

Les défis de la fonction RH au Luxembourg



Avant-propos

PwC Luxembourg présente une étude dédiée à la fonction Ressources Humaines, afin de comprendre et d'analyser l'univers des professionnels du domaine sur le territoire luxembourgeois.

L'univers des ressources humaines est en effervescence, accompagnant de plus en plus la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise. Les professionnels de la fonction RH font ainsi face à de nombreux défis, le premier étant d'oeuvrer à la transformation de leur organisation.

Grâce à cette étude, PwC Luxembourg est allé à la rencontre des milieux RH luxembourgeois, afin de connaître et d'analyser leurs enjeux spécifiques. L'un des objectifs de cette étude consiste également à appréhender comment la fonction RH s'aligne avec la stratégie de l'ensemble de l'entreprise, davantage encore à l'heure de la digitalisation.

Christian Scharff, associé People & Organisation

Bénédicte Burioni, associée People & Organisation



Sommaire

Avant-propos

<i>Contexte et motivation de l'étude</i>	2
<i>Les principaux enjeux RH au Luxembourg.....</i>	4
<i>L'engagement des collaborateurs</i>	6
<i>Le développement des collaborateurs</i>	10
<i>Le rôle de la fonction RH</i>	16
Le rôle administratif de la fonction RH	16
La fonction RH, partenaire des métiers.....	20
La fonction RH, inducteur de la transformation de l'entreprise	27
<i>Le pilotage de la fonction RH</i>	36
<i>Conclusions</i>	40
<i>Contacts</i>	44

Contexte et motivation de l'étude

Au total, 30 entreprises représentatives du tissu économique luxembourgeois ont répondu à l'enquête dirigée par PwC Luxembourg. A l'intérieur de cet échantillon, de nombreux secteurs d'activité sont représentés, notamment les secteurs industriels et des Services dont le secteur financier particulièrement présent. La fonction RH se montre par ailleurs hétérogène : pour deux tiers des entreprises le département RH comporte moins de six personnes et, pour 24% des entreprises interrogées, la fonction RH n'est pas incarnée par un responsable dédié, un chiffre qui s'explique en fonction de la taille de l'entreprise.

Les principaux objectifs de l'étude

L'échantillon observé

01

Identifier et analyser les problématiques RH

Analyser les problématiques relatives aux ressources humaines des entreprises du Grand Duché du Luxembourg.

03

Mieux comprendre les enjeux de la fonction RH

Comprendre les enjeux de la fonction RH au regard de la stratégie de l'entreprise et de son rôle au sein de la structure.

02

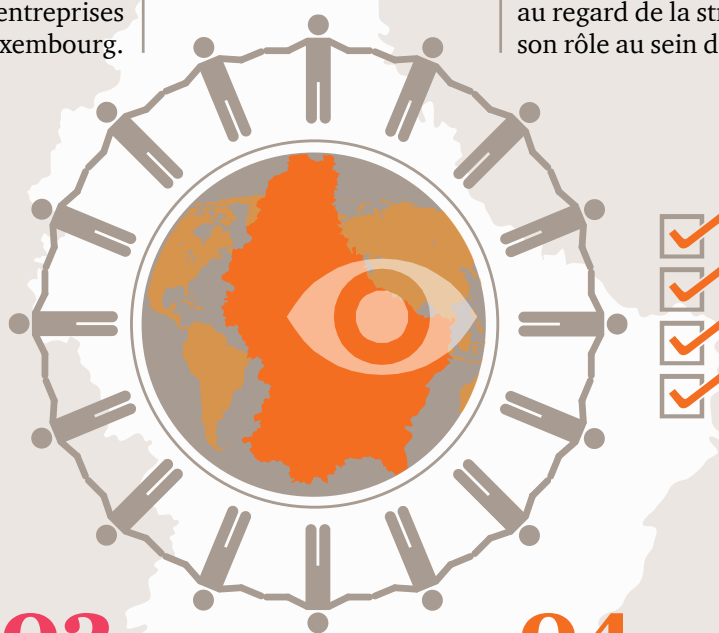
Mieux comprendre les enjeux en terme de gestion des talents

et identifier les priorités des entreprises du Grand Duché du Luxembourg, le niveau de difficulté perçu et les plans d'actions en cours ou à venir.

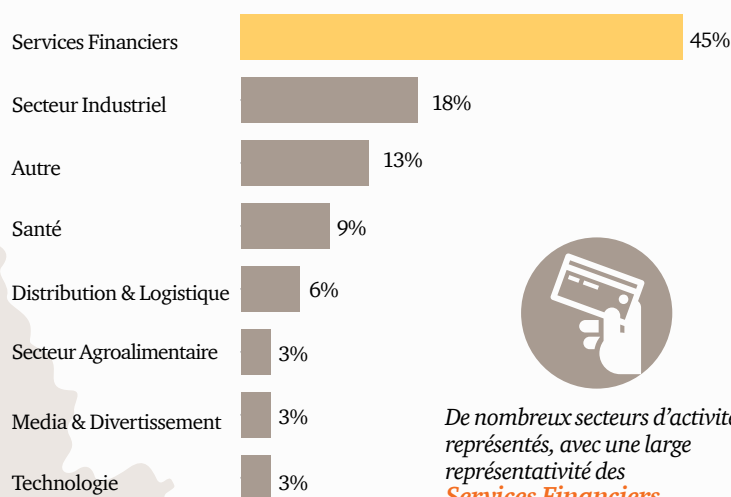
04

Présenter une analyse comparative des entreprises au Luxembourg

Analyser les résultats au regard du prisme national.

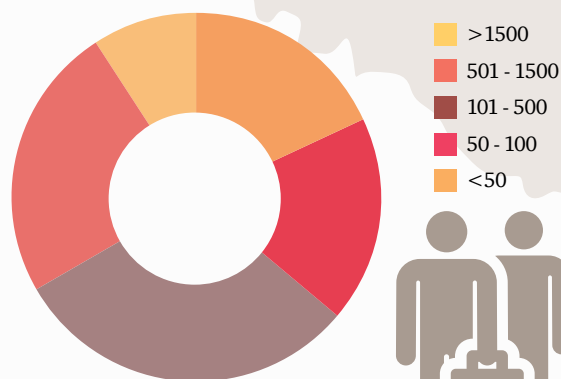


Secteurs d'activité représentés



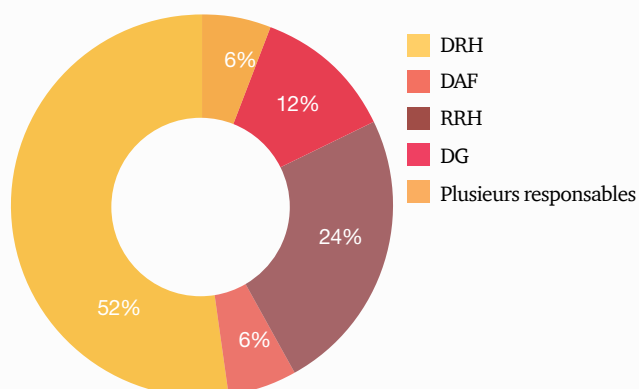
De nombreux secteurs d'activité représentés, avec une large représentativité des **Services Financiers**.

Taille des entreprises



Une large représentativité en terme de taille des entreprises, avec une majorité d'entreprises de **plus de 100 et moins de 500 salariés**.

Personne en charge des RH



Pour **76% des entreprises**, la fonction RH est incarnée par un responsable dédié.

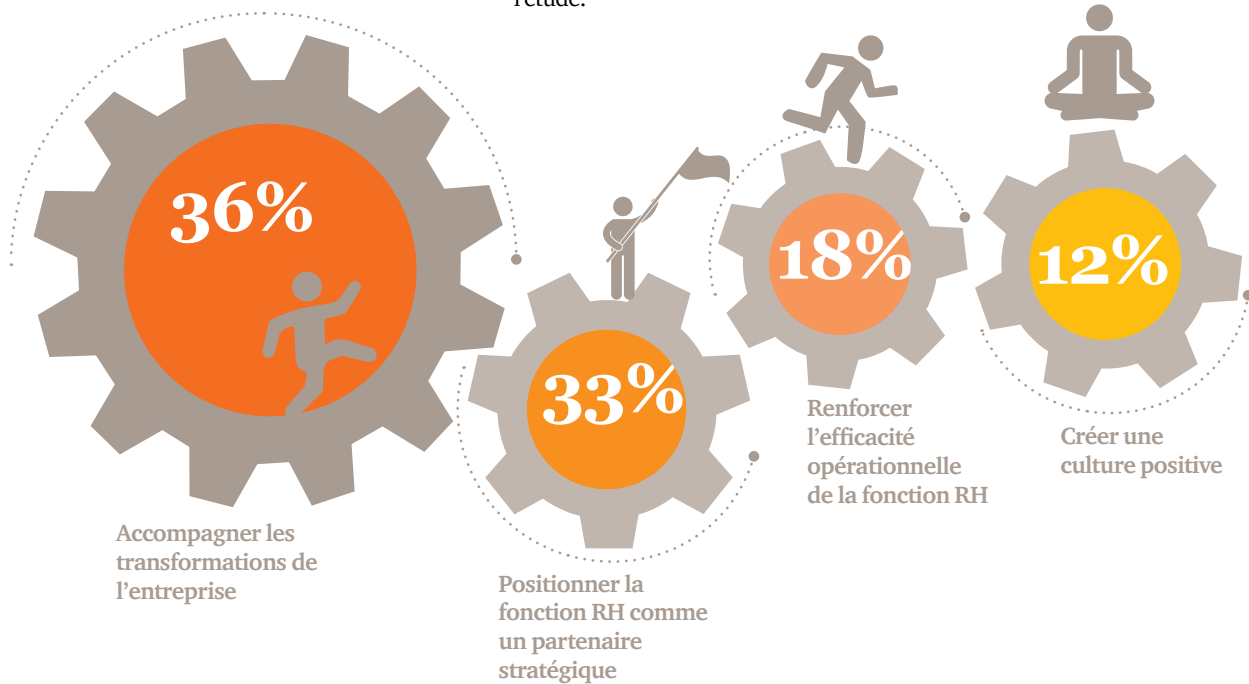
1

Les principaux enjeux RH au Luxembourg

Une gestion des talents à la fois orientée vers le développement des collaborateurs mais toujours sous-tendue par la gestion des effectifs et de la masse salariale. Une fonction RH actrice du changement, de plus en plus efficace et de plus en plus partie prenante de la stratégie de l'entreprise. Cependant, la fonction RH peut encore davantage s'affirmer comme partenaire stratégique.

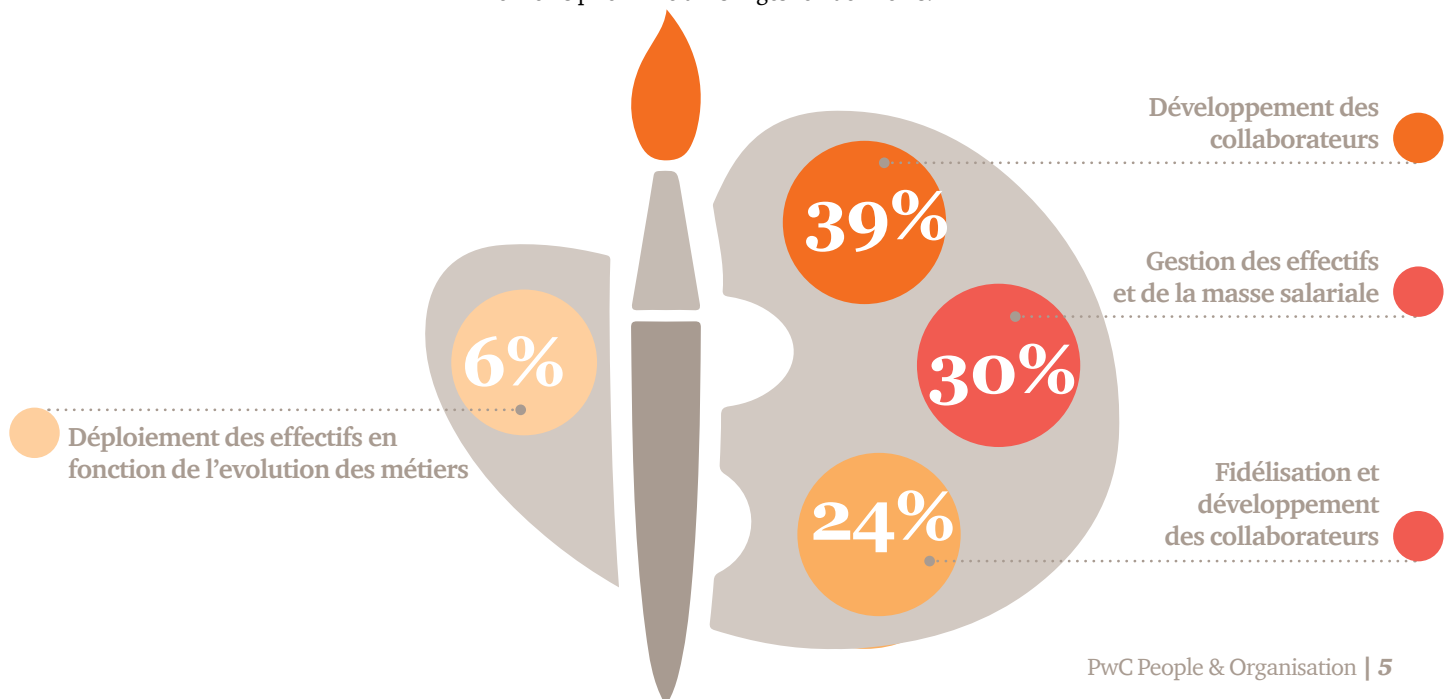
Quels sont les enjeux principaux de la fonction RH dans votre entreprise en 2016 ?

