

Optimiser les SG&A pour booster la compétitivité

Episode 4 : Comment la fonction RH contribue-t-elle à la compétitivité ?

Dans cet épisode dédié à la fonction RH, nous identifions les enjeux des DRH en rappelant le périmètre d'activités de leur fonction et les indicateurs clés de dimensionnement. Nous présentons aussi les leviers d'efficacité de la fonction, dont l'IA, avec un retour d'expérience et une démarche-type.

Les enjeux des DRH

Le basculement vers l'économie du savoir et les transformations sociétales placent le capital humain au cœur de la performance des organisations. Qu'il s'agisse de la gestion prospective des compétences critiques, du développement des talents et de la culture managériale, ou du pilotage de la masse salariale, la fonction RH contribue à la compétitivité des entreprises.

Principaux enjeux stratégiques :

- Adapter les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise
- Piloter la transformation culturelle et organisationnelle

Principaux enjeux opérationnels :

- Être à l'écoute des collaborateurs et soutenir les managers dans la gestion des ressources humaines
- Attirer, gérer, développer et fidéliser les talents
- Améliorer l'engagement des collaborateurs
- Piloter le dialogue social et gérer les risques sociaux
- Assurer la conformité avec le cadre légal et conventionnel
- Mettre en place la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)
- Incarner et promouvoir les engagements diversité, inclusion et RSE
- Maîtriser les données RH et accélérer la transformation digitale des processus RH pour une meilleure expérience utilisateur et une meilleure performance



Quel périmètre de la fonction RH ?

Cartographie simplifiée des activités de la fonction RH

Stratégie & politiques RH	Talent Acquisition	Onboarding	Talent Management	Talent Development	Rémunération & avantages sociaux	Relations sociales	Engagement des collaborateurs	Gestion administrative du personnel	Gestion de la paie	Digital RH
Elaboration de la stratégie et des politiques RH	Elaboration de la stratégie de recrutement et des canaux de sourcing	Définition du parcours d'intégration	Gestion du référentiel et du modèle de compétences	Elaboration de la stratégie et des politiques de formation	Elaboration de la stratégie de rémunération et d'avantages sociaux	Animation des relations avec les IRP	Développement de la stratégie de rétention, diversité et inclusion	Embauche (promesse, contrat)	Définition des règles de paie	Gestion des outils RH (SIRH, Gen AI, etc.)
Déclinaison et déploiement de la stratégie et des politiques RH	Marque employeur	Elaboration du kit d'intégration	Identification et gestion des talents	Gestion du budget et des financements	Analyse et benchmark de la politique salariale	Gestion des relations avec les partenaires sociaux au niveau local	Diffusion et analyse des enquêtes	Production des avenants	Veille réglementaire	Administration des données RH (master data)
Support aux transformations et restructurations	Gestion des viviers internes et animation des canaux de sourcing	Rédaction du contrat	Plans de succession	Construction et suivi du plan de formation	Campagne de rémunération annuelle (y.c. reporting)	Veille juridique et sociale	Déploiement de la stratégie de rétention, diversité et inclusion & RSE	Gestion des absences, temps et activités	Préparation de la paie	
	Campagnes de recrutement	Signature du contrat	Gestion des carrières (y.c. Mobilités)	Gestion des prestataires	Déclinaison des guidelines au niveau local		Gestion des départs	Administrer les fichiers et les données du personnel	Production de la paie	
	Qualification du besoin et définition du profil	Intégration du nouveau collaborateur	Gestion des promotions	Administration des formations	Gestion des organismes tiers (mutuelle, prévoyance)		Relation de proximité avec les collaborateurs	Administrer les départs	Contrôle de la paie	
	Entretiens RH			Reporting réglementaire	Réponse aux questions niveau 1		Communication interne	Reporting RH et réglementaire		
	Négociation de l'offre				Réponse aux questions niveau 2					

