malakoff humanis

SANTÉ - PRÉVOYANCE - RETRAITE - ÉPARGNE

BVA

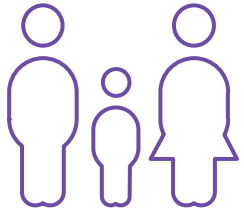
Quelle fonction RH demain ?

24 septembre 2021

Méthodologie de l’enquête

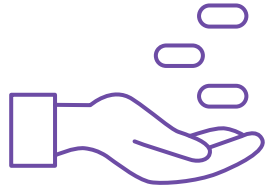
RECUEIL

- Enquête réalisée en ligne auprès de 1 005 personnes **décisionnaires ou co-décisionnaires RH,** du **3 au 16 juin 2021**.
- Les répondants ont été contactés via un **access panel en ligne.**



ECHANTILLON

- Des **quotas raisonnés** ont été appliqués pendant toute la durée du terrain d’enquête afin d’obtenir des bases suffisantes pour pouvoir analyser les résultats en sous-population.



REDRESSEMENT

- Représentativité assurée par la méthode des quotas sur les variables **secteur d’activité et taille d’entreprise.**
- Afin de ne pas distordre l’échantillon initial, nous avons redressé **en fonction du nombre de salariés par type d’entreprise**.

Structure de l’échantillon

Secteur d’activité	% brut	% redressé
Industrie	19%	26%
BTP/Construction	10%	10%
Commerce	19%	22%
Transports	5%	10%
BETIC	5%	4%
Santé humaine et action sociale	13%	8%
Services aux particuliers et aux entreprises	29%	20%

Taille d’entreprise	% brut	% redressé
Moins de 10 salariés	15%	18%
10 à 49 salariés	26%	17%
50 à 249 salariés	27%	14%
250 à 999 salariés	13%	23%
1 000 à 4 999 salariés	9%	13%
5 000 salariés et plus	10%	15%

SOMMAIRE

1 Une évolution des missions RH en lien avec les impératifs de la crise

2 Une fonction de plus en plus stratégique qui doit poursuivre sa transformation

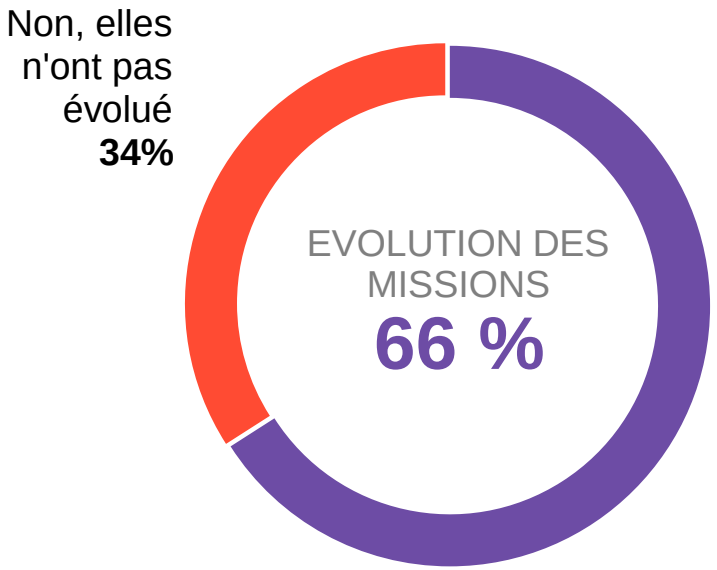
3 Des problématiques différenciées selon les secteurs d'activités et les tailles d'entreprises

Une évolution des missions RH en lien avec les impératifs de la crise

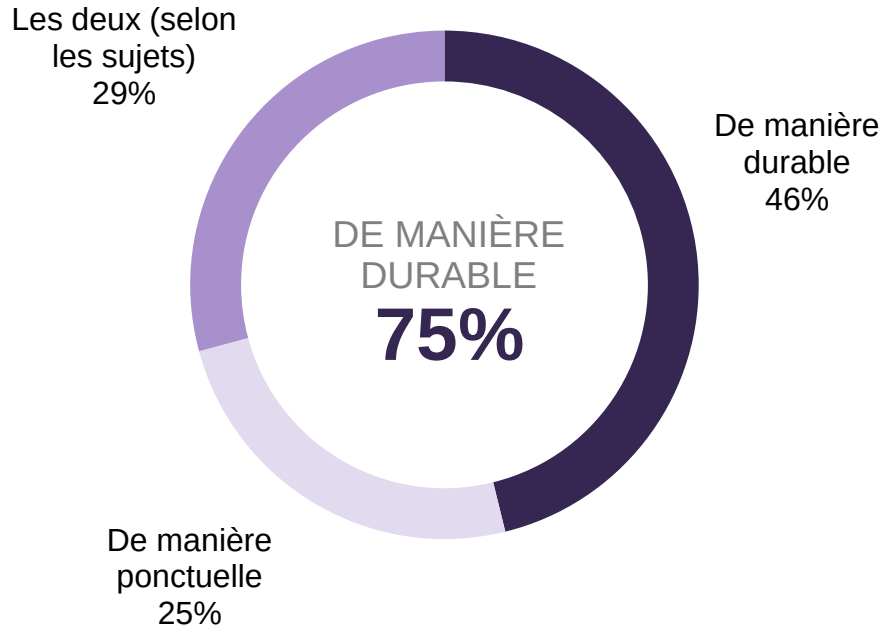
malakoff humanis

Les missions de la fonction RH ont évolué pour 66 % des répondants et de manière durable pour 75 % d'entre eux

Depuis le début de la crise sanitaire, diriez-vous que vos missions ont évolué ? *A tous (Base : 1 005)*



