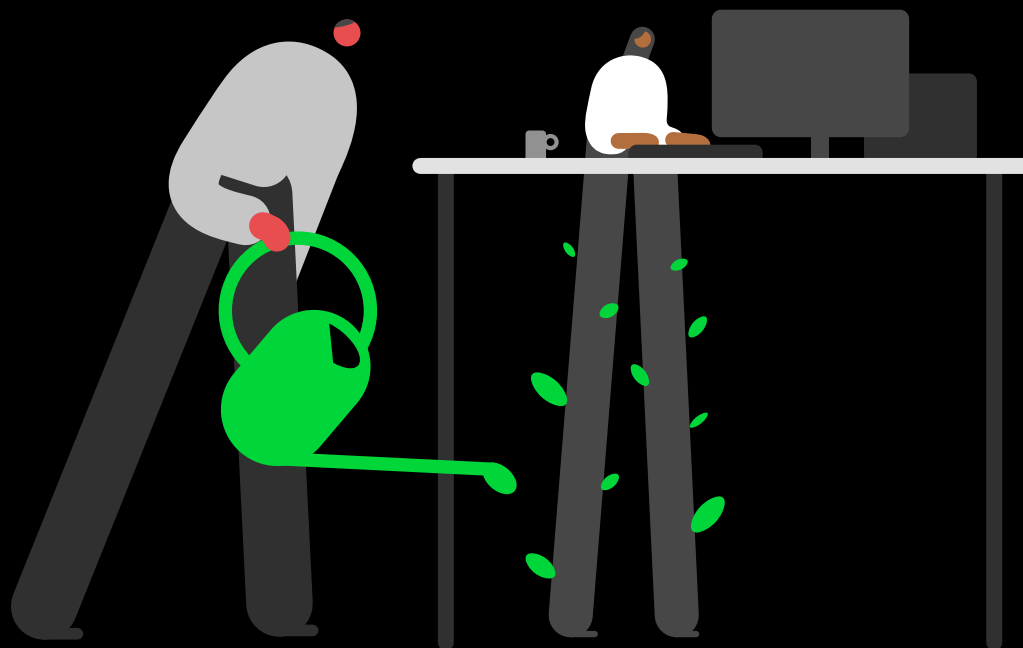
Cybersécurité : l'indispensable gestion des risques et des données

Plus d'une entreprise française sur deux déclare avoir subi entre **1 et 3 cyberattaques au cours de l'année dernière**, selon le baromètre 2022 du Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique (CESIN). À mesure que l'ampleur et la virulence de ces attaques augmentent, le rôle des professionnels paie & RH pour assurer la sécurité des données sensibles, des flux et des processus devient de plus en plus prégnant.

Pour reprendre le contrôle de la cybersécurité, le cabinet Gartner recommande d'ailleurs de **renforcer la collaboration entre les équipes RH et celles en charge de la cybersécurité** de l'entreprise afin d'intégrer de nouveaux objectifs de performance liés à la cybersécurité dans les fiches de poste des cadres dirigeants⁵, par exemple. Le choix d'un prestataire cloud robuste et fiable est donc d'autant plus stratégique.



Quelles **solutions** face aux nouveaux défis de la gestion RH ?



En 2022, le terrain de jeu d'un responsable des ressources humaines est si contraint et mouvant que le recours à la technologie n'est plus une option. Il s'agit avant tout de répondre aux nouveaux besoins sans perdre le contrôle, et de piloter la performance du capital humain en maîtrisant les risques.

S'équiper d'un SIRH, c'est trouver un allié sur plusieurs fronts

Quelle que soit la taille de l'entreprise, s'appuyer sur un système d'information des ressources humaines (SIRH) permet de répondre à plusieurs grandes problématiques en chaîne. La gestion administrative des RH bien sûr, mais également tous les enjeux corollaires relatifs au management RH des collaborateurs et des projets. Ou encore à l'expérience et à la rétention des employés et des candidats.

Pourquoi un SIRH ?