Soutenir la transformation de l'entreprise et renforcer la fonction RH comme partenaire de l'entreprise sont les enjeux essentiels de la fonction RH en 2016 selon les répondants à l'étude.



Quels sont les enjeux essentiels en termes de gestion de talents ?

Le développement des collaborateurs est un marqueur essentiel de la fonction RH en 2016 même si elle est toujours sous-tendue par la gestion des effectifs et de la masse salariale. Le déploiement des effectifs selon la transformation des métiers est l'enjeu jugé le moins prioritaire dans la gestion de talents.



L'engagement des collaborateurs

En 2016, les entreprises interrogées ont compris l'importance de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs. Les motifs de départ de ces derniers sont le plus fréquemment liés à leur évolution de carrière, à l'encadrement managérial, mais également aux changements organisationnels de l'entreprise. Les principaux leviers d'amélioration de l'engagement des collaborateurs ont trait à des valeurs collectives plutôt qu'individuelles.

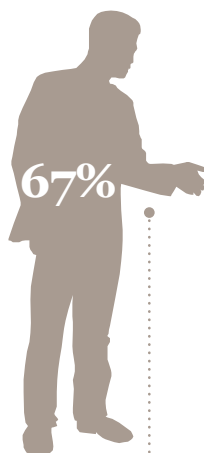
Q. Comment mesurez-vous la satisfaction et l'engagement de vos employés ?

La mesure de l'engagement des collaborateurs

67%

des entreprises répondantes mesurent régulièrement l'engagement et la satisfaction de leurs collaborateurs...

67%



58%

Entretiens individuels ou collectifs



33%

Enquête d'engagement régulière

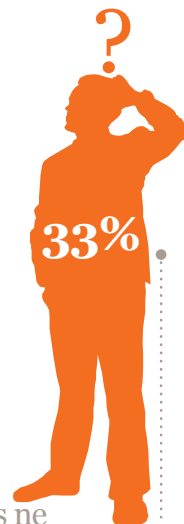


9%

Autres dispositifs



33%



33%

des entreprises répondantes ne mesurent pas l'engagement ni la satisfaction de leurs collaborateurs

Q. Selon vous, quelles sont les raisons de départs les plus fréquentes de vos collaborateurs ?

Les motifs de départ des collaborateurs

Le manque de perspectives d'évolution et l'encadrement managérial sont les motifs de départ les plus fréquents.

Viennent ensuite les changements organisationnels et une rémunération non compétitive à l'origine de départs des collaborateurs pour près de 40% des entreprises répondantes

Manque de possibilité d'évolution



64%

Encadrement managérial



64%

Changement organisationnel



40%

Rémunération non compétitive



37%

29%

Localisation géographique

24%

Culture d'entreprise

22%

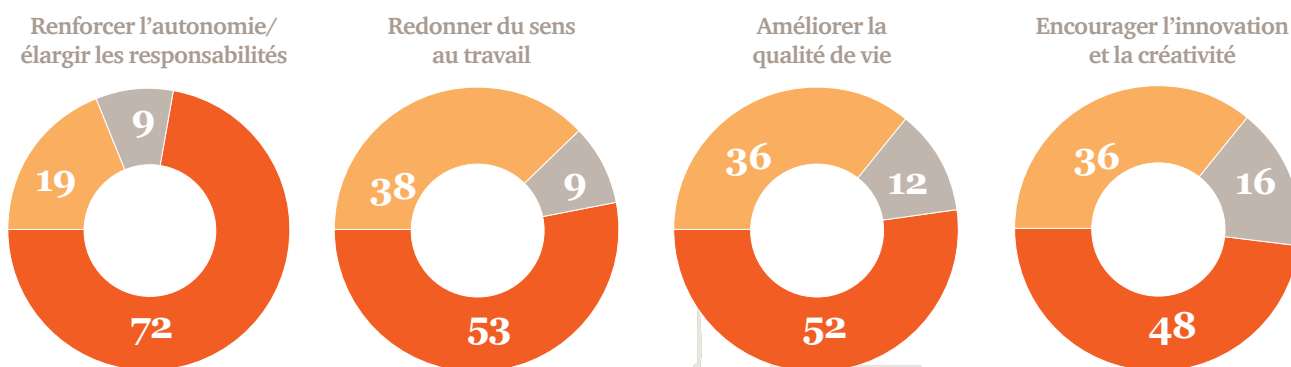
Poste non adapté aux compétences

17%

Qualité de vie au travail

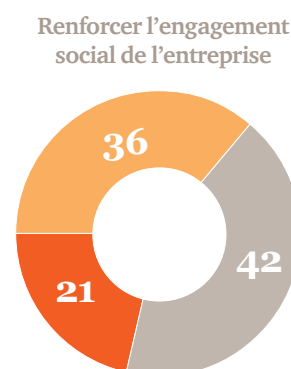
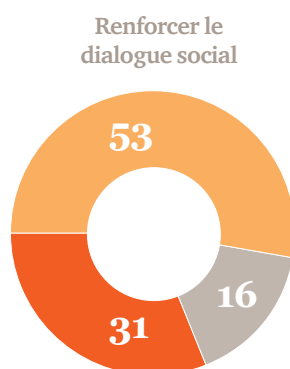
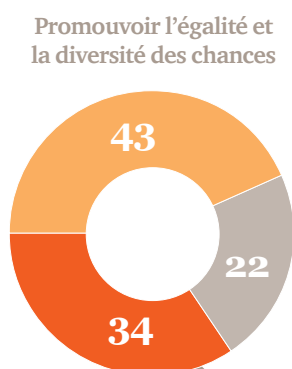
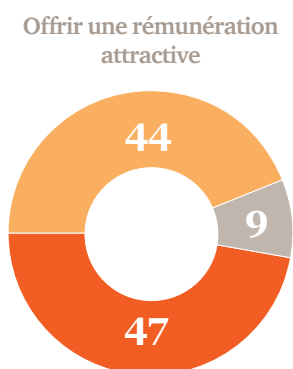
Engagement des collaborateurs

Q. Quelle est l'importance des principaux leviers dans votre entreprise pour améliorer l'engagement de vos collaborateurs ?



L'autonomie et l'élargissement de responsabilités, la quête de sens et l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont identifiés comme les principaux leviers de l'engagement des collaborateurs.

Q. Quelle est l'importance des principaux leviers dans votre entreprise pour améliorer l'engagement de vos collaborateurs ?



*La promotion **de l'égalité et de la diversité des chances** ainsi que **l'engagement social de l'entreprise** font partie des leviers d'amélioration de l'engagement des collaborateurs les moins cités.*

Le développement des collaborateurs

3

La gestion de la performance des collaborateurs est globalement perçue comme étant difficile.

Le développement des compétences managériales et celui des compétences comportementales, bien que considérés comme difficiles se révèlent prioritaires en 2016.

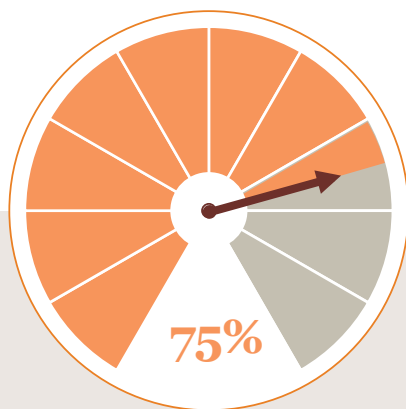
Les opportunités de mobilité professionnelle offertes aux collaborateurs sont peu fréquentes.

Pour 2/3 des répondants à l'étude retenir les talents au sein de l'entreprise ne représente pas une difficulté majeure.

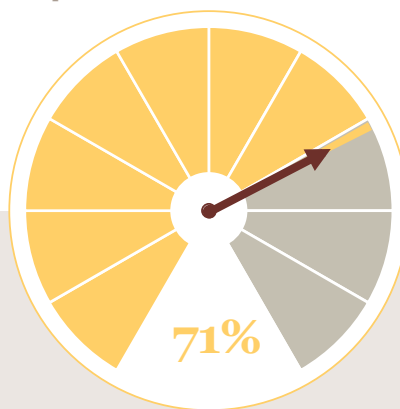
Gestion de la performance

Q. Concernant la gestion de la performance de vos collaborateurs, quels sont les thèmes que vous percevez “difficiles” ?

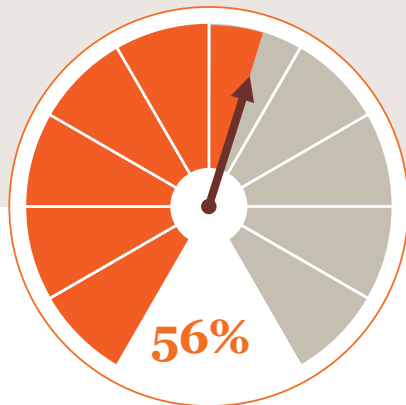
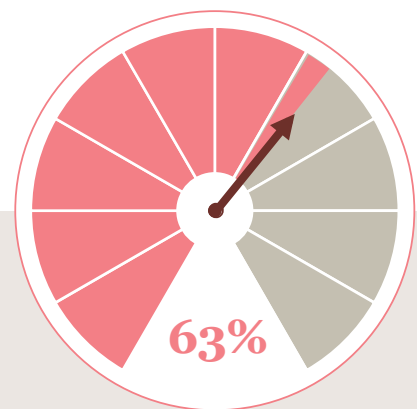
Professionnaliser les managers dans l'évaluation de leurs collaborateurs



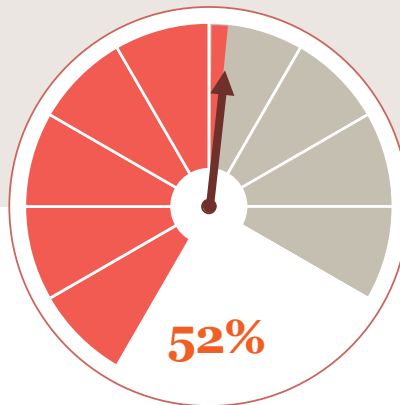
S'assurer de l'équité de traitement dans l'évaluation de la performance des collaborateurs



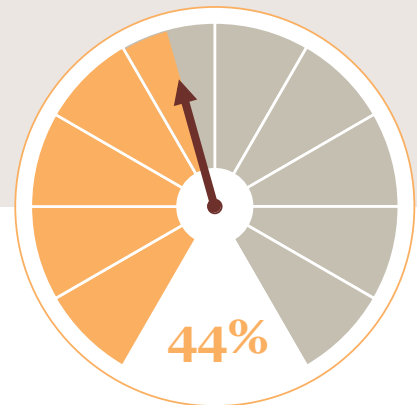
Lier le processus d'évaluation de la performance avec la politique de rémunération



Gérer les collaborateurs les moins performants



Définir les objectifs



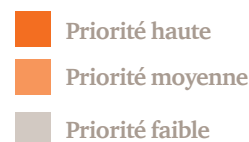
Evaluer la performance individuelle

La gestion de la performance est un thème globalement perçu comme difficile par la majorité des répondants.

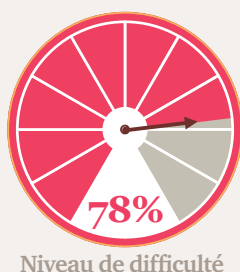
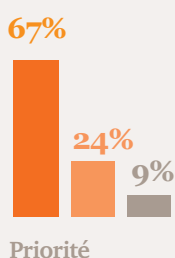
La professionnalisation des managers dans l'évaluation des collaborateurs et l'équité de traitement des collaborateurs sont les thèmes posant le plus de difficultés aux répondants.

Développement des compétences

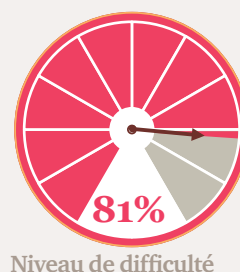
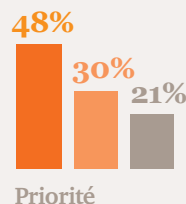
Q. Quel est votre niveau de priorité sur le développement des compétences suivantes et quel est la difficulté perçue sur ces thèmes ?