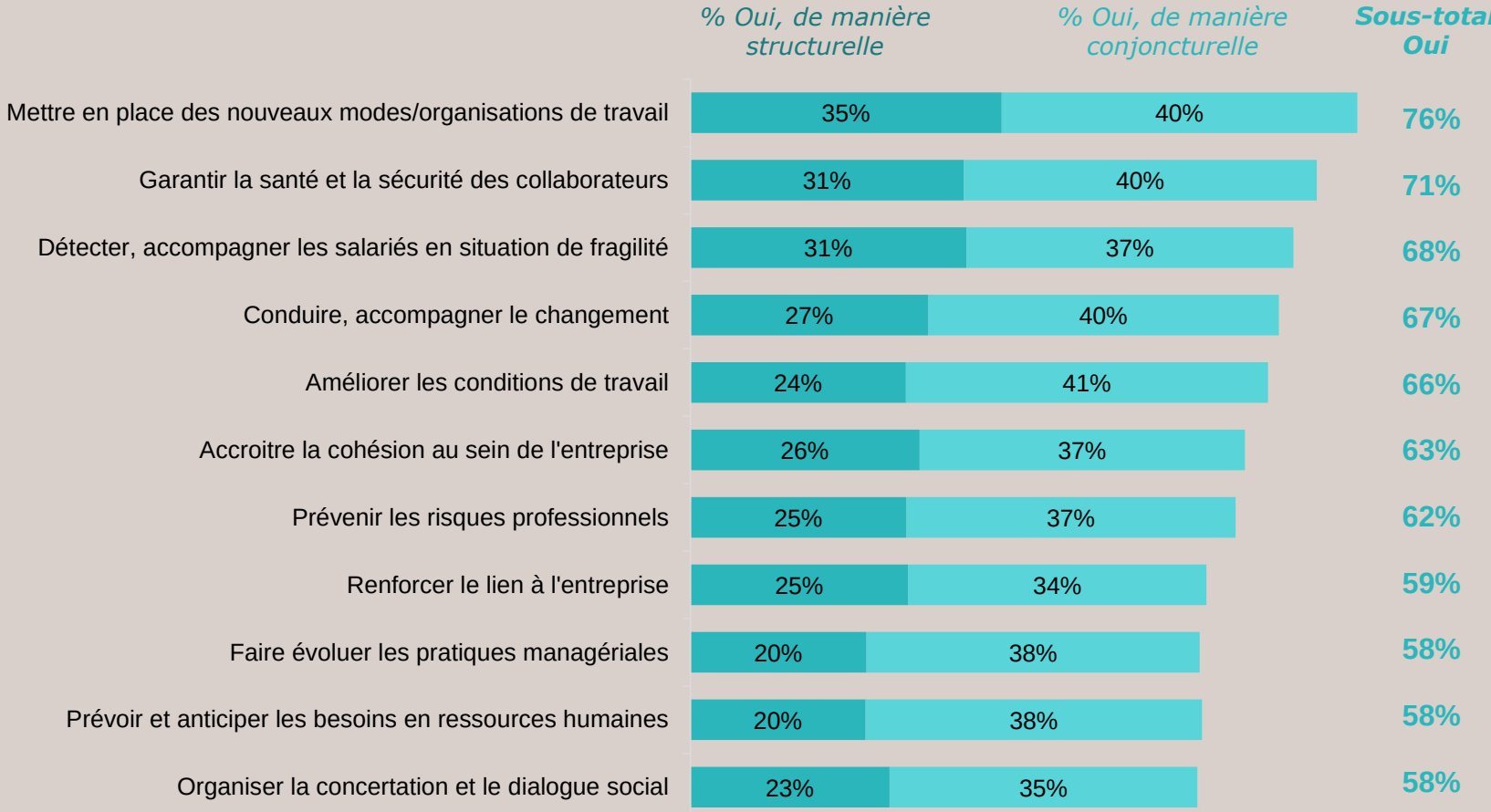
De quelle manière ? *A ceux dont les missions ont évolué*
(Base : 657)



Les missions qui ont le plus évolué sont en lien direct avec les impératifs de la crise

Depuis le début de la crise sanitaire, parmi les missions suivantes, estimez-vous qu'elles ont évolué au sein de votre entreprise ?

A tous (Base : 1 005)



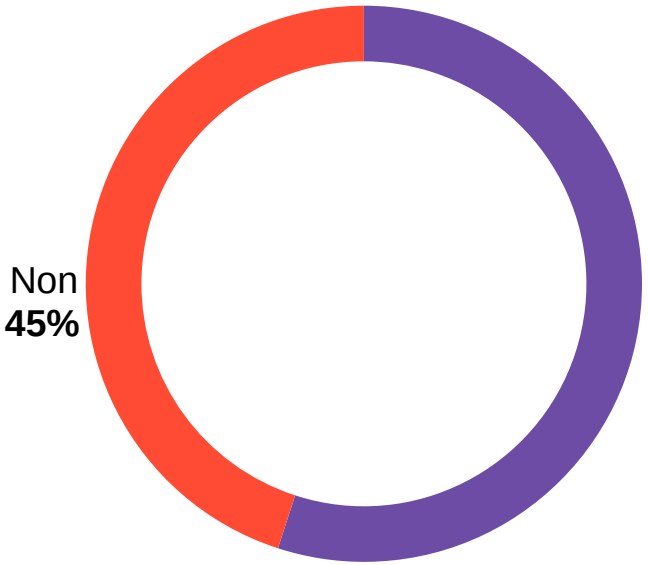
Parmi les missions ayant le plus évolué :

- ✓ La mise en place de nouvelles organisations du travail,
- ✓ La protection de la santé et sécurité des salariés,
- ✓ L'accompagnement des salariés les plus fragiles,
- ✓ Le renforcement du lien à l'entreprise et la cohésion sociale

55% des représentants de la fonction RH ont mis en place des nouvelles pratiques, prioritairement dans le domaine de l'organisation du travail

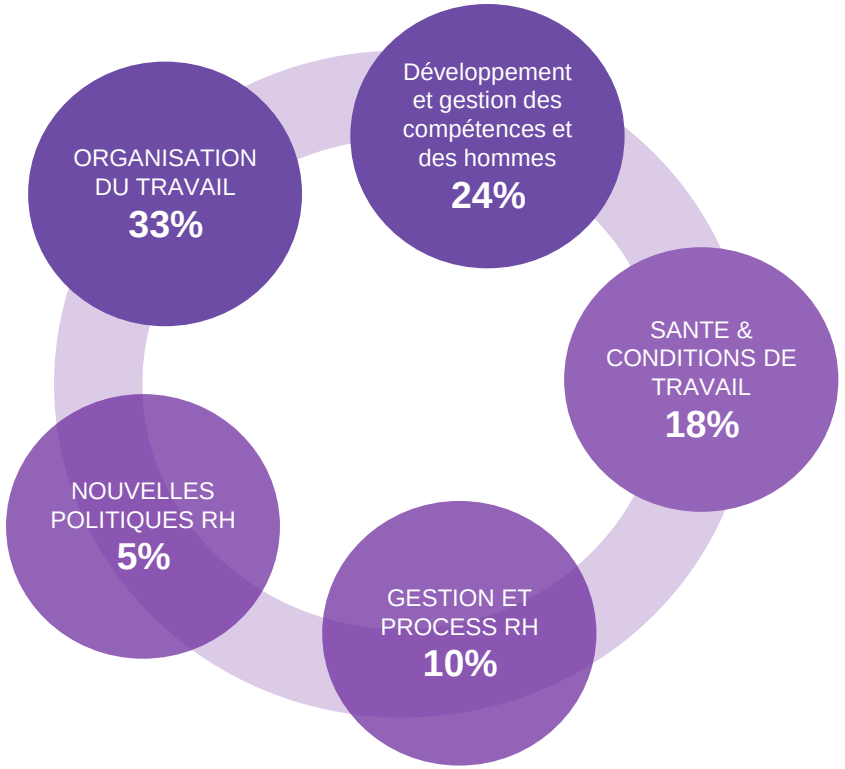
Depuis le début de la crise sanitaire, avez-vous mis en place de nouvelles pratiques RH ?

A tous (Base : 1 005)



Quelles sont les nouvelles pratiques que vous avez mises en place ?