1. Pour fluidifier en temps réel la gestion du mode hybride, des congés et des absences

Ce premier argument massue témoigne d'emblée de la valeur ajoutée inestimable d'un SIRH ! Puisque le module de gestion des congés et des absences dialogue directement avec le cœur du système de gestion RH et paie, **tous les processus existants sont automatisés** et dématérialisés, grâce à un **paramétrage sur mesure**. Et tout le monde y gagne.

- **Le salarié** peut consulter son solde (RTT, heures de récupération, congés payés) et poser ses vacances en toute autonomie. Il garde ainsi la main sur son emploi du temps.
- Idem pour **le manager**, qui est notifié directement pour valider les demandes, y compris sur son mobile, sans avoir à solliciter les équipes RH ou à croiser des données. Sa vue d'ensemble sur le planning partagé de l'équipe lui permet de sécuriser la gestion du télétravail en fonction des besoins et des règles internes. Il évite les ratés et les frustrations.
- Quant **aux équipes RH**, elles sont déchargées de l'intendance administrative et du contrôle systématique pour se concentrer sur des missions à forte valeur ajoutée.

2. Pour optimiser l'onboarding des nouvelles recrues

Quand on sait qu'**un CDI sur cinq est rompu avant la fin de la période d'essai** (bien souvent suite à la démission du salarié⁶), réussir l'intégration des nouveaux collaborateurs est crucial. Il ne s'agit pas de miser uniquement sur un accueil attentionné des nouveaux collaborateurs lors de leur premier jour au travail, mais bien de leur offrir **un parcours personnalisé**, depuis la signature du contrat de travail, et jusqu'à plusieurs mois après la prise de poste. Une intégration réussie est un levier éprouvé de rétention et d'engagement des salariés. La démarche doit toutefois être harmonisée au sein de l'entreprise – et adaptée à la culture interne et aux besoins. Dès lors que l'onboarding est paramétré et intégré au SIRH, des rappels, des ressources et des alertes peuvent remonter directement aux managers et aux équipes RH, pour leur permettre d'offrir un **accompagnement véritablement sur mesure**. Ils peuvent ainsi **interagir avec les collaborateurs** (et réagir à temps en cas de décrochage) tout en **éclairant leurs décisions grâce à des données de reporting**.

3. Pour structurer la formation continue et le développement des compétences

Le monde change vite, les besoins en compétences aussi. S'appuyer sur un SIRH permet de faciliter la mise en place et le pilotage des entretiens individuels et professionnels, de faire remonter et de centraliser les besoins de formation, les promotions et mobilités... et donc **d'aligner plus finement et plus rapidement les RH sur la stratégie globale** de l'entreprise.

4. Pour faciliter la vie de vos employés

Non seulement un SIRH offre un puissant appui technique à vos équipes paie/RH (si difficiles à recruter), mais il permet plus largement de **maintenir un lien fort et direct avec vos collaborateurs**. Grâce à cet outil global, les employeurs font passer un message fort : « On partage des données et des documents, on se parle, on se fait confiance, on n'oublie pas les échéances clés et ce qui compte pour vous. » Autrement dit, un SIRH est un levier de *care* : une manière de prendre soin des salariés, en personnalisant et en rééquilibrant les relations employés-employeur.



« Déléguer » : les DRH estiment que c'est le rôle le plus important du manager dans l'entreprise post-COVID, juste après **« donner du sens et motiver »**. En juin 2020, « déléguer » n'était cité qu'en 6^e position.

Selon andrh.fr, 2022

Compter sur une solution de paie fiable et agile, cela rassure tout le monde !

Les collaborateurs...

Dans la conjoncture actuelle, les salariés craignent pour leur pouvoir d'achat. Cette année, plus encore que d'habitude, la question de **la paie et des rémunérations** est une source potentielle de crispations. Les employeurs ont conscience que la moindre aspérité dans la production et la distribution de la paie représente un risque accru de **dégradation du climat social**. Faciliter le traitement et le remboursement des notes de frais, savoir gérer les acomptes et les avances de salaire, récupérer facilement les informations variables sont autant d'atouts pour garantir un processus ponctuel, fiable et sans accroc. Dès lors qu'ils sont solidement interfacés entre eux, les outils digitaux de la paie et des RH répondent ainsi au besoin de **réassurance et de réactivité des salariés**.