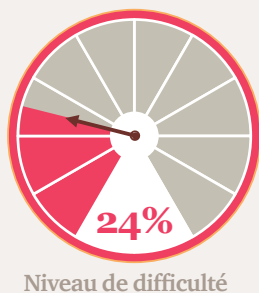
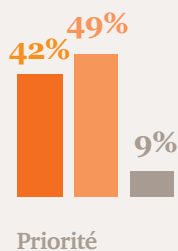
Compétences managériales



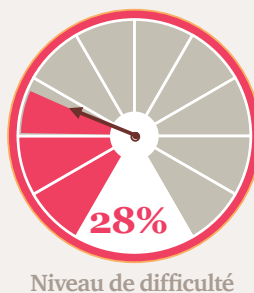
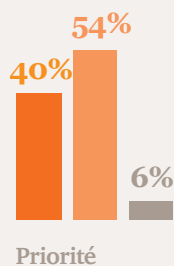
Compétences comportementales



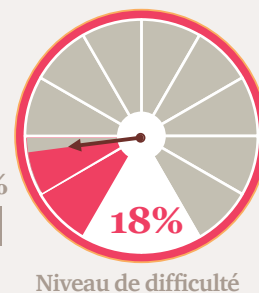
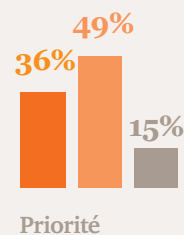
Connaissance du marché



Compétences techniques



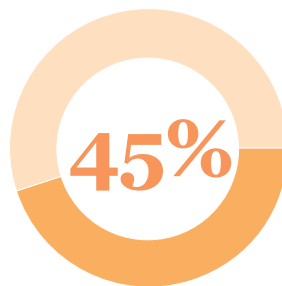
Connaissance des processus métier



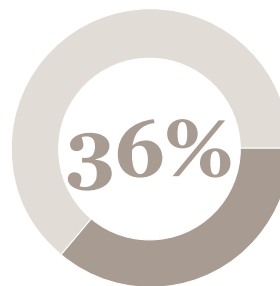
Le développement des compétences managériales et des compétences comportementales sont considérées comme prioritaires en 2016. Ces compétences sont également perçues comme difficiles à développer. En revanche, les compétences liées au marché posent moins de difficultés.

Compétences techniques et plan de formation

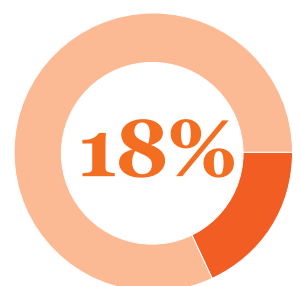
Q. Quel est votre niveau de visibilité sur les compétences techniques à acquérir au cours des 3 prochaines années ?



Visibilité partielle

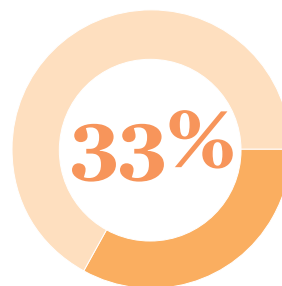


Mauvaise visibilité

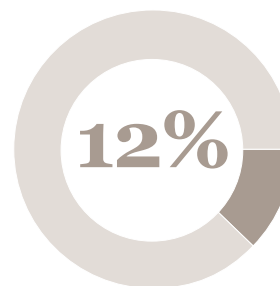


Bonne visibilité

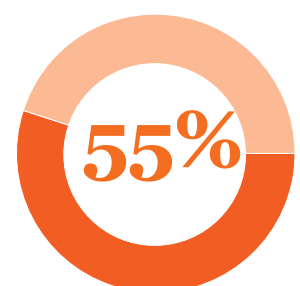
Q. Votre plan de formation vous permet-il d'organiser de façon satisfaisante la montée en compétences et la formation de vos collaborateurs ?



Partiellement



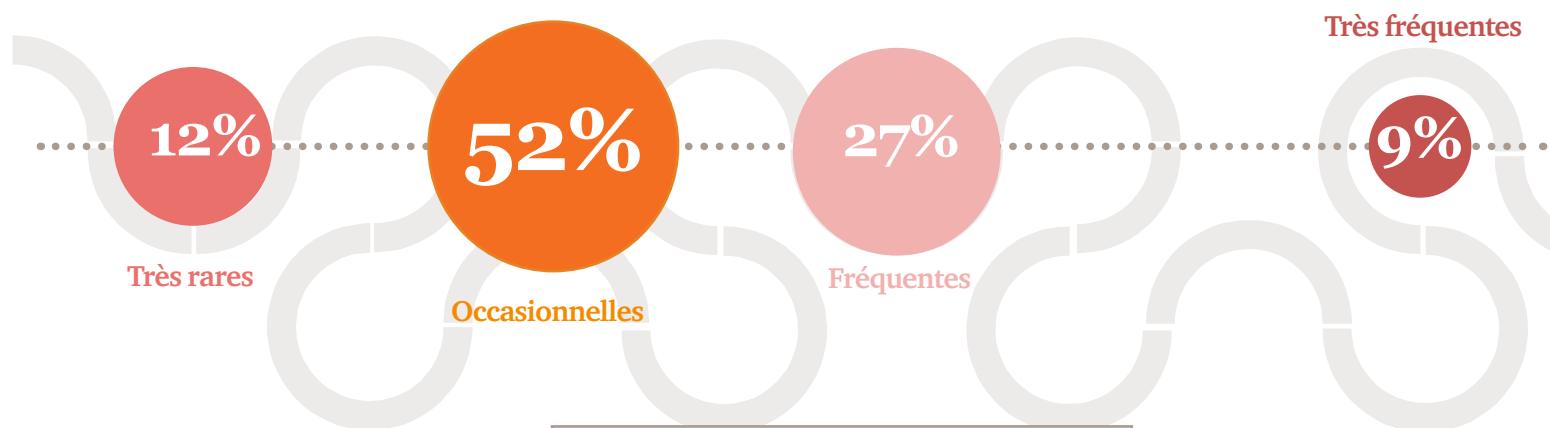
Non



Oui

Mobilité fonctionnelle

Q. Quelle est la fréquence des opportunités de mobilité fonctionnelle dans votre entreprise ?



Pour **64%** des entreprises répondantes, les opportunités de mobilité fonctionnelle offertes aux collaborateurs restent très rares ou occasionnelles.

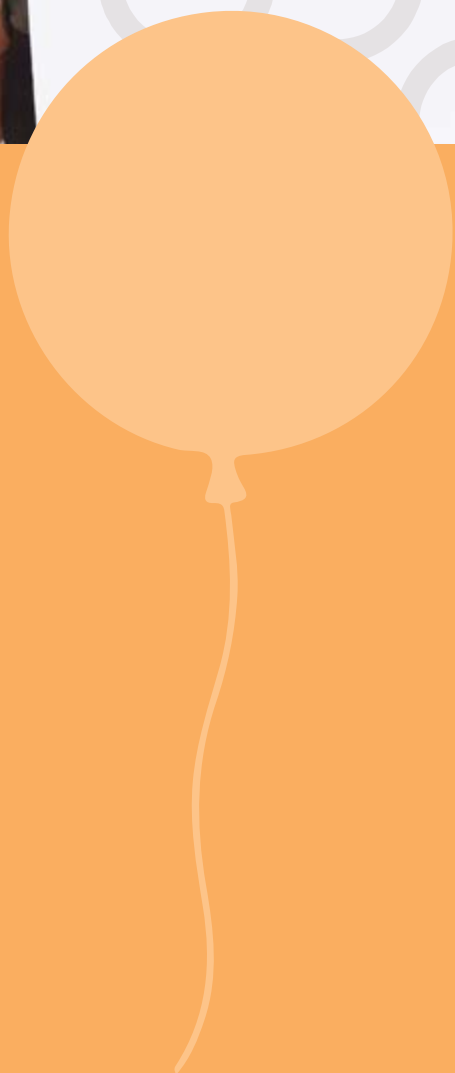
La rétention des talents en 2015

Q. Selon vous, votre entreprise a-t-elle eu des difficultés à retenir ses talents en 2015 ?



66% des entreprises répondantes n'ont rencontré aucune difficulté pour retenir leurs talents en 2015.





Le rôle de la fonction RH

4

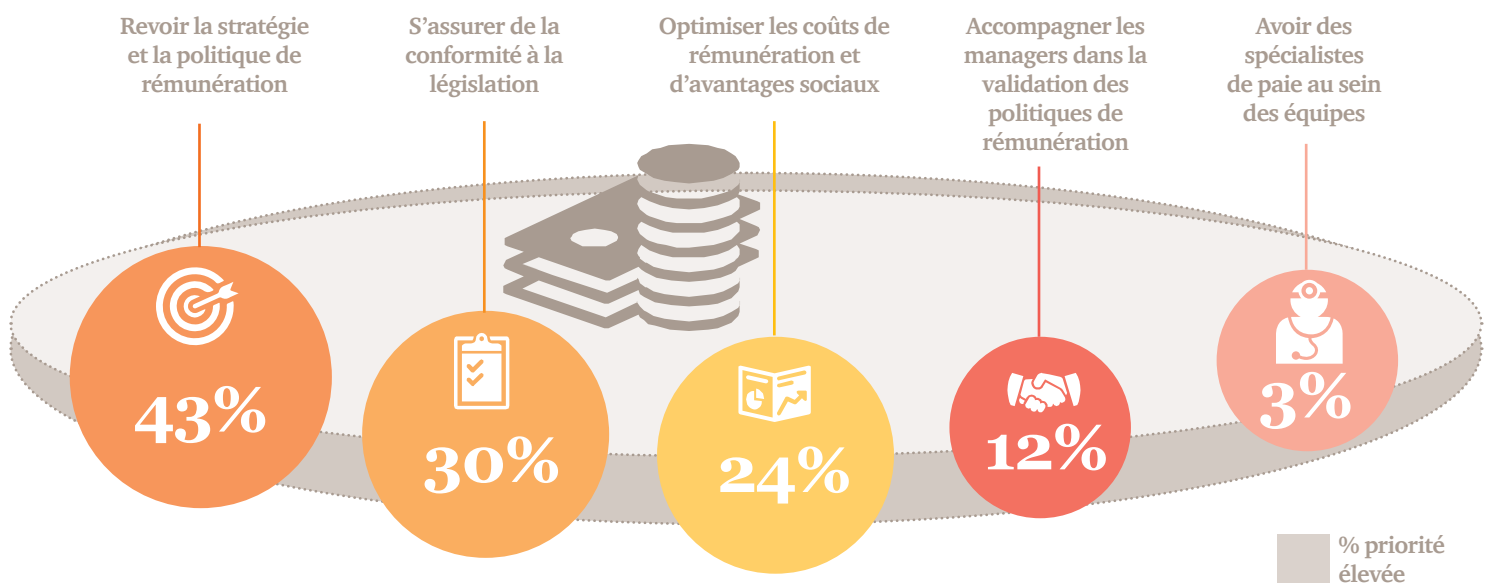
Le rôle administratif de la fonction RH

La stratégie et la politique de rémunération qui en découle, ainsi que la conformité réglementaire sont les thèmes prioritaires identifiés par les entreprises interrogées.

Des projets d'optimisation organisationnelle autour de la paie, tels que l'externalisation ou la dématérialisation, sont par ailleurs plus que jamais d'actualité.

Rémunération

Q. Concernant la rémunération, quels sont vos principales priorités pour 2016 ?

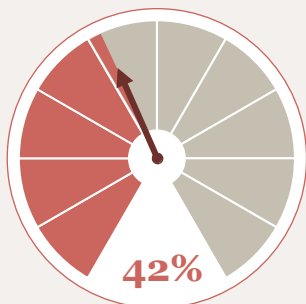


Les deux priorités majeures des entreprises pour 2016 en terme de rémunération sont liées à la **révision de la stratégie et de la politique de rémunération** et à la **conformité réglementaire**.