A ceux qui ont mis en place de nouvelles pratiques (réponses spontanées)

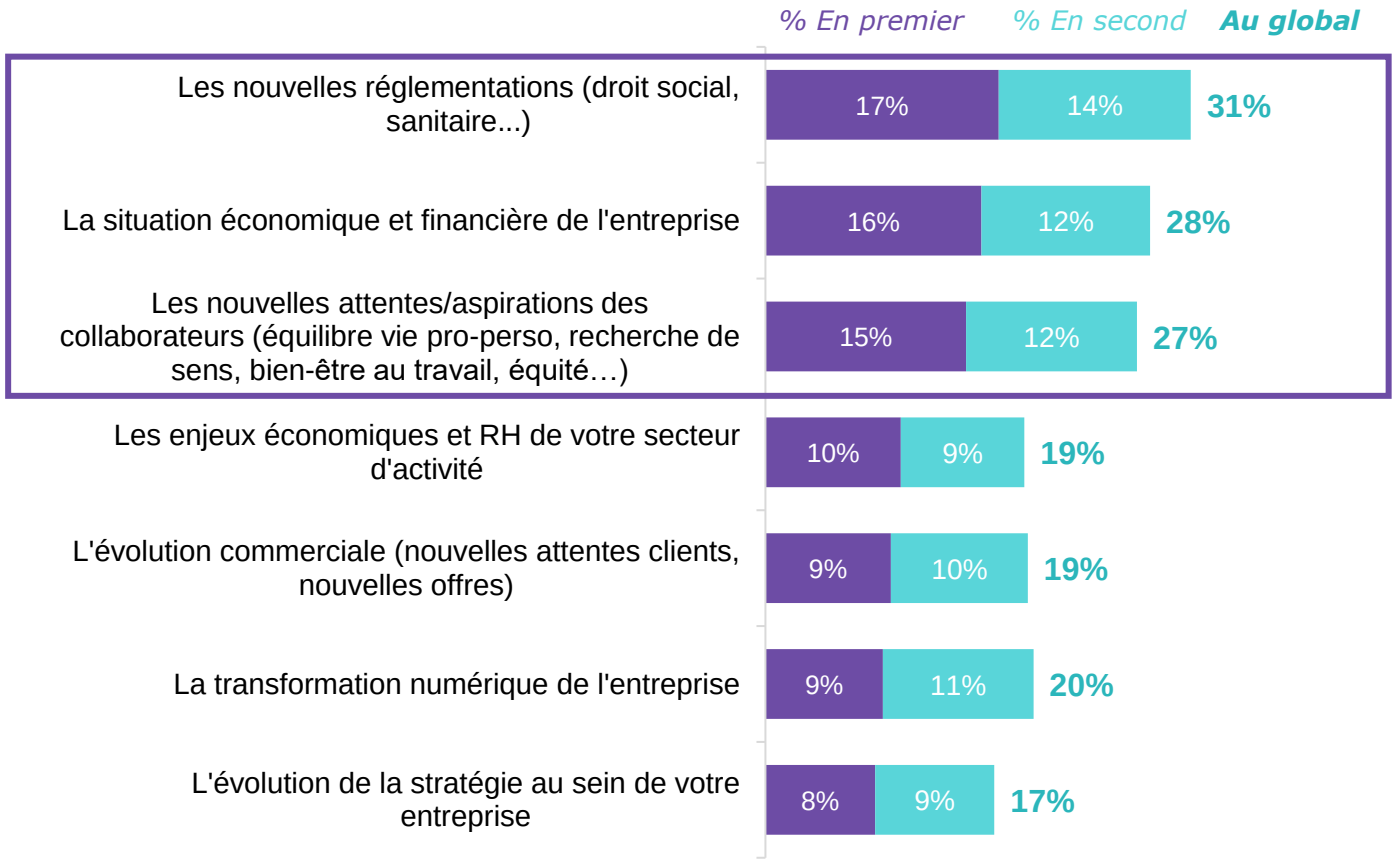


Lecture : 33 % des citations spontanées concernent l'organisation du travail

Les nouvelles réglementations, la situation économique et financière de l'entreprise ainsi que les nouvelles attentes des collaborateurs, sont les 3 facteurs de transformation majeurs des missions RH

Depuis le début de la crise sanitaire, parmi les **facteurs de transformation** suivants, quels sont ceux qui impactent le plus l'évolution et la mise en œuvre de vos missions RH ?

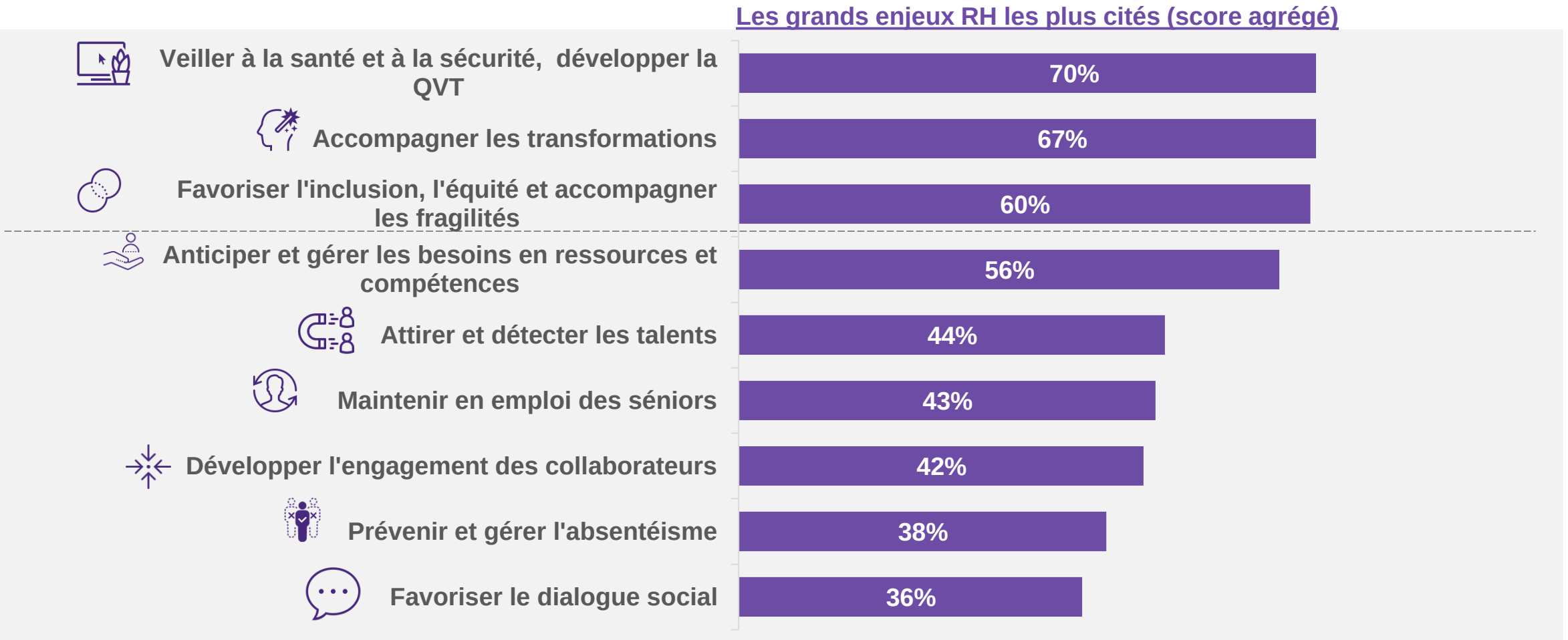
A tous (Base : 1 005)



Pour la sortie de crise, une vision des enjeux RH fortement teintée par la crise…

Pour la sortie de crise, les **enjeux RH** suivants seront-ils prioritaires, importants ou secondaires pour votre entreprise ?