Légende

Stratégique

Business Partner

Expertise

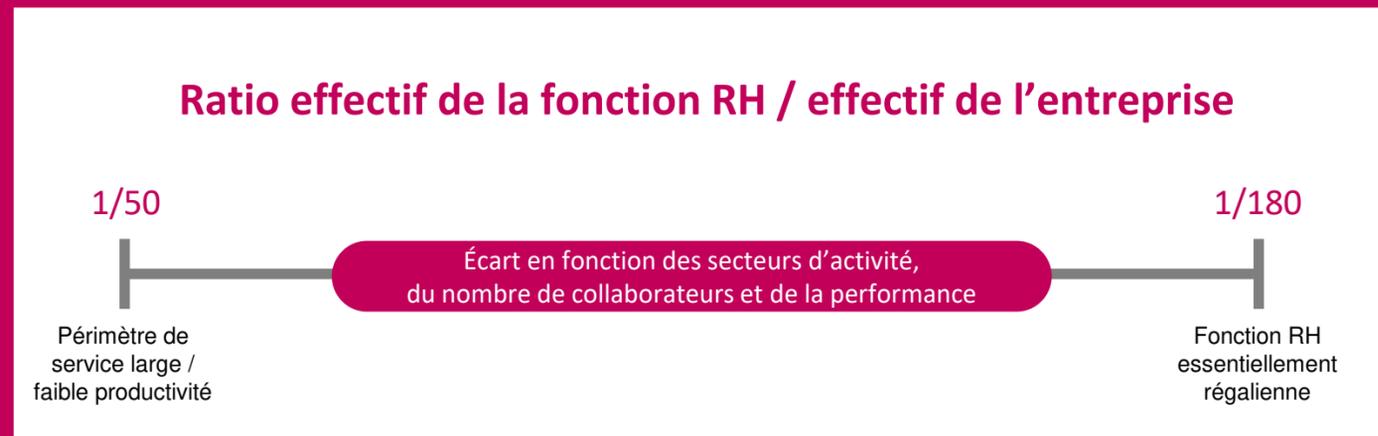
Transactionnel



Quel poids de la fonction RH ?

Le ratio effectif de la fonction RH / effectif de l'entreprise est l'indicateur de premier niveau pour analyser la performance de la fonction RH :

Niveau 1
Dimensionnement
global de la
fonction*



* Le dimensionnement de la fonction RH dépend de son périmètre d'activité et du rôle du management opérationnel dans les process RH

Pour aller plus loin, il est nécessaire d'analyser les indicateurs par activité :

Niveau 2

Extrait

- Taux de turnover
- Nombre de recrutements par recruteur
- « Time to hire »
- Nombre de bulletins de salaire par gestionnaire admin / paie
- Nombre de collaborateurs gérés par ETP RH de proximité
- Nombre de collaborateurs gérés par ETP Développement RH
- Heures de formation dispensées
- « Time to autonomy » des nouvelles recrues formées
- Taux d'absentéisme
- Taux de satisfaction/engagement des collaborateurs
- Taux de mobilité
- Dépenses externes de recrutement
- Dépenses externes de formation
- Subventions de formation

Quels leviers d'optimisation ?



Périmètre de services et expérience utilisateur

Ajustement de l'offre de services RH aux besoins essentiels des opérations
Suivi et amélioration de l'expérience candidat / collaborateur / manager



Organisation

Centralisation des expertises métier (paie, rémunération, gestion administrative de la formation etc.)

Outsourcing sélectif

Repositionnement de la RH de proximité sur les enjeux RH des managers



Digital et IA

Automatisation des tâches transactionnelles et des rapports

GenIA / Assistant virtuel du collaborateur, du manager et du RH

Digitalisation de bout en bout des processus (ex. « recruit to onboard »)