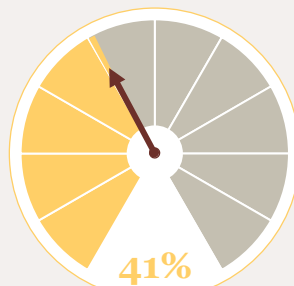
Les difficultés liées à la paie

Q. Concernant la paie, quel est le niveau de difficulté que vous percevez sur chacun des thèmes suivants ?

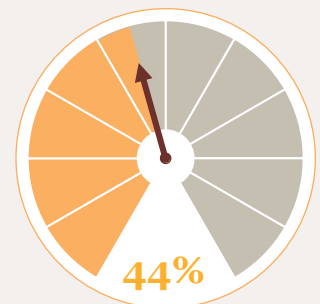
Disposer des ressources compétentes



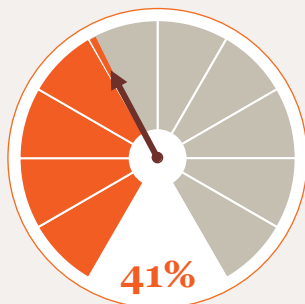
Optimiser le processus de paie



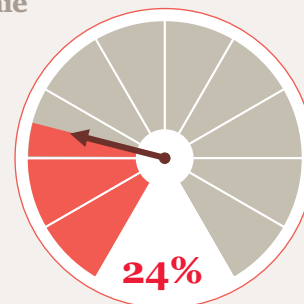
Travailler avec des outils performants



Faire face aux pics d'activité



S'assurer de la fiabilité de la paie

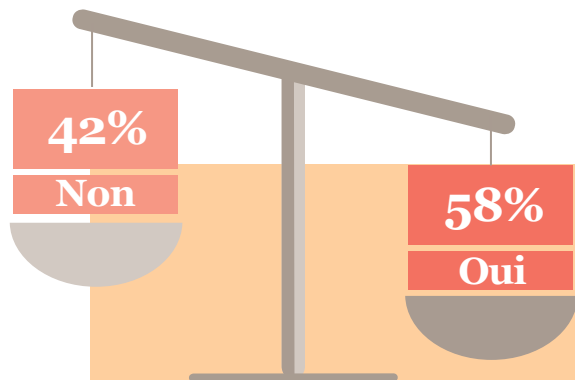


% difficile à très difficile

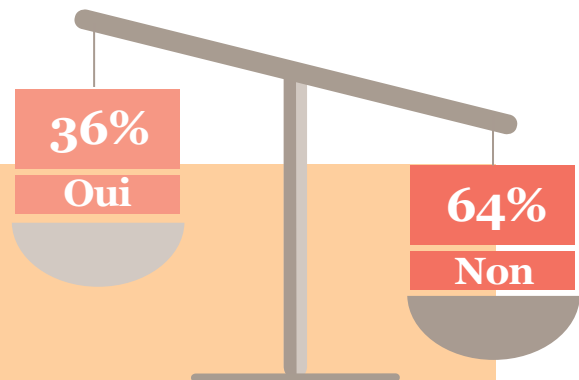
Une part importante des entreprises répondantes ont des **difficultés d'accès à des outils performants ainsi que dans l'organisation de l'activité de paie** (disposer des ressources compétentes, faire face aux pics d'activité et optimiser le processus de paie).

Externalisation et dématérialisation de la paie

Q. Votre paie est-elle externalisée?



Q. Avez-vous mis en place une solution pour dématérialiser vos bulletins de paie?



La majorité des entreprises du Grand-Duché de Luxembourg a externalisé son processus de paie. Elles sont cependant encore minoritaires à avoir dématérialisé leurs bulletins de salaire. **La tendance est toutefois à la dématérialisation pour les années à venir.**

24% des entreprises ayant répondu « non » envisagent de dématérialiser leurs bulletins de paie.

* dont 18% d'entreprises pour lesquelles la dématérialisation est en cours.

La fonction RH, réel partenaire des métiers

L'évolution des effectifs est à la hausse en 2016 et ce plus particulièrement dans le secteur financier.

L'accès aux compétences émergentes voire rares représente une difficulté pour les recruteurs.

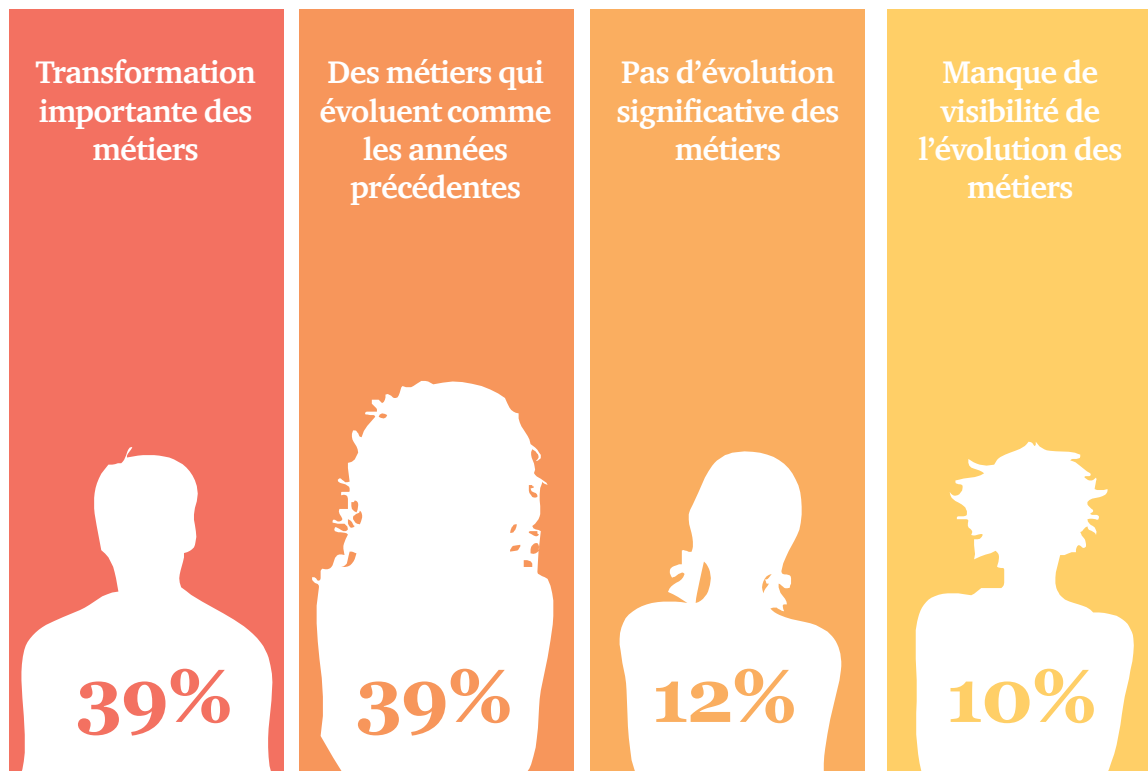
Pour accéder à de nouvelles compétences, les entreprises privilégient la formation mais aussi le recrutement externe.

Afin de répondre aux besoins de flexibilité, le recours à des contrats à courts termes reste le moyen le plus utilisé.

La stratégie de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et les modalités de sa mise en œuvre se révèlent encore difficilement appréhendées par les entreprises.

Évolution des métiers à 3 ans

Q. Quelle est votre vision de l'évolution des métiers à 3 ans ?

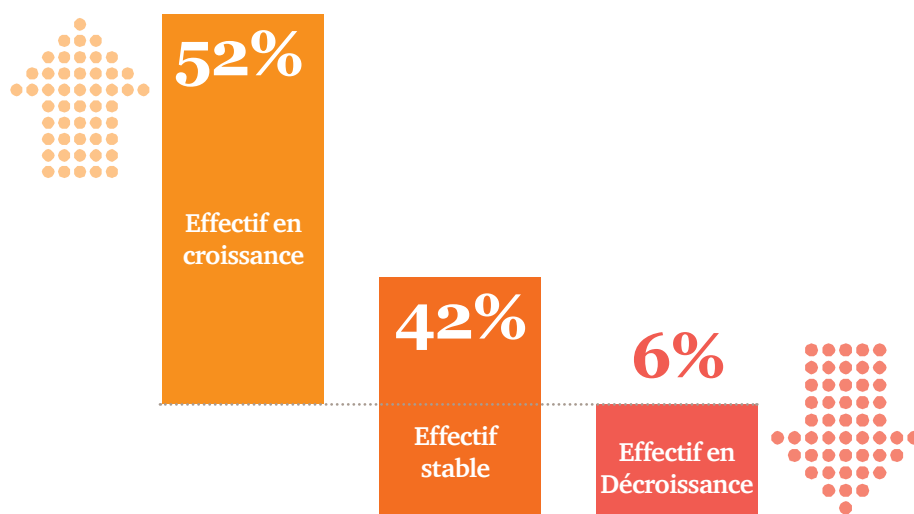


78% des répondants prévoient une évolution des métiers au cours des 3 prochaines années, dont

39% qui anticipent une transformation des métiers plus rapide et davantage en rupture avec les années précédentes.

L'évolution des effectifs en 2016

Q. Quelles sont vos prévisions concernant l'évolution de vos effectifs en 2016 ?



52%

*des entreprises répondantes prévoient une **hausse des effectifs** en 2016.*

Ce sont plus particulièrement les entreprises du secteur financier qui sont impactées par la croissance de leurs effectifs, avec 65% d'entre elles qui projettent d'embaucher en 2016.

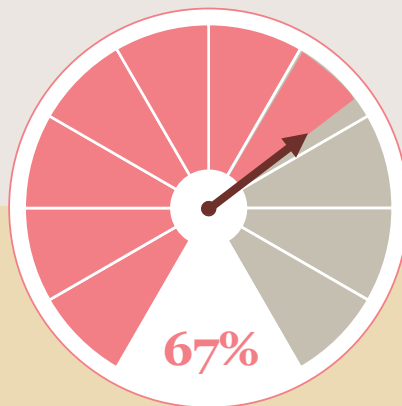
Les difficultés liées au recrutement

Q. Quels sont les thèmes que vous percevez comme étant difficiles ?

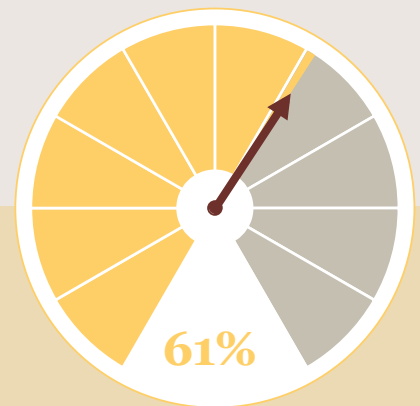
Accéder à des compétences
rares, spécifiques ou
émergentes



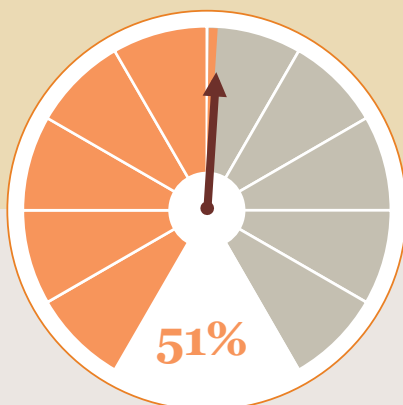
Proposer des perspectives
d'évolutions motivantes



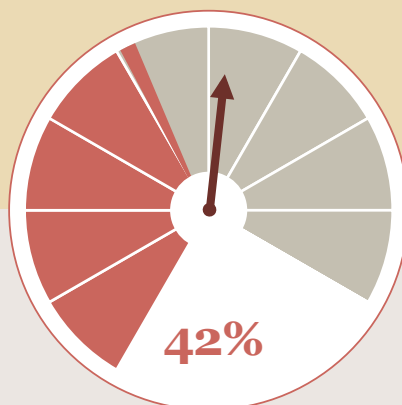
Accéder à des candidatures
correspondant aux besoins
de l'entreprise



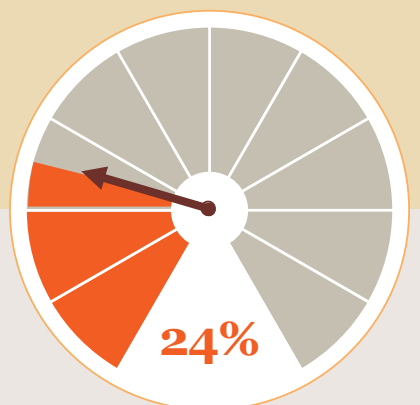
Mettre en place un
processus de recrutement
performant