A tous (Base : 1 005)



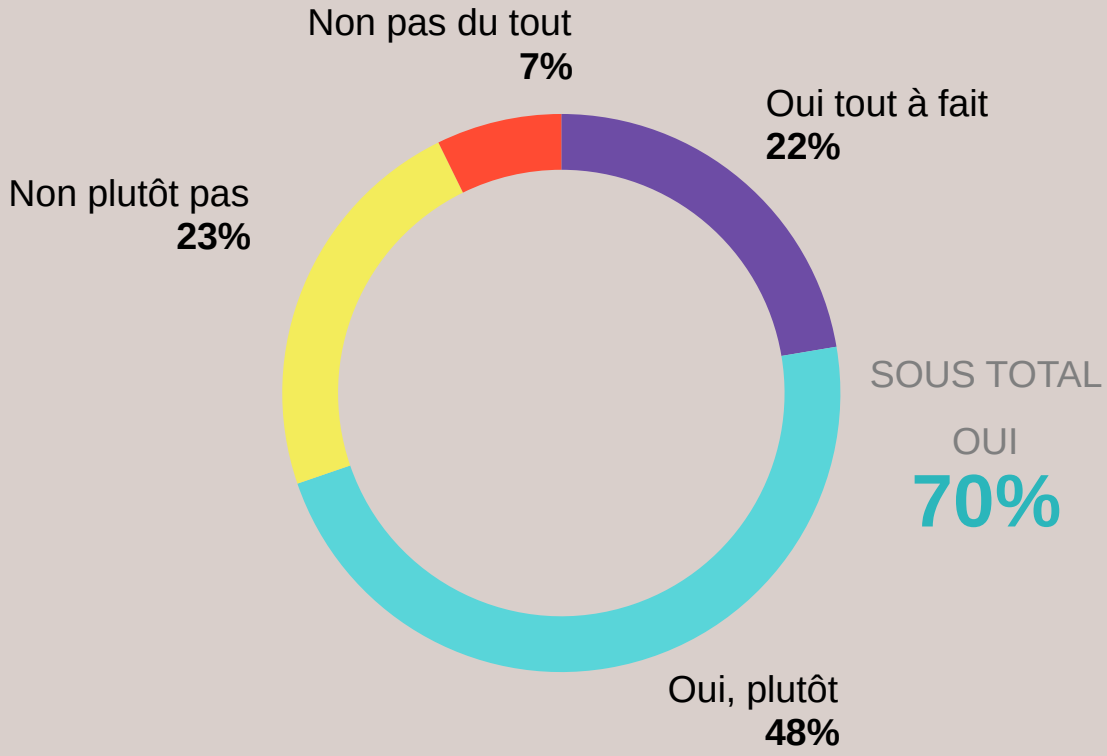
2

Une fonction de plus en plus stratégique qui doit poursuivre sa transformation

Pour 70 % des répondants, la fonction a gagné une place plus stratégique dans l'entreprise

Depuis le début de la crise sanitaire, diriez-vous que la fonction RH a pris une place plus importante dans les décisions stratégiques de votre entreprise ?

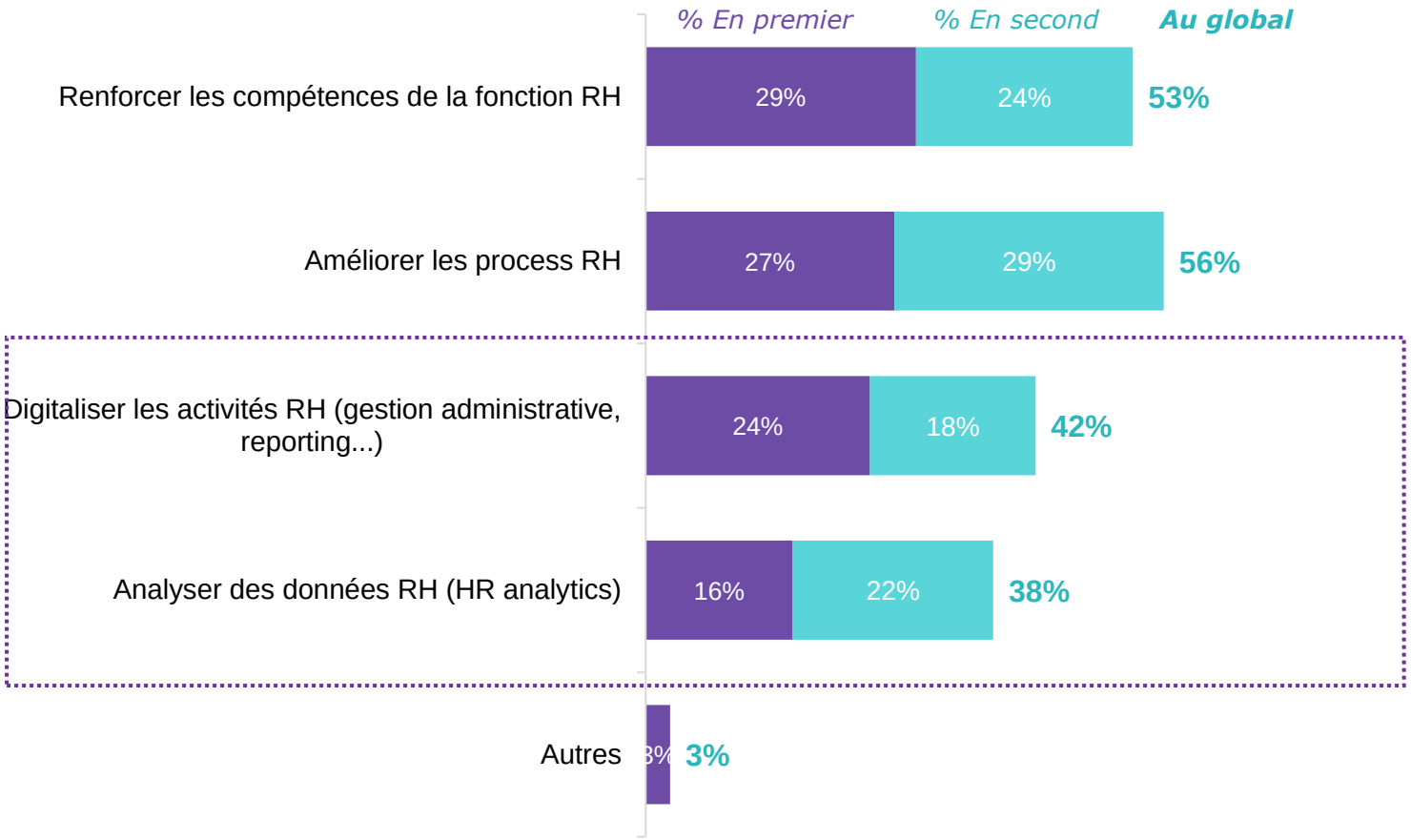
A tous (Base : 1 005)



Les attentes de la DG vis-à-vis de leur fonction RH concernent la montée en compétences RH et l'amélioration des process RH

Pour la sortie de crise, quelles sont les **principales attentes de votre direction générale** pour rendre la fonction RH plus efficace et performante ?