SIRH et solutions digitales RH



Processus

Simplification des règles, politiques et process RH

Réduction du nombre de réglementaires de paie

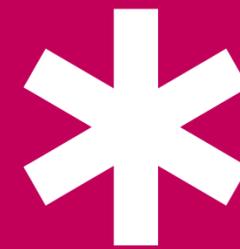
Pilotage de la performance / SLA

Exemples de cas d'usage IA

Recrutement 	Tri automatisé des CV Analyser des CV et sélectionner les candidats les mieux adaptés à un poste en fonction de critères spécifiques 	Entretiens virtuels Mener des entretiens préliminaires et évaluer les compétences des candidats grâce à des agents GenAI et outils de vidéoconférence 	Analyse prédictive du recrutement Prédire la probabilité de réussite d'un candidat en se basant sur l'analyse de données historiques
Formation et développement 	Personnalisation de la formation Recommander des modules de formation en fonction des compétences et objectifs de développement de chaque collaborateur 	Accélération de la création de contenu Créer rapidement de nouveaux contenus, hyper personnalisés 	Évaluation continue Recueillir et analyser en temps réel les feedbacks des collaborateurs/managers
Compétences 	Cartographie des compétences Connaître l'ensemble des compétences des collaborateurs en temps réel et mettre sous contrôle les compétences critiques et les savoir-faire 	Gestion des compétences Mettre en place une gestion dynamique et simplifiée des compétences pour définir les perspectives d'évolution et les plans de succession	Strategic Workforce Planning Se doter d'une vision prospective des besoins en compétences de l'entreprise
Gestion du temps et des absences 	Planification automatisée Optimiser la planification des horaires de travail en fonction des besoins de l'entreprise et des préférences des collaborateurs	Gestion des congés Traiter les demandes de congés et gérer les calendriers de congés par l'intermédiaire de <i>Chatbots</i>	Planification prédictive Prédire les tendances futures en matière de rotation du personnel, d'absentéisme ou de besoins en recrutement en se basant sur l'analyse de données historiques
Gestion RH & expérience collaborateur 	Assistant personnel Offrir aux collaborateurs des assistants virtuels personnalisés pour les aider dans leur quotidien et leur développement professionnel 	Processus RH Répondre aux questions courantes des collaborateurs <i>via</i> des <i>Chatbots</i> (ex. avantages sociaux, politiques RH, etc.) 	Tableaux de bord analytiques Interpréter et visualiser les données RH <i>via</i> des tableaux de bord interactifs pour les prises de décision
Rémunération 	Prévision de la masse salariale Estimer avec précision les coûts futurs de la masse salariale en fonction du taux d'embauche, du turnover, des augmentations de salaire attendues, etc.	Gestion de la rémunération Evaluer la rémunération des collaborateurs en fonction de l'expérience, des performances et du marché de l'emploi local	Politique salariale Recommander des ajustements salariaux ou des stratégies de rémunération pour maintenir l'équité de traitement des collaborateurs

Il est essentiel de garantir la confidentialité des données, de maintenir un équilibre entre automatisation et interaction humaine pour une utilisation dans un cadre éthique et responsable

Quelle approche de transformation ?



Diagnostic flash

- Identification des enjeux RH
- Cartographie des activités, des effectifs et des coûts de la fonction RH
- Benchmark de la performance de la fonction et des processus
- Analyse de la maturité des processus et de l'organisation de la fonction à la lumière des meilleures pratiques externes
- Identification des processus critiques à enjeu

Leviers d'optimisation et vision cible

- Identification et qualification des leviers d'amélioration
- Priorisation des leviers en fonction des enjeux et de l'accessibilité
- Définition de l'operating model cible de la fonction

Roadmap et business case

- Construction de la feuille de route de transformation de la fonction
- Elaboration du business case
- Activation des « quick wins » pour lancer la dynamique

Argon & Co vous accompagne dans cette démarche

Benchmarks par processus

Grille de maturité par processus

Retours d'expériences

Leviers d'optimisation quantifiés

Étude de cas



Leader mondial des technologies et services du secteur Energie

Dans un contexte d'intégration de nouvelles sociétés, le groupe souhaite redéfinir l'organisation de sa fonction RH afin de gagner en performance et contribuer à la compétitivité du groupe.

Méthodologie

- Entretiens avec l'équipe de direction RH et les « clients internes » pour analyser la maturité de la fonction, les points forts et les enjeux RH
- Sessions de travail avec les sachants pour construire une cartographie détaillée des processus RH et identifier les processus critiques
- Analyse de l'évolution des ETP, coûts et inducteurs d'activité, benchmark de performance de la fonction et des processus et identification des leviers d'efficacité
- Sessions de travail pour définir l'operating model cible de la fonction à la lumière des enjeux de performance (organisation, RACI)
- Elaboration de la roadmap de transformation de la fonction RH

Résultats obtenus

- Design et mise en œuvre de deux centres d'excellence RH à l'échelle mondiale
- Accélération de la digitalisation des processus RH (ex. SIRH, AskHR)
- Trajectoire de gains de performance de la fonction RH
- Les synergies RH liées à l'intégration des acquisitions ont été réalisées

Optimisez vos SG&A pour booster votre compétitivité avec Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management international, spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations et des fonctions support et commerciales.

Nous disposons d'une équipe de spécialistes et de benchmarks actualisés pour accompagner nos clients dans leurs projets de compétitivité et faire la différence avec des recommandations pragmatiques générant des résultats pérennes.

Par cette série d'épisodes, les experts d'Argon & Co partagent les bonnes pratiques issues des retours d'expérience pour optimiser les SG&A de façon durable.

En savoir plus

Les experts Argon & Co



Safia Matouk

Associate Partner

safia.matouk@argonandco.com



Marie Chaffard-Luçon

Principal

marie.chaffard-lucon@argonandco.com

Argon&Co*