Disposer d'une notoriété
et d'une image employeur
attractive



Proposer un lieu de travail
dans une zone attractive



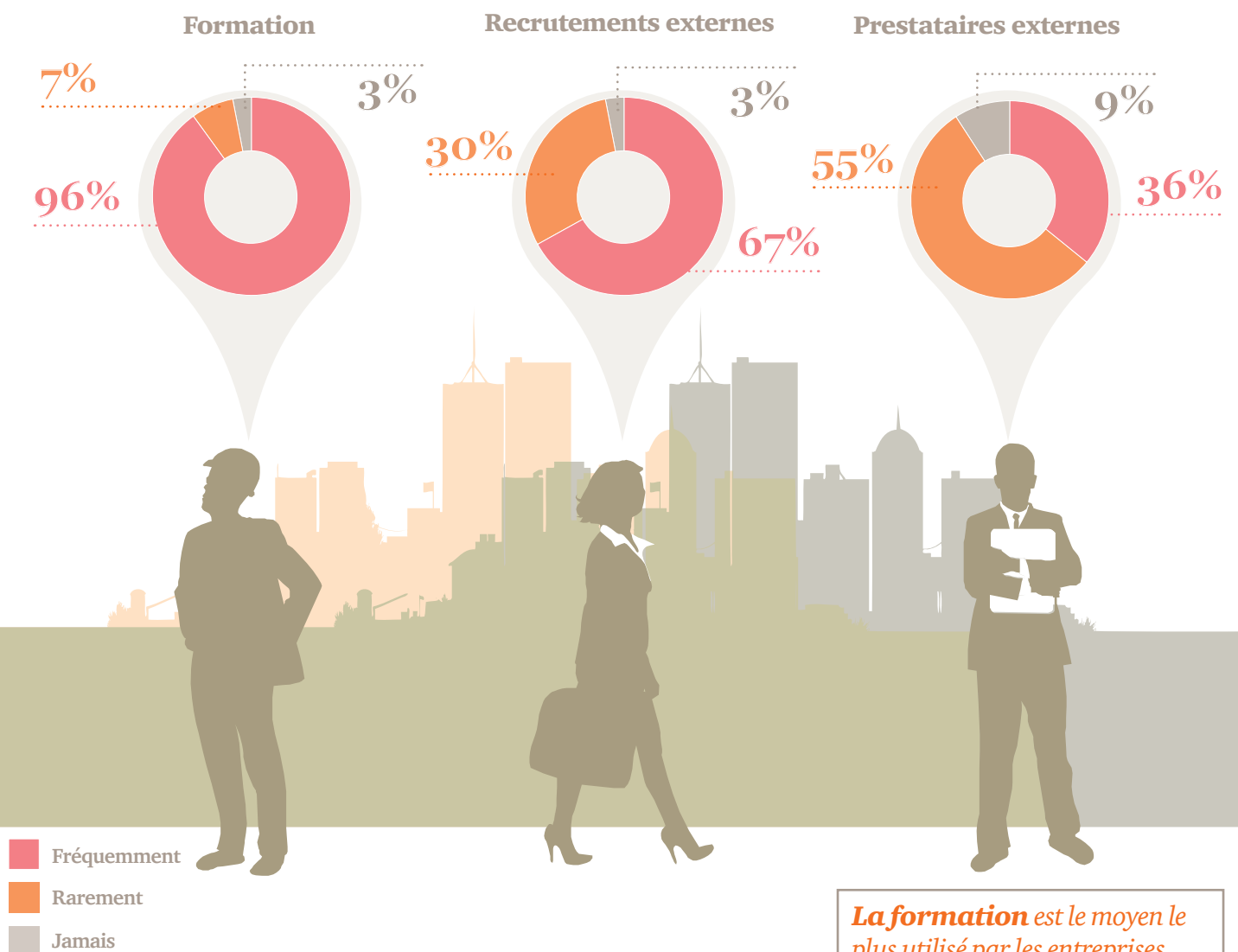
La quasi totalité des entreprises (**96%**) fait face à **des difficultés d'accès à des compétences rares, spécifiques ou émergentes.**

2/3

des répondants éprouvent des difficultés à offrir **des parcours et des perspectives de carrière** à leurs candidats potentiels.

L'acquisition de nouvelles compétences

Q. Pour acquérir de nouvelles compétences, quel mode privilégiez-vous particulièrement ?



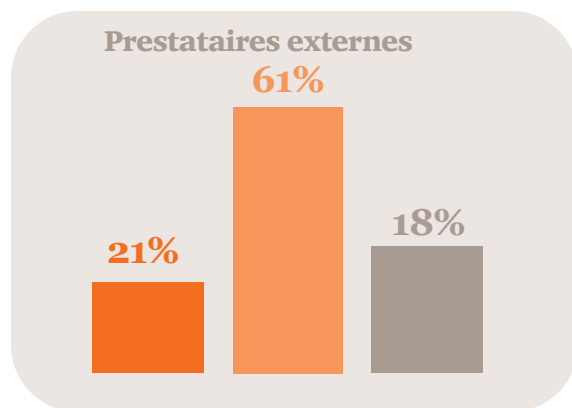
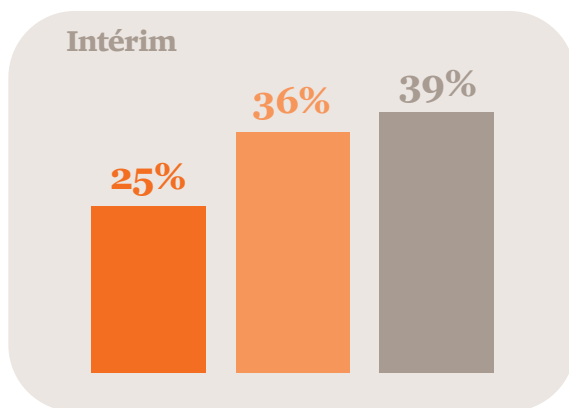
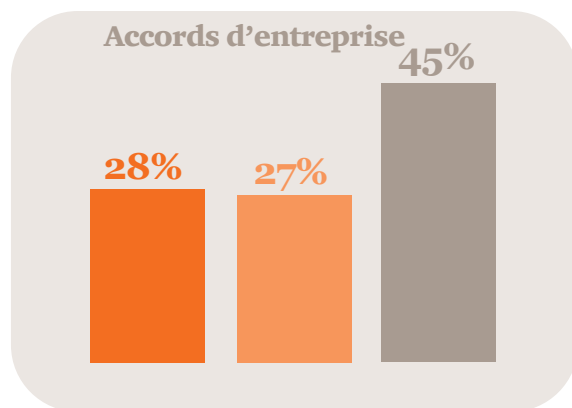
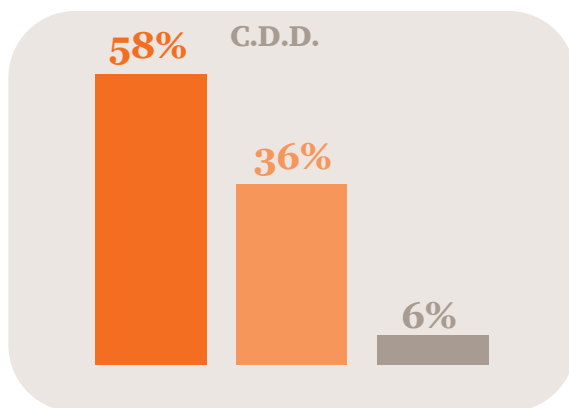
La formation est le moyen le plus utilisé par les entreprises pour acquérir de nouvelles compétences (utilisé par **90%** des répondants).

Viennent ensuite les recours au **recrutement externe** (**67%**) et à des **prestataires externes** (**36%**).

La flexibilité de l'emploi

Q. Pour répondre aux besoins de flexibilité en termes d'effectifs, quel mode privilégiez-vous particulièrement ?

Fréquemment
Rarement
Jamais



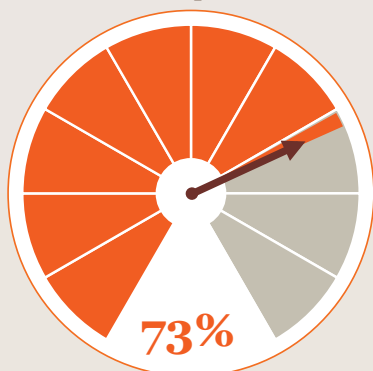
Le recours à des CDD est le moyen le plus utilisé pour répondre à un besoin de main d'œuvre temporaire (58%).



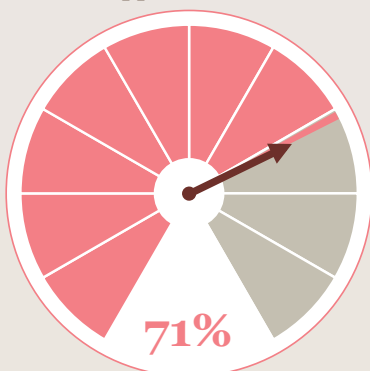
Les difficultés liées à la GPEC

Q. Concernant la GPEC, quels sont les thèmes que vous percevez comme difficiles ?

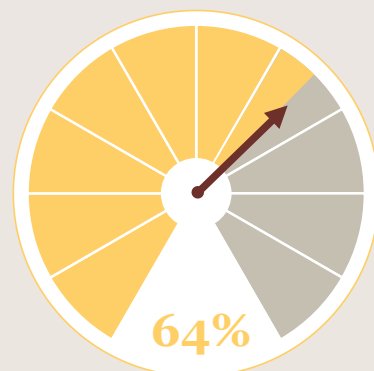
Définir des principes directeurs et une méthodologie de GPEC adaptés



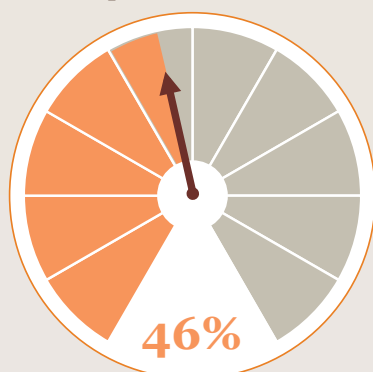
Identifier et traduire les priorités business en compétences cibles à développer dans le futur



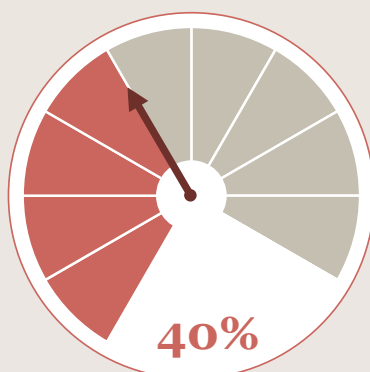
Assurer l'implication et la contribution des managers à la démarche de GPEC



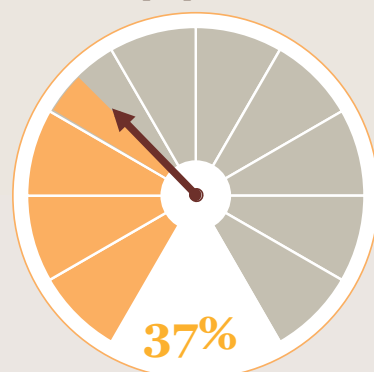
Disposer de fiches de poste à jour (comprenant la description des compétences associées)



Evaluer les compétences actuelles des collaborateurs



Faire adhérer les partenaires sociaux à la démarche de GPEC proposée



Concernant la GPEC, les entreprises répondantes rencontrent globalement des difficultés à définir leur stratégie (définir les principes directeurs, une méthodologie, identifier les priorités en termes d'affaires et leur traduction en compétences à développer).

Dans une moindre mesure, elles rencontrent des difficultés opérationnelles (implication des managers, adhésion des partenaires sociaux).

La fonction RH, inducteur de la transformation de l'entreprise

La fonction RH reste encore majoritairement sollicitée en fonction des besoins mais se positionne de plus en plus comme un acteur majeur du changement à l'initiative de la transformation de l'entreprise.

En outre, malgré des enjeux importants d'informatisation des processus RH, de fiabilisation et de qualité des rapports de suivi RH, peu d'entreprises disposent aujourd'hui de solutions innovantes et digitales en la matière.

Élément intéressant à relever : 60 % des entreprises répondantes n'ont pas encore d'agenda digital.

La fonction RH bénéficie donc d'une réelle opportunité d'affirmer son rôle d'inducteur du changement culturel, organisationnel et technologique de l'entreprise dans la transformation digitale.

Fonction RH et projets stratégiques

Q. De quelle manière la fonction RH a-t-elle accompagné les derniers projets stratégiques (ex: réorganisations, lancement de nouveaux produits, plan stratégique, etc.) ?