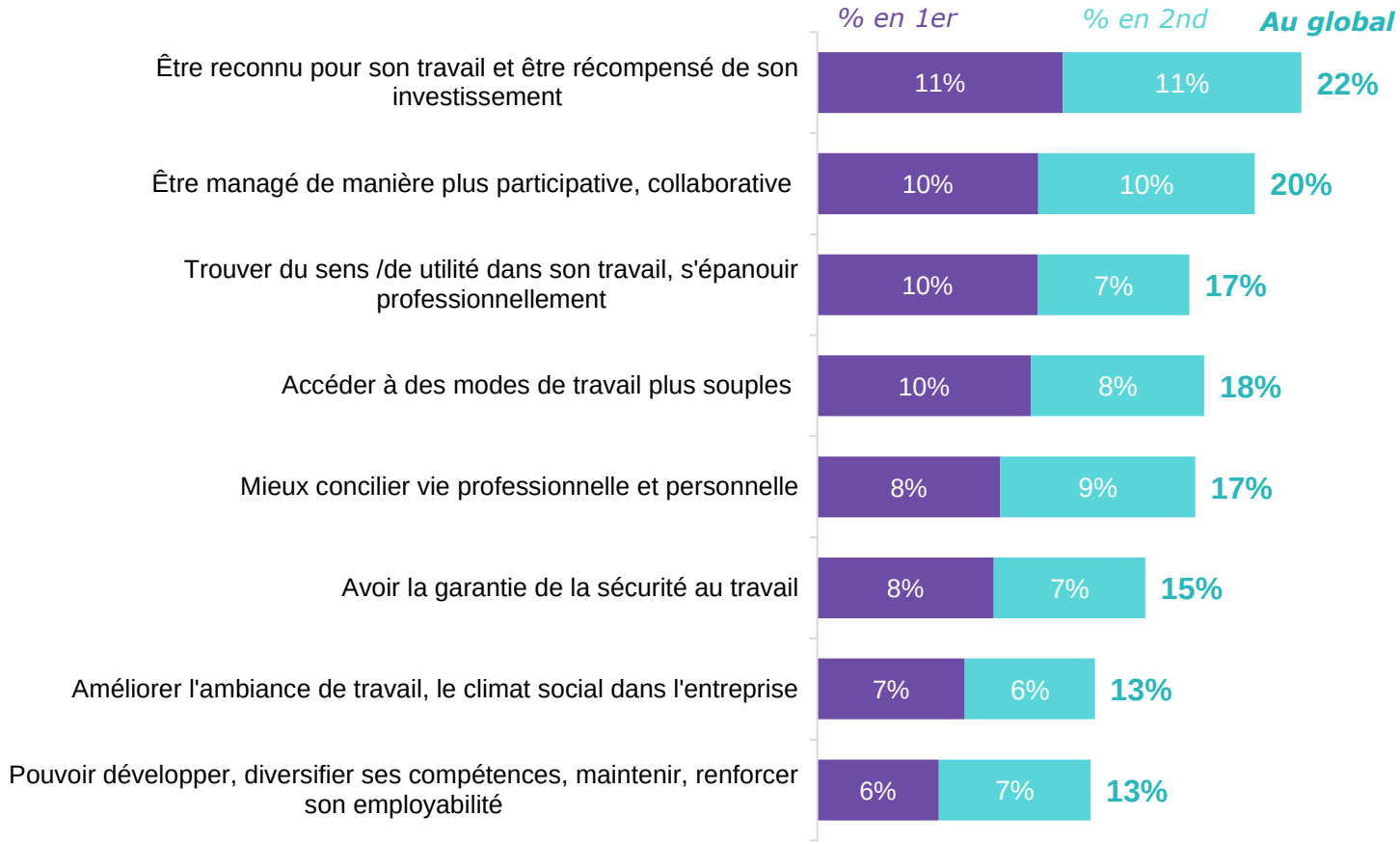
A tous (Base : 1 005)



Une fonction RH qui doit également intégrer les nouvelles attentes des collaborateurs : reconnaissance, management participatif, quête de sens, souplesse

Pour la sortie de crise, quelles sont selon vous les **principales attentes de vos collaborateurs** en matière de sujets RH ?

A tous (Base : 1 005)



Des défis RH centrés sur l'humain (santé, lien social, engagement), ainsi que l'organisation et les nouveaux modes de travail (souplesse, hybridation, nouveaux espaces de travail)

Selon vous, quels vont être les principaux défis des fonctions RH de votre entreprise dans le contexte « d'après crise » ? *A tous (Base : 1 005)*

34% Garantir la **sécurité sanitaire** des collaborateurs

34% Renforcer le **lien social** entre les collaborateurs

31% Intégrer **les modes de travail hybrides** dans l'organisation

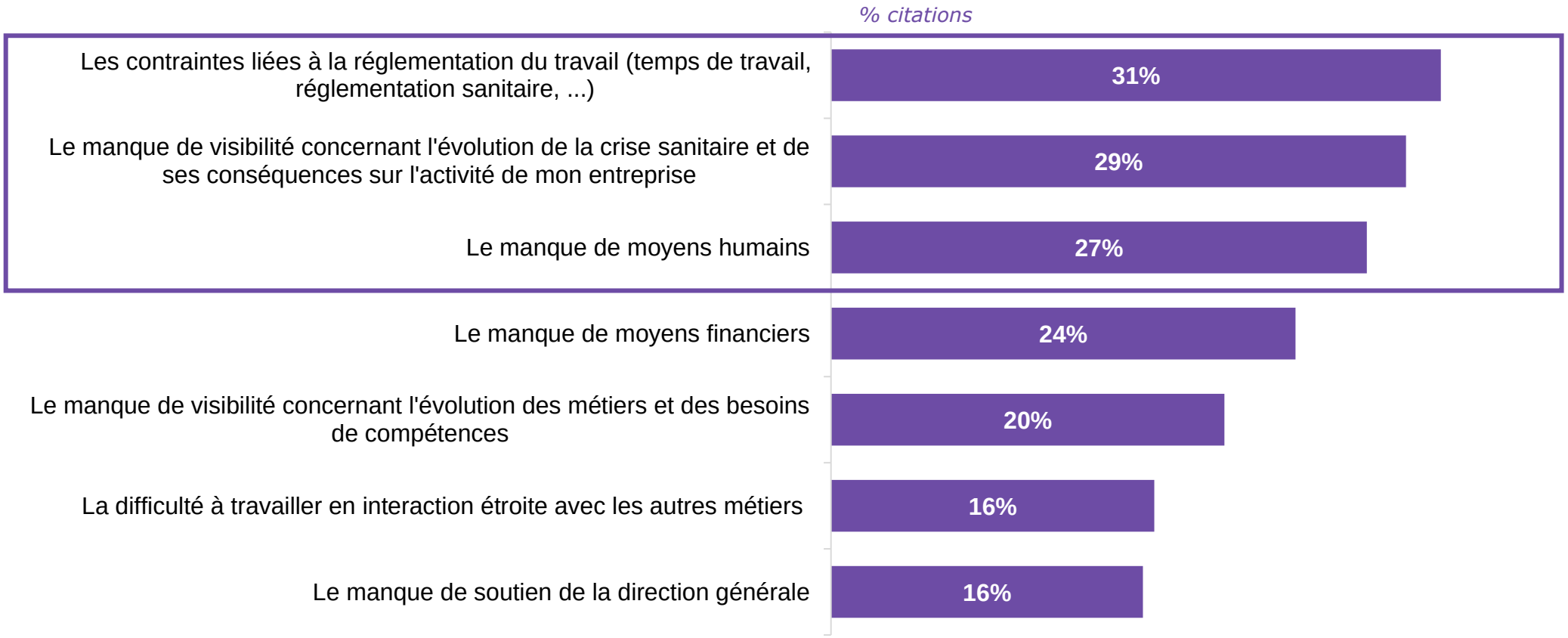
26% **Adapter l'organisation du travail** aux nouvelles générations de collaborateurs

25% **Fédérer, (ré)engager les collaborateurs** autour d'un projet d'entreprise

2 difficultés majeures pour relever ces défis : l'inflation réglementaire et le manque de visibilité sur les conséquences de le crise

Quelles sont les **difficultés** que vous rencontrez dans l'exercice de votre métier ?