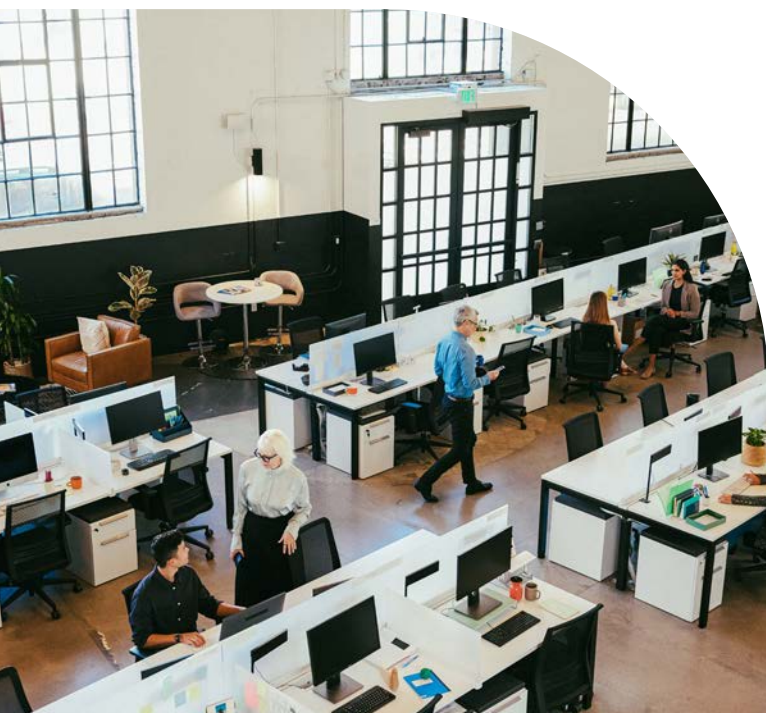
... et l'employeur !

Dans un environnement incertain, où une crise interne ou externe peut émerger à tout moment, bénéficier d'une fonction de rappel pour gérer la rétroactivité de la paie, être capable de calculer les paies à l'envers ou de sortir un solde de tout compte en temps réel sont plus que jamais des facteurs de performance et de résilience pour l'entreprise. Sequanix est une PME spécialisée en imagerie médicale, avec 60 salariés répartis sur cinq sites différents. Elle utilise depuis deux ans la solution Sage Dématérialisation RH.



Stéphanie Jacquot,
Responsable RH SCM Sequanix

« La dématérialisation des bulletins de paie nous offre un vrai gain de temps. En dix minutes, nous pouvons gérer et distribuer tous les bulletins dans les coffres-forts, contre une demi-journée auparavant. Tout le monde est averti en même temps et en direct. Deux ans après sa mise en place, le retour des salariés est unanimement positif. »