3%

La fonction RH n'a pas été impliquée dans les projets

15%

La fonction RH a été peu impliquée dans les changements

46%

La fonction RH a apporté un support en fonction des besoins

36%

La fonction RH a été un acteur majeur du changement et à son initiative

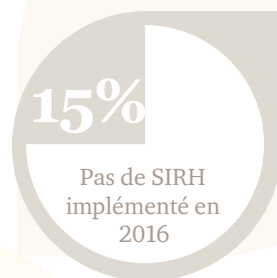
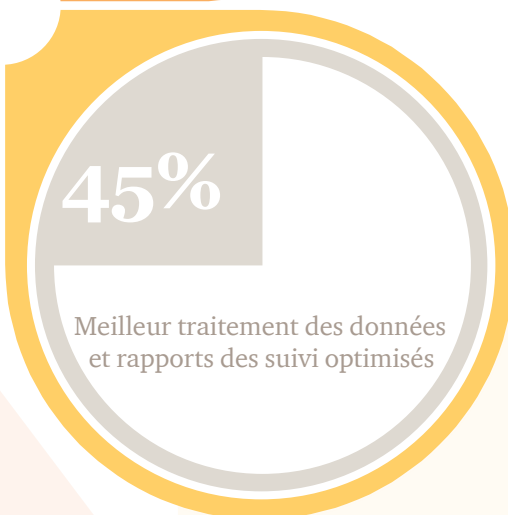
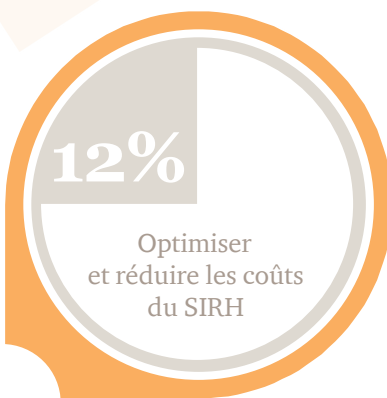
Plus de 80%

des répondants ont été **impliqués dans les projets stratégiques.**

Une preuve que la fonction RH se positionne de plus en plus **comme un acteur majeur du changement.**

SIRH en 2016*

Q. Quels sont les principaux enjeux en matière de SIRH ?



Si seulement

15%

des entreprises répondantes n'ont pas de SIRH fonctionnel en 2016, les enjeux prioritaires restent **la mise en place d'outils méthodologiques et une meilleure fiabilité du traitement des données, ainsi que la qualité des rapports de suivi RH.**

* % de répondants percevant une priorité élevée à l'enjeu listé

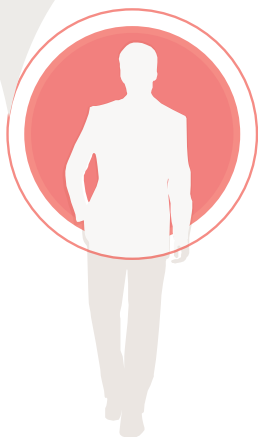
* Système d'Information de gestion des Ressources Humaines

Performance du SIRH

Q. Quel est votre niveau de satisfaction ?

3%

Pas du
tout
satisfait



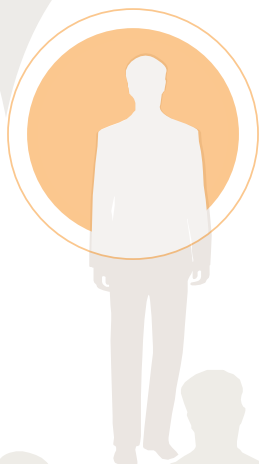
33%

Peu
satisfait



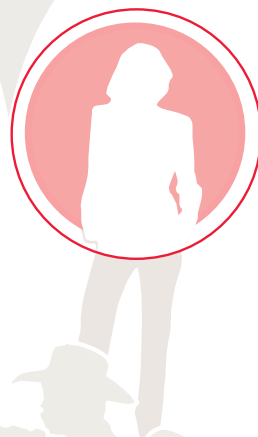
64%

Assez
satisfait



0%

Très
satisfait

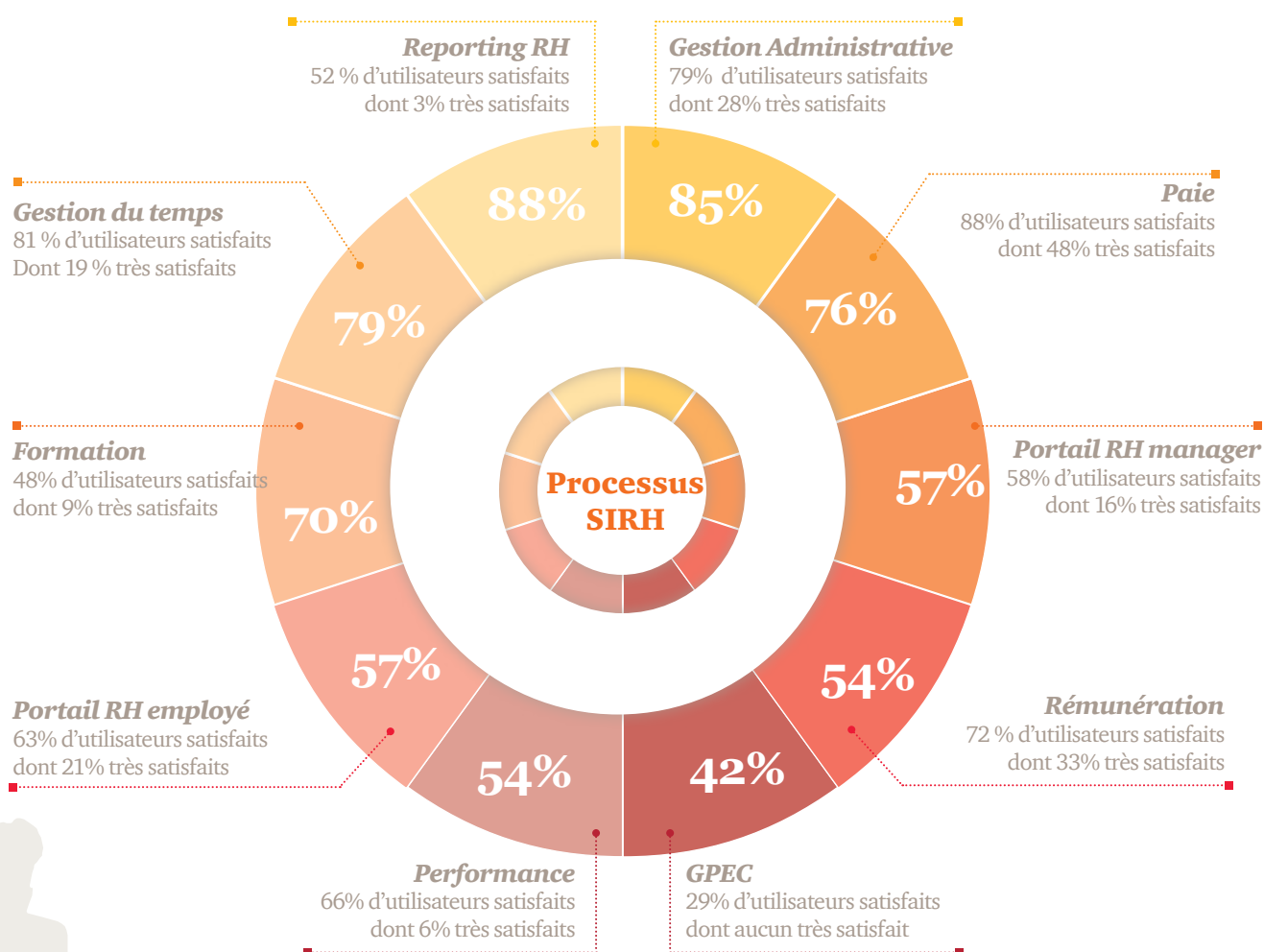


La majorité des répondants tendent à être satisfaits de leur SIRH. Toutefois, **aucun répondant n'en est très satisfait.**

En revanche, 36% des répondants sont insatisfaits du SIRH mis en place dans leur entreprise.

Processus couverts par le SIRH

Q. Quels sont les processus RH couverts par votre SIRH et quel est votre niveau de satisfaction pour chacun des processus dont vous disposez ?

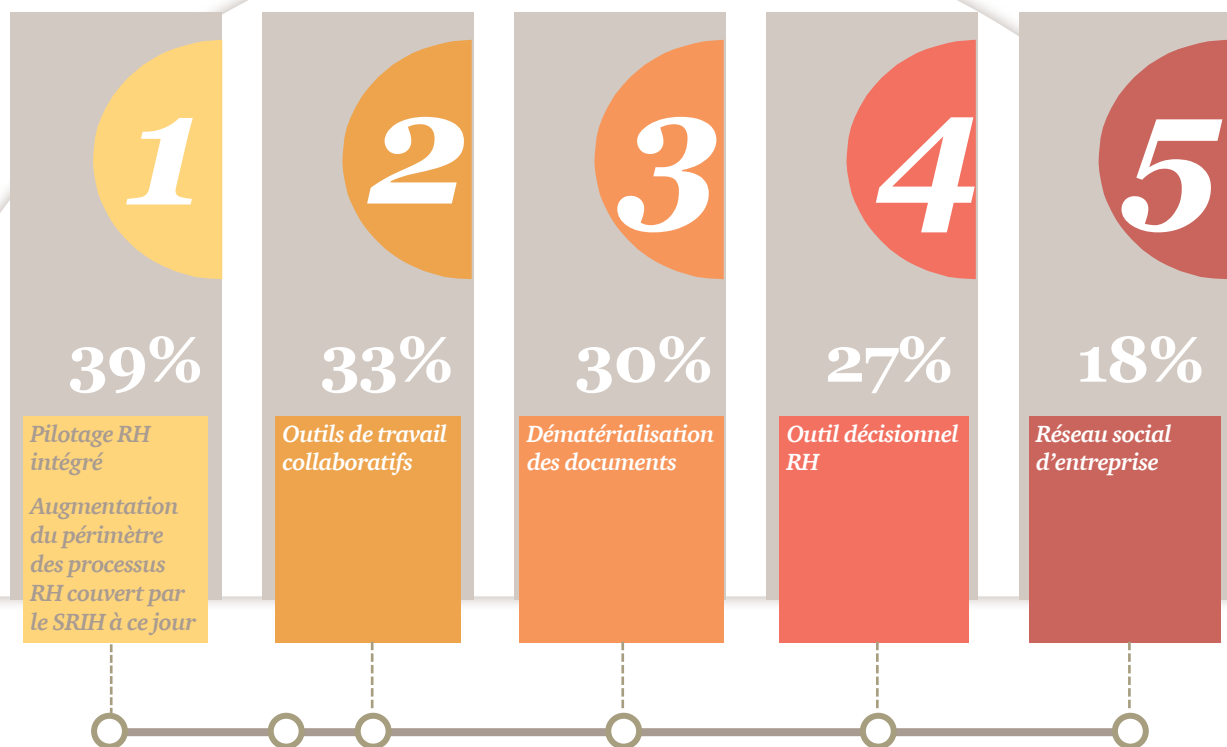


Les répondants sont **majoritairement satisfaits des items traditionnellement couverts par le SIRH** (gestion administrative, gestion du temps, salaire, rapport de suivi RH, etc.).

Les processus plus récents (GPEC, rémunération, portail RH, performance) sont quant à eux davantage sujets à controverse.

Les priorités de mise en oeuvre du SIRH

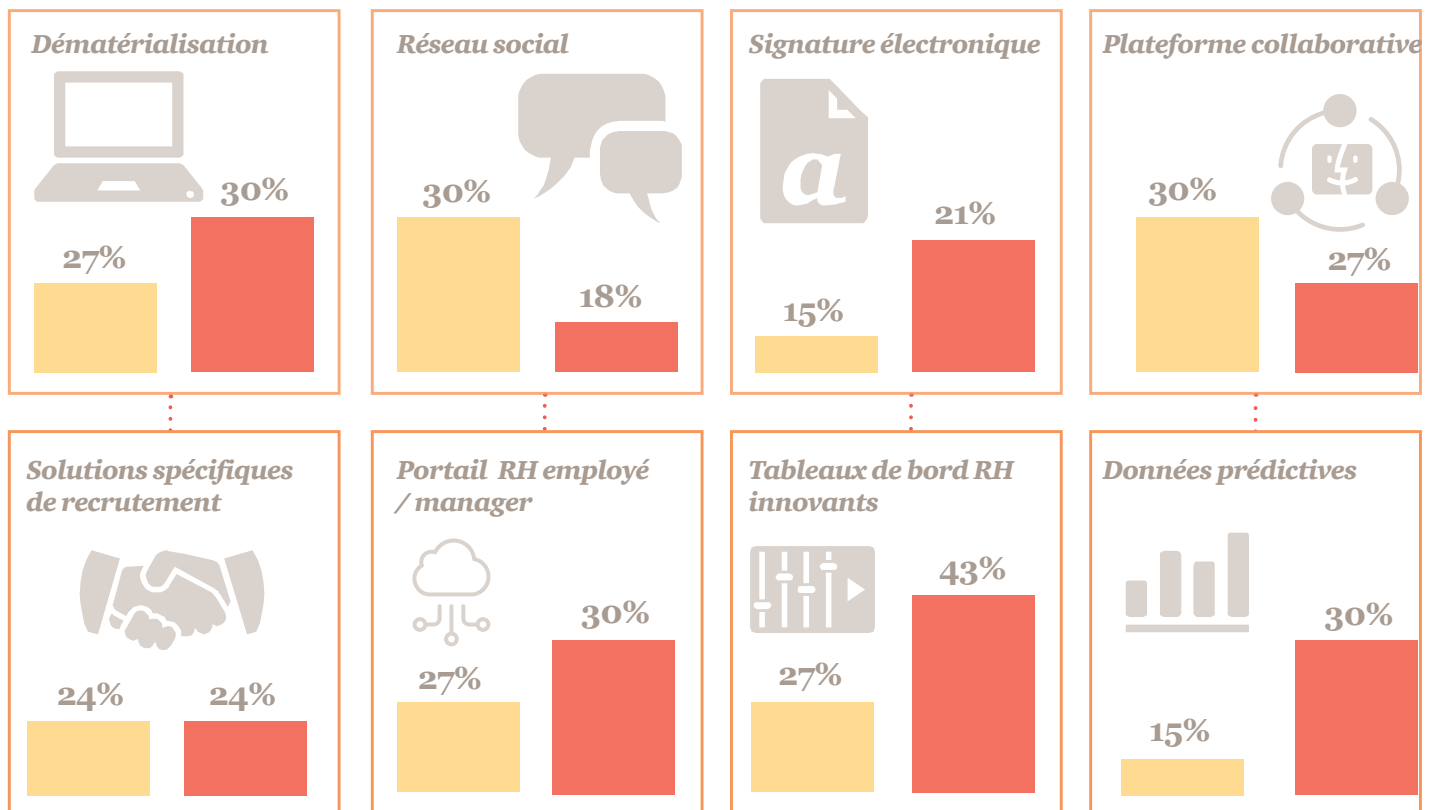
Q. D'ici à 3 ans, quelles sont vos priorités d'implémentation du SIRH ?