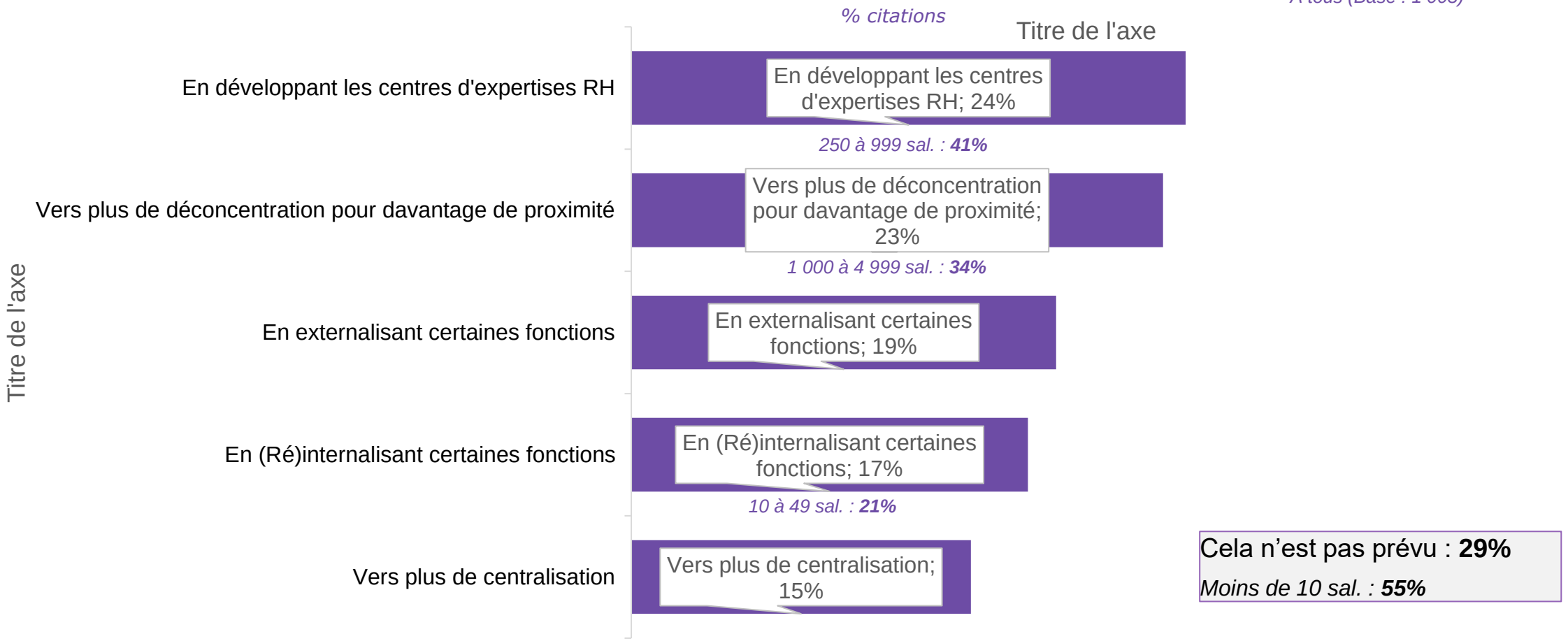
A tous (Base : 1 005)



Un quart des répondants envisagent d'ajuster le modèle organisationnel de la fonction RH en développant les domaines d'expertise RH et en décentralisant certaines activités pour renforcer la proximité avec les collaborateurs

Pour la sortie de crise, **pensez-vous ajuster le modèle organisationnel RH** de votre entreprise ?

A tous (Base : 1 005)