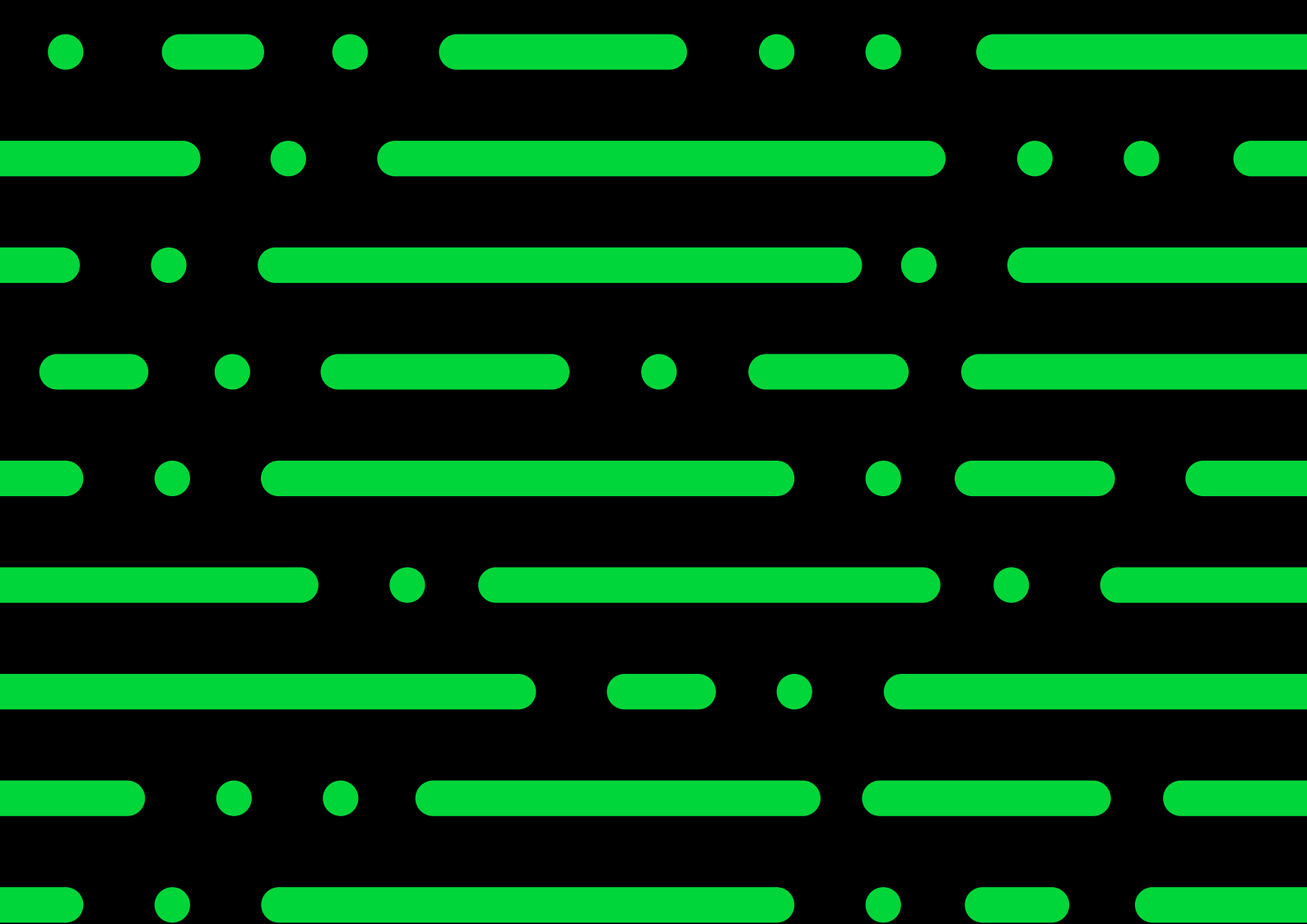


Avec le cloud, dématérialiser et automatiser les flux et processus de gestion RH, c'est offrir une **expérience sûre, personnalisée et sans couture aux employés, aux managers et aux équipes RH**. En 2022, c'est aussi un **gage de sobriété et de performance** pour l'entreprise. Car réduire la lourdeur des process et le recours aux serveurs internes énergivores avec un cloud écoresponsable est une manière de limiter les coûts financiers et de réduire l'impact environnemental.



Sources

1. [A record 4.5 million Americans quit their jobs in March](#), CNN Business, 2022
2. [Mi-2021, un niveau élevé de démissions de CDI en lien notamment avec la décrue de l'activité partielle](#), DARES, 2021
3. [Crise, télétravail... le nombre de burn-out sévères continue d'exploser](#), empreintehumaine.com, 2022
4. [Tendances mondiales 2022 en matière de talents](#), Mercer, 2022
5. [Predicts 2022: Cybersecurity Leaders Are Losing Control in a Distributed Ecosystem](#), Gartner, 2022
6. [Des fins de période d'essai plus répandues dans le tertiaire, des départs en retraite plus fréquents dans l'industrie](#), DARES, 2020



**Pour plus d'informations
et être mis en relation
avec un expert :**
01 41 66 25 91
www.sage.com



Sage

Sage 2022 Tous droits réservés. Société par actions simplifiée au capital de 6 750 000 € - Siège social : 10 place de Belgique, 92250 La Garenne-Colombes - 313 966 129 RCS Nanterre - Les informations contenues dans ce document peuvent faire l'objet de modifications sans notification préalable - Création : Angie - 07/2022