Les priorités d'évolution du SIRH des entreprises interrogées sont assez homogènes, entre le **pilotage intégré**, l'augmentation du périmètre des **processus RH** couverts, les outils **collaboratifs** et la **dématérialisation** des documents.

Innovation et digitalisation

Q. Parmi les solutions innovantes et digitales, quelles sont celles dont vous disposez ou auxquelles vous prévoyez de recourir?



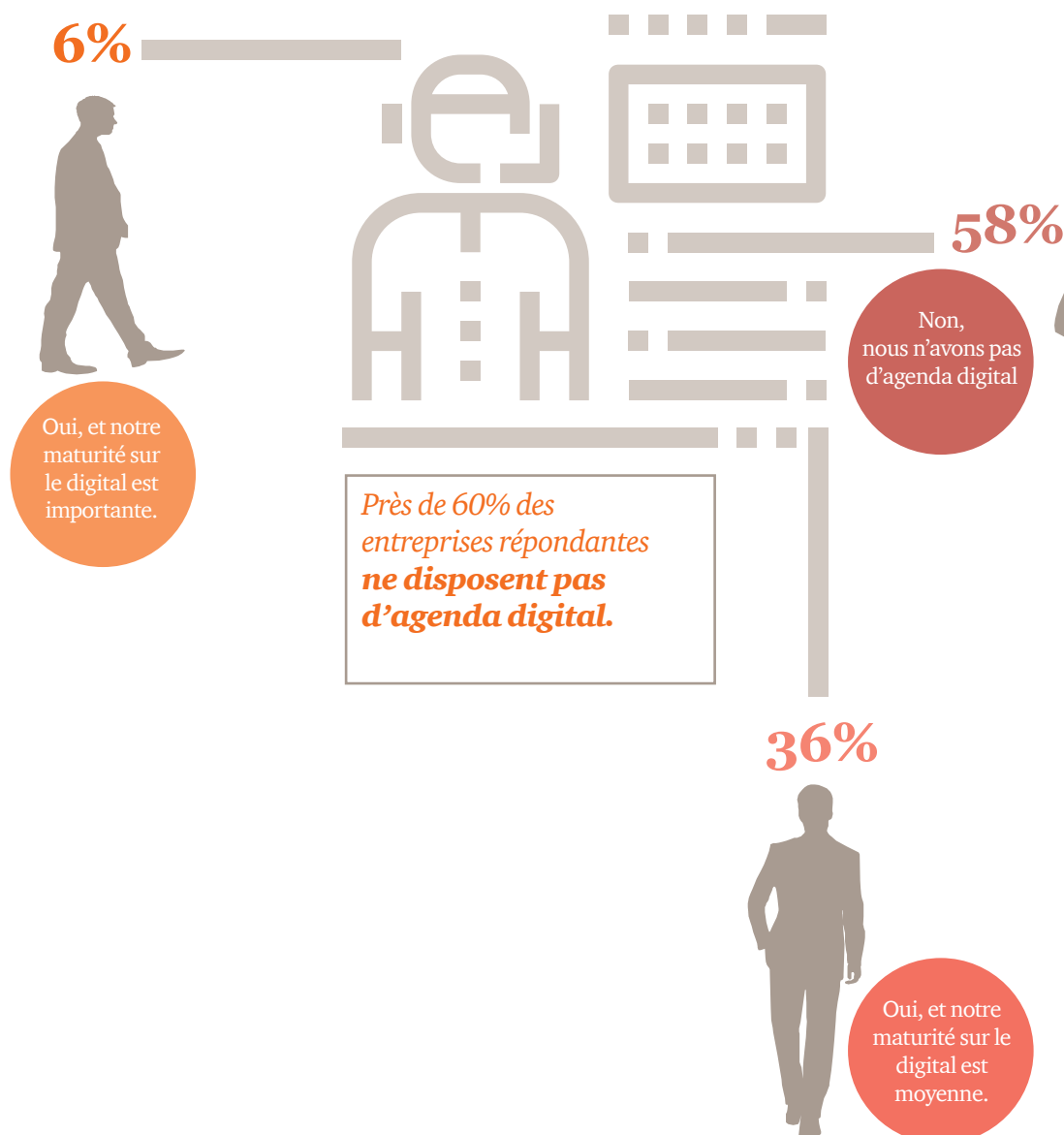
Un nombre restreint d'entreprises dispose à l'heure actuelle de solutions RH innovantes et digitalisées. Cependant nombre d'entre elles prévoient d'y recourir en 2016.

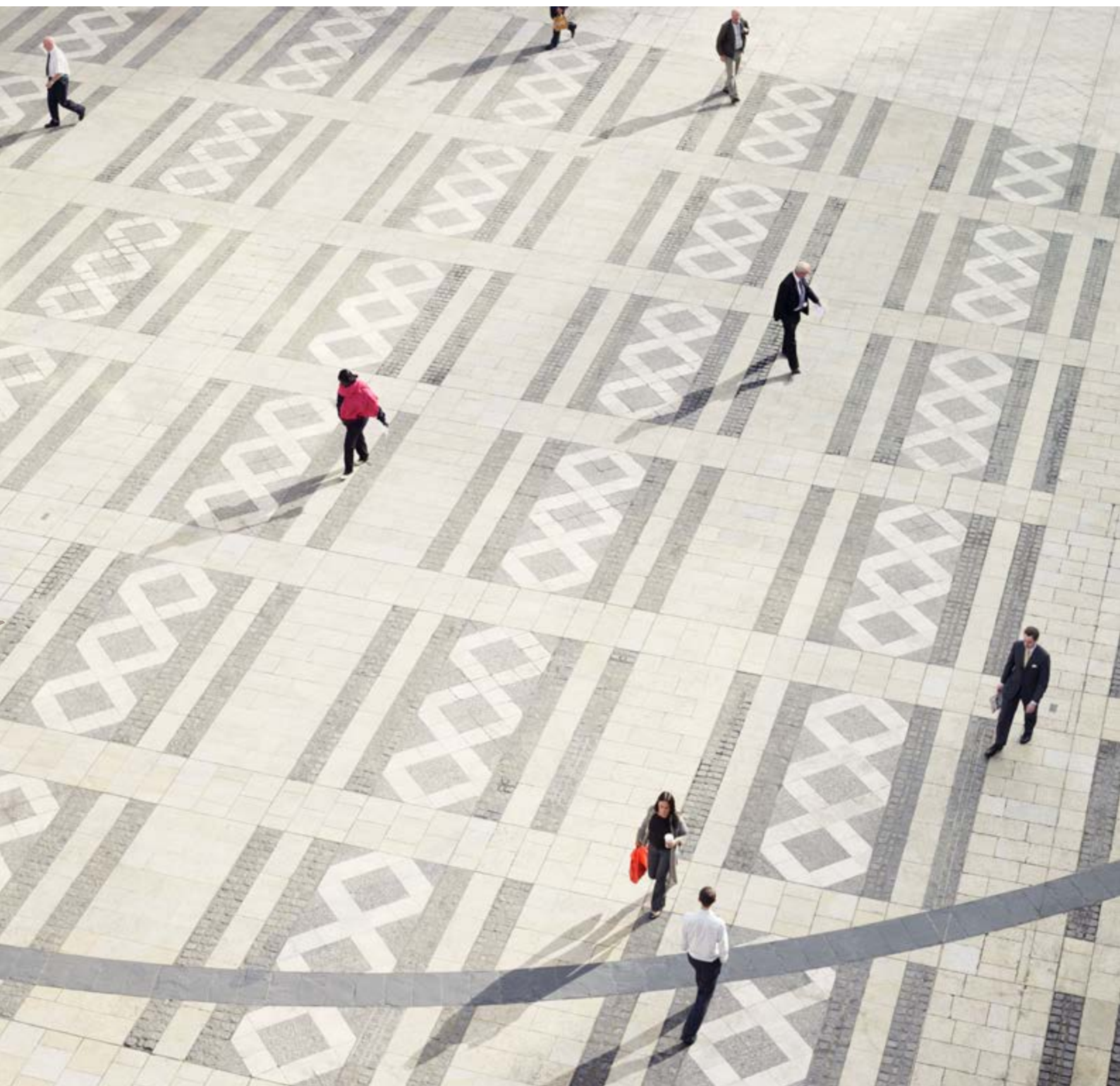
Dans ce cas, les entreprises se focalisent sur les tableaux de bord RH, la dématérialisation des documents, les données prédictives et un outil internet RH dédié à l'information entre employés et managers.

Je dispose d'un tel outil
 Je prévois d'y recourir

Agenda digital

Q. Dans le cadre de l'évolution rapide des métiers par la technologie (imprimante 3D, robotique, etc.), votre entreprise a-t-elle développé un agenda digital ?





Le pilotage de la fonction RH

5

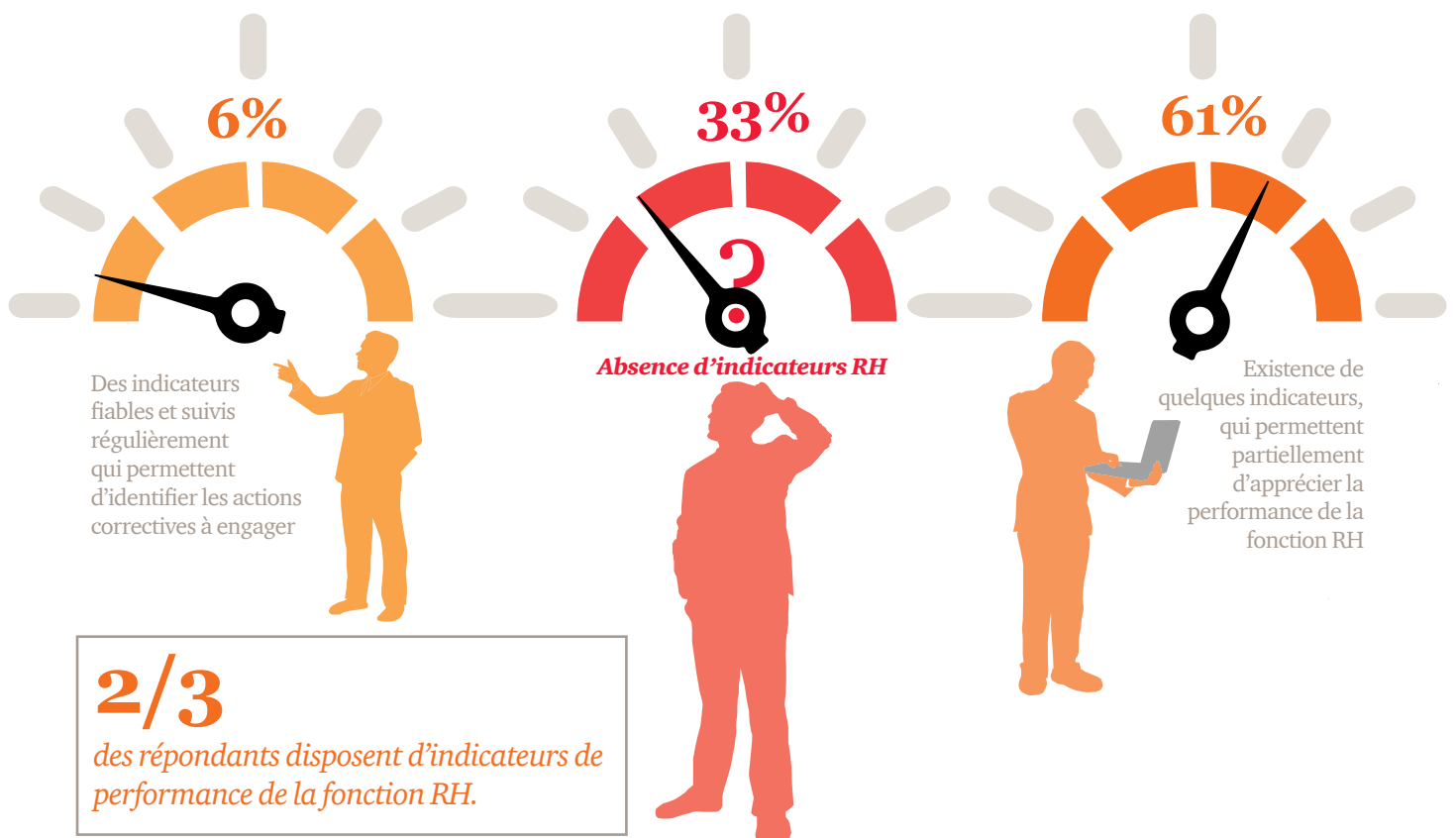
La maturité des entreprises, au regard des indicateurs de performance de la fonction RH, apparaît dans l'étude très disparate.