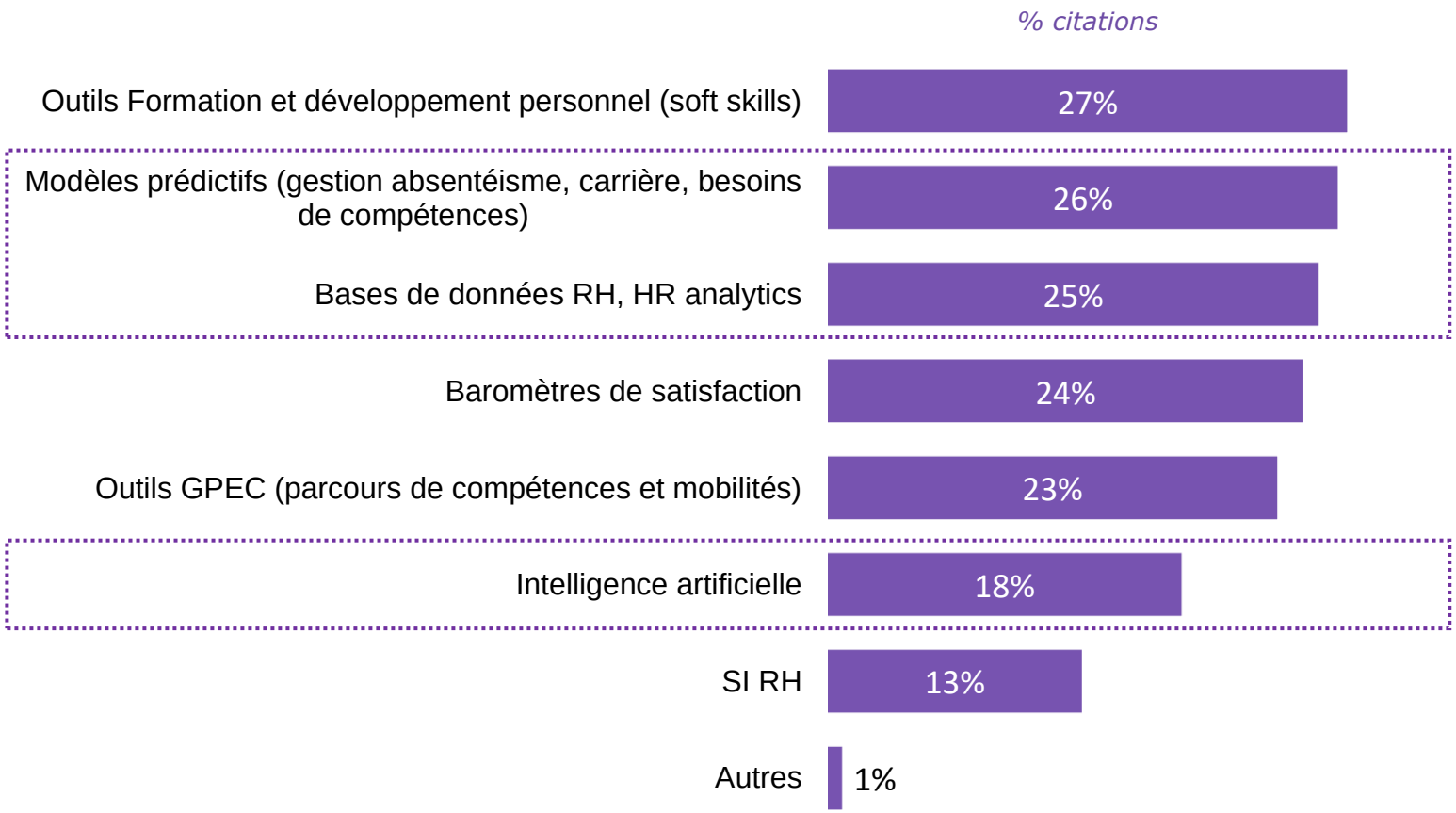
Cela n'est pas prévu : **29%**

*Moins de 10 sal. : **55%***

Les répondants envisagent d'investir dans les outils de formation et développement personnel ainsi que dans les nouvelles technologies pour gagner en efficacité et performance

Pour la sortie de crise, dans quelles solutions techniques et/ou technologiques pensez-vous investir ?

A tous (Base : 1 005)

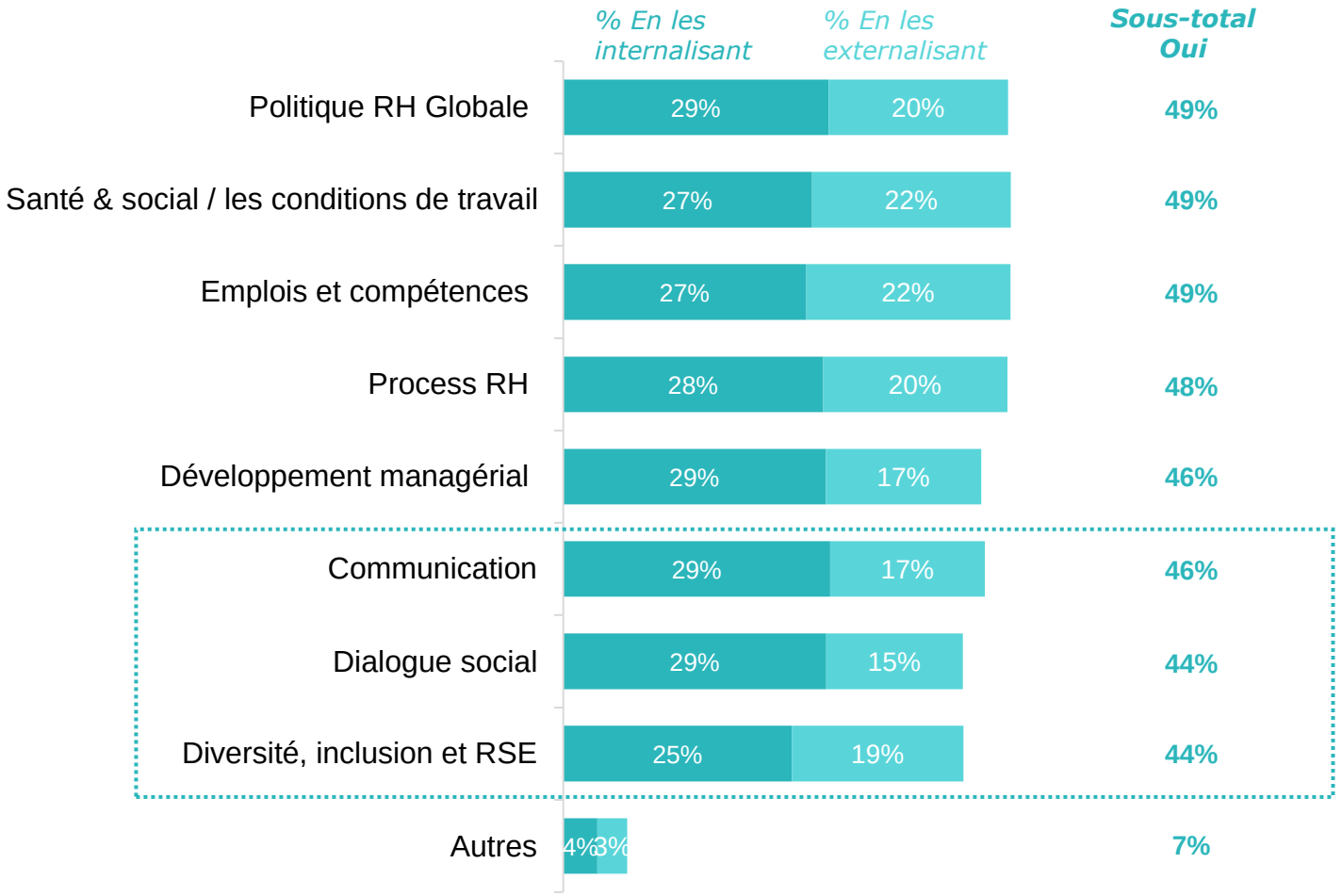


Un quart des répondants envisage d'investir dans les **modèles prédictifs** et **l'analyse des données HR**, 18 % dans l'**Intelligence Artificielle**

La communication, le dialogue social, la diversité vont se développer dans des proportions comparables aux domaines d'intervention RH plus traditionnels comme la santé, le social, la GPEC, ….

Dans quels **domaines d'interventions RH** pensez-vous que votre entreprise sera amenée à développer ses actions ?

A tous (Base : 1 005)



3

Des problématiques RH différenciées selon les secteurs d’activité et les tailles d’entreprise

I Evolution des missions, place des RH, facteurs de transformation et domaines d'intervention

- Les missions RH ont le plus évolué au sein
  - ✓ des entreprises de 1000 à 4999 salariés (79% *vs* 66 % pour l'ensemble des répondants)

  Elles ont moins évolué dans
  - ✓ les TPE de moins de10 salariés (45% *vs* 66% pour l'ensemble)

- La fonction RH a pris une place stratégique plus importante dans
  - ✓ les entreprises de 50 à 249 salariés (73% *vs* 70%) et celles de 250 à 999 salariés (82% *vs* 70%)

  alors que sa place a moins évolué dans
  - ✓ les TPE de moins de 10 salariés (42% *vs* 70%)

- Le premier facteur de transformation des missions RH est propre à chaque secteur
  - ✓ L'évolution commerciale (nouvelles attentes clients, …) pour le secteur du Commerce (19% *vs* 9% pour l'ensemble des secteurs)
  - ✓ Les nouvelles attentes des collaborateurs pour le secteur de la Santé (23% *vs* 15%),
  - ✓ L'évolution de la stratégie de l'entreprise pour les bureaux d'études techniques (BET) (16% *vs* 9 %).

- De même, les facteurs de transformations varient selon les tailles d'entreprise
  - ✓ Le 1er facteur de transformation cité par les TPE (<10 salariés) est la situation économique et financière de l'entreprise (25% *vs* 16% pour l'ensemble)
  - ✓ Les plus grandes entreprises citent davantage les nouvelles attentes des collaborateurs.

I Evolution des missions, place des RH, facteurs de transformation et domaines d'intervention (suite)

- La vision du domaine d'intervention RH à développer varie également selon les tailles d'entreprise

  - ✓ Les entreprises de 1000 à 4999 salariés prévoient davantage de développer :
    - ✓ Leurs politiques RH globales (organisation du travail, politique salariale,…) (61% *vs* 49%)
    - ✓ Le domaine santé / social (prévention santé, conditions de travail, QVT, …) (64% *vs* 49%)
    - ✓ Les process RH (gestion administrative,…) (59% *vs* 48%)

  - ✓ Les entreprises de 250 à 999 salariés prévoient davantage de développer leur intervention dans :
    - ✓ Le domaine de l'emploi et des compétences (GPEC, formation…) (57 % *vs* 49 %)
    - ✓ Le dialogue social (52% *vs* 44%)
    - ✓ La diversité, inclusion, RSE (52% *vs* 44%)

  - ✓ Les petites entreprises de 10 à 49 salariés envisagent davantage de développer la communication RH (52% *vs* 46%).

  - ✓ Les TPE de moins de 10 salariés, de leur côté, sont moins nombreuses à déclarer un développement de leurs domaines d'intervention..

II Différences de perception des enjeux RH, des attentes des collaborateurs et de celles de la DG …

- Les enjeux RH prioritaires pour l'après crise diffèrent selon la taille…
  - ✓ Les entreprises de 1000 à 4999 salariés citent davantage comme enjeux prioritaires : la santé et sécurité au travail, la QVT, l'adaptation de l'organisation du travail, l'anticipation des besoins de ressources et compétences, l'absentéisme et le partage de la valeur (politique de rémunération,…).
  - ✓ Les entreprises de 250 à 999 salariés citent davantage : l'attraction des talents et la fidélisation des salariés, le maintien en emploi des salariés expérimentés, l'engagement des collaborateurs, l'évolution de la culture d'entreprise, l'employabilité des salariés, l'évolution managériale, la diversité, inclusion et RSE.
  - ✓ Les entreprises de 10 à 250 salariés ne présentent pas de différences significatives par rapport à l'ensemble des répondants (cf. slide 10).
  - ✓ Les TPE sont moins nombreuses à se prononcer sur ces différents enjeux.

- … et le secteur
  - ✓ Le Transport privilégie l'adaptation des organisations de travail et l'anticipation des besoins de ressources et de compétences.
  - ✓ Le BTP met plus l'accent sur l'offre aux salariés d'une protection santé efficace et durable.
  - ✓ La santé celui de prévenir et gérer l'absentéisme.

- Des différences de perception des principales attentes RH des collaborateurs selon le secteur
  - ✓ Le secteur de la Santé cite davantage l'attente d'une meilleure reconnaissance (17% *vs* 11%)
  - ✓ Le BETIC cite davantage la recherche d'un meilleur équilibre vie privée / vie pro (18% *vs* 8%)

- Des différences de perception également concernant des attentes prioritaires de la Direction Générale vis-à-vis de la fonction RH
  - ✓ Le secteur du Commerce cite davantage la digitalisation des activités RH (33% *vs* 24%).
  - ✓ L'industrie cite davantage l'analyse des données RH (22% *vs* 17%).
  - ✓ Les petites entreprises (<10 salariés et de 10 à 49 salariés) citent moins la digitalisation des activités RH que les autres entreprises (respectivement 16 et 18 % *vs* 24%).

III Poursuite de la transformation RH : investissements RH, modèle organisationnel

- Des différences en matière d'investissements RH envisagés

  - ✓ Les entreprises de 250 à 999 salariés pensent davantage investir dans :
    - les outils de formation et développement personnel (34% *vs* 27%)
    - l'analyse des données RH (36% *vs* 25%)
    - l'intelligence artificielle (24% *vs* 18%)
  - ✓ L'Industrie envisage davantage d'investir dans les outils GPEC (33% *vs* 23%) et les SI RH (19% *vs* 13%).
  - ✓ La Santé envisage davantage également d'investir dans les outils GPEC (30 % *vs* 23%)

- L'ajustement du modèle organisationnel RH prévu varie également selon la taille d'entreprises et le secteur d'activités

  - ✓ Les plus grandes entreprises (> 1000 salariés) s'orientent vers plus de décentralisation de la fonction RH (34 % *vs* 23 %).
  - ✓ Les entreprises de 250 à 999 salariés mettent l'accent sur le développement de domaines d'expertises RH (41% vs 24%).
  - ✓ 21% des petites entreprises (10 à 49 salariés) envisagent de réinternaliser certaines fonctions (vs 13%).
  - ✓ 55% des TPE (< 10 salariés) envisagent de ne pas modifier leur modèle organisationnel RH.
  - ✓ Le secteur de la Santé envisage davantage de décentraliser certaines fonctions RH (32% vs 23%), et de (ré)internaliser certaines d'entre elles (25% vs 17%).
  - ✓ L'Industrie pense davantage développer les domaines d'expertise RH (31% vs 24%) et externaliser certaines fonctions (28% vs 19%).

le comptoir
de la nouvelle entreprise
malakoff humanis

Le média des entreprises qui innovent au service de l'humain

Management | Santé au travail | Innovation & digital | RSE | QVT | Actu Covid -19 | Parlons vulnérabilités | Tous nos dossiers

PUBLIÉ LE 12.04.2021 — PRÉVENTION SANTÉ

Covid long : « Plus encore qu'avant, les relais doivent venir de l'entreprise », Fabienne Jaworski, médecin du travail coordinateur chez Thales Group

Interview du Docteur Fabienne Jaworski, médecin du travail coordinateur chez Thales Group sur les modalités du retour au travail des salariés...

Les + lus

PUBLIÉ LE 05.02.2021

100% télétravail, retour au bureau, va-t-on vers un travail hybride ? Réponse dans le Baromètre annuel Télétravail 2021 de Malakoff Humanis

PUBLIÉ LE 03.02.2021

« La crise nous a fait réfléchir collectivement à une nouvelle organisation du travail » Sébastien Graff, DRH du groupe InVivo

PUBLIÉ LE 03.02.2021

« Pour que l'entreprise phygitale réussisse, un New Deal managérial et organisationnel est indispensable ! »Bruno Mettling, fondateur de Topics et ancien DRH d'Orange

PUBLIÉ LE 05.02.2021

« Les bureaux de demain seront alternatifs ! » Nathanaël Mathieu, co-fondateur de Neo-nomade

PUBLIÉ LE 05.02.2021

« L'entreprise nouvelle génération fonctionnera en réseaux » Luc Bretones, Président de Purpose for Good

Prochainement sur le Comptoir de la nouvelle entreprise :

- **Observatoire des salariés aidants, octobre 2021**
- **Baromètre annuel Absentéisme, novembre 2021**

malakoff humanis

CONTACT PRESSE

ÉLISABETH ALFANDARI

Tél. : 01 56 03 20 36

Mob. : 07 60 09 25 30

Mail : elisabeth.alfandari@malakoffhumanis.com

lecomptoirdelanouvelleentreprise.com