67% des entreprises interrogées possèdent des indicateurs RH. Étonnamment, 61% d'entre elles estiment que ces indicateurs ne leur permettent que partiellement d'évaluer la performance de la fonction RH.

Pour la majorité des entreprises répondantes, l'amélioration de la performance globale de la fonction RH passe par l'implication et la responsabilisation de l'encadrement dans la méthodologie RH et par l'optimisation des Systèmes d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH).

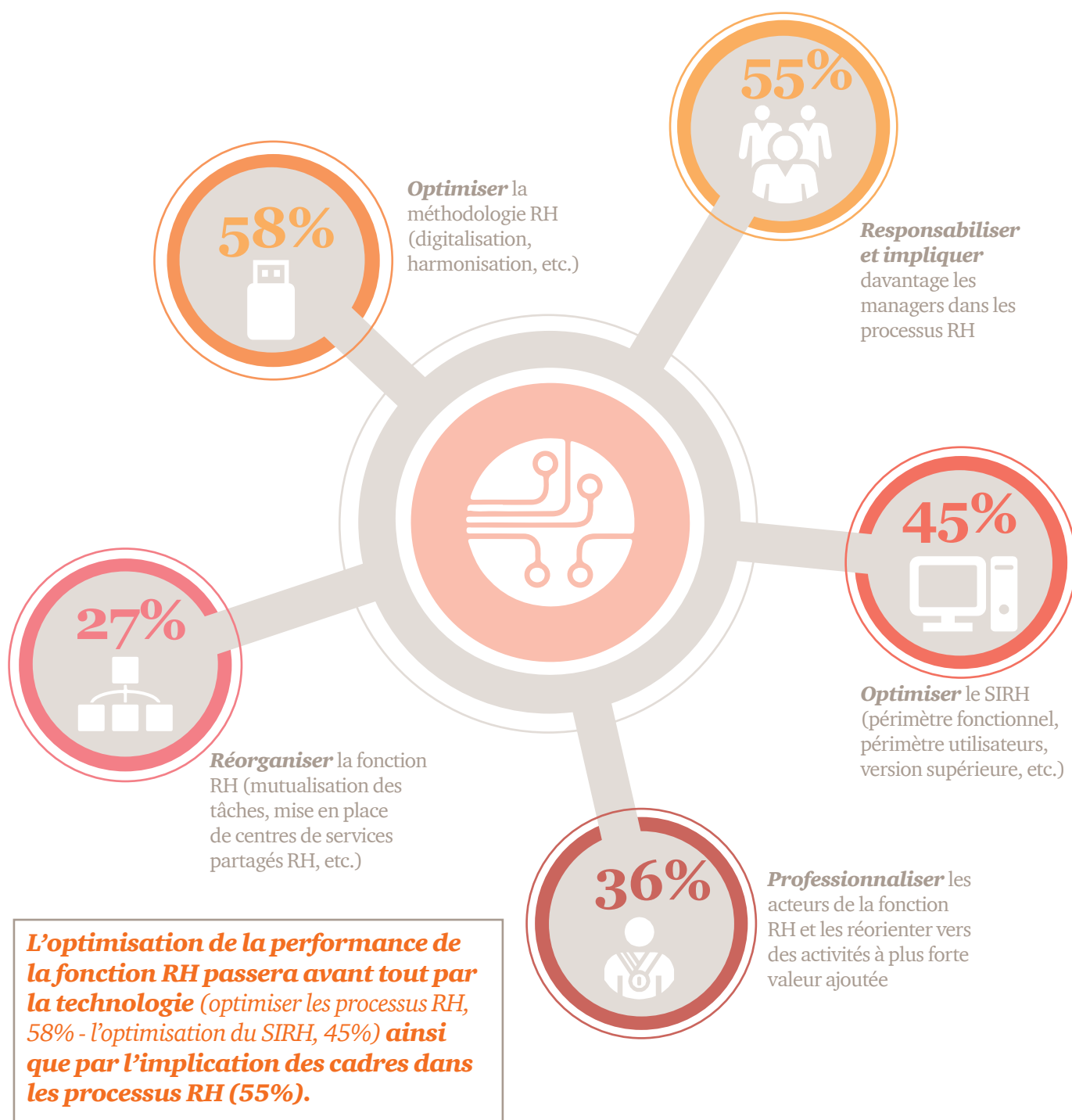
Performance de la fonction RH

Q. Quel est votre niveau de maturité sur les indicateurs de performance de la fonction RH?



Performance de la fonction RH

Q. En 2016, quels leviers d'optimisation de la performance de la fonction RH envisagez-vous de mettre en œuvre ?





Conclusions

Plus de 30 entreprises représentatives du Grand-Duché du Luxembourg ont répondu à l'étude portant sur les défis de la fonction RH dirigée par PwC Luxembourg. A l'image de la réalité économique du territoire observé, le secteur des services financiers y est particulièrement représenté.

Si une évolution notable se traduit au fil des années au sein de la fonction RH, son positionnement comme partenaire stratégique reste cependant aujourd'hui un de ses principaux enjeux.

L'engagement des collaborateurs

Les entreprises interrogées ont, en 2016, pris conscience de l'importance de mesurer l'engagement de leurs collaborateurs. Deux tiers d'entre elles le font régulièrement et observent la satisfaction de leurs collaborateurs au travers d'entretiens individuels, collectifs ou d'enquêtes régulières. Ces dernières permettent notamment d'identifier, d'analyser et de prévenir les causes de départ de leurs employés. Élément relevé par l'étude, pour plus de 60 % des répondants, le manque de perspectives d'évolution et l'encadrement managérial sont les motifs de départ les plus fréquemment évoqués.

Priorité au développement des compétences managériales

La gestion de la performance des collaborateurs est globalement perçue comme étant une source de difficultés pour une majorité de répondants. Pour près de 75 % des entreprises interrogées ces difficultés concernent principalement la compétence des cadres à mener des entretiens individuels ou la difficulté d'assurer une équité de traitement dans l'évaluation de la performance des collaborateurs. Ainsi, le développement des compétences managériales et des compétences comportementales ont été naturellement pointées comme prioritaires en 2016, même si ces compétences sont aussi perçues comme difficiles à développer par une majorité de l'échantillon. En revanche, les compétences techniques semblent poser moins de difficulté.

Comme on peut le constater tout au long de l'étude, alors que la fonction RH se positionne comme étant de plus en plus stratégique, elle conserve un rôle administratif important. La politique de rémunération qui en découle, ainsi que la conformité réglementaire sont identifiées par les répondants comme thèmes prioritaires dans ce domaine. Des projets d'optimisation organisationnelle autour de la paie tels que l'externalisation ou la dématérialisation apparaissent plus que jamais d'actualité.



Après des années difficiles, la tendance de l'évolution des effectifs est à la hausse en 2016 et ce plus particulièrement dans le secteur financier ».

La stratégie de gestion des compétences et ses modalités de mise en œuvre restent toutefois encore difficilement appréhendées par les entreprises.

En matière de suivi, 67% des entreprises interrogées affirment posséder un tableau de bord RH. Cependant 61% d'entre elles estiment que ces indicateurs ne leur permettent que partiellement d'évaluer la performance de la fonction RH.



Un acteur majeur du changement ?

La fonction RH reste encore majoritairement sollicitée en fonction des besoins en ressources humaines imposées par l'activité de l'entreprise et non comme un acteur majeur du changement à l'initiative de la transformation de l'entreprise. De plus, et malgré des enjeux importants de digitalisation des processus RH, de fiabilisation et de qualité des rapports de suivi RH, peu d'entreprises disposent aujourd'hui de solutions innovantes et digitalisées. D'ailleurs, 60 % des entreprises répondantes admettent ne pas avoir d'agenda en la matière.

La fonction RH a donc plus que jamais l'opportunité d'affirmer son rôle d'inducteur du changement culturel, organisationnel et technologique de l'entreprise en se positionnant comme catalyseur de la transformation digitale.

Nouveaux enjeux, nouveaux reflexes

Enseignement essentiel de l'étude, de nombreuses entreprises interrogées ont déjà entrepris ou souhaitent engager un processus de changement. Ces projets de transformation répondent à différents enjeux qui ne sont pas sans conséquence sur le capital humain : les responsables RH doivent désormais à la fois l'anticiper et au même moment l'accompagner, ce qui peut être vécu parfois comme une révolution en interne. Pour ce faire, la fonction RH doit se positionner comme un véritable partenaire des dirigeants d'entreprise afin de proposer une stratégie qui réponde à la fois aux enjeux de l'organisation et permette une gestion du capital humain efficace.

Cette difficile équation nécessite de développer de nouveaux réflexes. Pilotage de projets complexes, « *strategic thinking* », conduite du changement, la fonction RH doit être accompagnée dans l'acquisition et la mise en œuvre de ces compétences inconnues afin d'acquérir les outils d'évaluation et les programmes de développement personnels adaptés à leur situation.

On le sait, l'agenda digital - voire la stratégie digitale globale -, sont de plus en plus au cœur des débats et des préoccupations des dirigeants d'entreprises. La fonction RH dispose actuellement d'une opportunité remarquable pour se repositionner en tant que partenaire et accélérateur essentiel de la transformation de l'entreprise dans ce contexte de digitalisation accélérée. Une perspective qui lui permettra notamment de :

- **construire une stratégie numérique pour développer une marque employeur forte**
- **développer des stratégies 2.0 innovantes de recrutement**
- **développer des parcours de carrières permettant d'évangéliser le digital au sein de l'organisation**
- **construire les outils et les nouveaux modèles de collaboration au sein de l'entreprise**
- **s'inscrire au cœur des programmes de transformation digitale des entreprises (notamment au travers de la formation)**
- **digitaliser l'ensemble des processus RH**
- **moderniser le pilotage RH**



Contacts



Christian Scharff

PwC | Associé, People & Organisation Leader

Office: +352 49 48 48 2051

Mobile: +352 621 33 2051

Email: christian.scharff@lu.pwc.com



Bénédicte Burioni

PwC | Associée, People & Organisation

Office: +352 49 48 48 2181

Mobile: +352 621 33 2181

Email: benedicte.burioni@lu.pwc.com

PwC Luxembourg (www.pwc.lu) est le premier cabinet de services professionnels au Luxembourg, employant 2600 personnes originaires de 58 pays différents. PwC Luxembourg fournit des services en matière d'audit, de fiscalité et de conseil, comprenant notamment des services de conseils en gestion, en transactions, en financement ainsi que des services de conseils portant sur des aspects réglementaires. La firme fournit ces conseils à une clientèle très variée allant des entrepreneurs locaux et des PME aux grandes multinationales ayant leurs activités au Luxembourg et dans la Grande Région. La firme aide ses clients à créer la valeur qu'ils recherchent en contribuant au bon fonctionnement des marchés de capitaux et en fournissant des conseils privilégiant une approche sectorielle. Le réseau international PwC est le plus important prestataire de services professionnels dans les domaines de l'audit, du conseil fiscal et du conseil en gestion. Nous sommes un réseau de firmes indépendantes présentes dans 157 pays et comptons plus de 223 000 collaborateurs. Faites-nous part de vos enjeux et consultez nos sites de référence : www.pwc.com et www.pwc.lu pour davantage de précisions.

© 2016 PricewaterhouseCoopers, Société coopérative. Tous droits réservés.

Dans le présent document, « PwC » ou « PwC Luxembourg » fait référence à PricewaterhouseCoopers, Société coopérative (Luxembourg), qui est une société membre de PricewaterhouseCoopers International Limited (« PwC IL ») dont chaque entité membre est indépendante et distincte, et dont les actes ou omissions ne sauraient en aucun cas engager la responsabilité de PwC IL.