

Au cœur des nouveaux enjeux RH

1ER BAROMÈTRE



&



HUMAN & WORK

L'engagement des salarié·es et l'inclusion
constitueront les axes de travail prioritaires
des DRH européen·nes en 2023



Octobre 2022

1er baromètre Human & Work

dédié aux enjeux des DRH européen·nes

810

DRH interrogé·es
(entreprises de plus de
50 salarié·es)

4

pays



du 30 juin
au 8 juillet 2022

Human & Work, premier groupe de conseil européen dédié à l'Humain au travail, dévoile les résultats de son premier baromètre dédié aux enjeux des DRH dans les différents pays où il est implanté.

Les résultats du baromètre mettent en évidence des disparités de priorités et points de vue entre les DRH des différents pays. Cependant, **deux grands défis pour la fonction RH sont mis en exergue au niveau européen :**

- **L'engagement des salarié·es**, à travers notamment le renforcement de la cohésion interne (pour 33% des DRH) et de la reconnaissance (30%), mais aussi en donnant du sens à la mission de l'entreprise (32% des DRH veulent ainsi associer les salarié·es à la définition des missions de l'entreprise) ;
- **L'inclusion**, à travers la mise en place de dispositifs d'alerte pour lutter contre les comportements non respectueux (30%) et de politiques de recrutement plus inclusives (28%).

Le baromètre met également en lumière les **difficultés rencontrées par les DRH pour engager la direction et les managers sur les sujets de Responsabilité Sociale et Environnementale**, alors même que l'enjeu de l'impact positif de l'entreprise constitue une attente de plus en plus forte de la part de l'ensemble de ses parties prenantes, au 1er rang desquelles candidat·es et collaborateur·trices.



Renforcer l'engagement et la mobilisation des salarié·es



La préoccupation principale des DRH européen·nes

Sans grande surprise à la lumière du contexte actuel, alors que les sujets de grande démission, *quiet quitting*, de fuite et de pénurie des talents inquiètent la plupart des DRH européen·nes, l'étude menée par BVA pour Human & Work met en exergue la **volonté des DRH de mobiliser en priorité leurs ressources (réflexion, temps, dispositifs, actions...)** sur l'engagement des salarié·es au cours des 12 prochains mois.

Trois axes de travail prioritaires émergent :

1

Renforcer la cohésion interne et l'ambiance de travail au sein des équipes

une priorité pour 33% des DRH européen·nes, particulièrement affirmée en France (38% des répondants), et un peu moins en Espagne (29% des répondants).

2

Donner du sens au travail

32% des DRH européen·nes souhaitent associer les salarié·es à la définition des missions de l'entreprise. La France se situe sur ce point légèrement en retrait par rapport à ses voisins : 29% des DRH français·es considèrent cet enjeu comme prioritaire, contre 34% en Allemagne ou en Italie.

3

Renforcer la reconnaissance

30% des répondants souhaitent mobiliser des ressources pour renforcer la reconnaissance de leurs équipes, un chiffre qui s'élève à 34% chez les DRH français·es, 35 % en Espagne, mais seulement 28% chez les Allemands.

Cette volonté de mobilisation sur ces sujets fait écho aux projections des DRH sur les attentes prioritaires des collaborateurs et collaboratrices. Ils évoquent ainsi, par ordre de priorité : **l'ambiance dans les équipes (38%), le climat social dans l'entreprise (38%) et la collaboration entre les équipes (37%). Viennent ensuite le maintien de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (32%), les signes de reconnaissance de leur travail et de leur engagement (30%) et le fait de trouver du sens et de l'utilité dans son travail (30%).**

En matière de RH, quelles sont selon vous les attentes prioritaires de vos collaborateur·trices ?



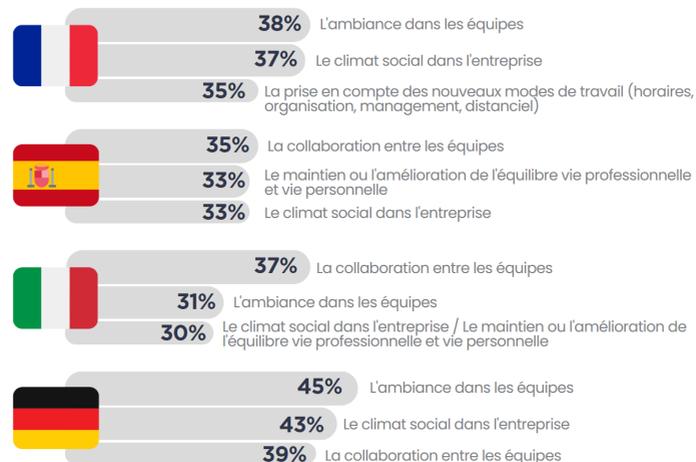
Des divergences importantes émergent entre les pays sur ces items : les Allemands mettent ainsi particulièrement en avant le collectif (ambiance dans les équipes et climat social, pour respectivement 45% et 43% des DRH), quand les Espagnols et les Italiens ne sont que 26% et 31% à estimer l'ambiance dans les équipes comme une attente clé de leurs collaborateurs et collaboratrices (ce taux atteint 38% en France).

Quant aux signes de reconnaissance du travail et de l'engagement, **les DRH italien-nes sont seulement 17% à penser qu'il s'agit d'une attente prioritaire chez leurs collaborateurs et collaboratrices, contre 32% pour les DRH français-es et 34% pour les DRH allemand-es.**

Enfin sur la question du sens au travail, alors que 32% des DRH français-es et 31% des DRH allemand-es le placent parmi les attentes prioritaires des collaborateurs et collaboratrices, seuls 23% des DRH espagnol-es le mentionnent.

En matière de RH, quelles sont selon vous les attentes prioritaires de vos collaborateur-trices ?

Résultats par pays



L'inclusion

2

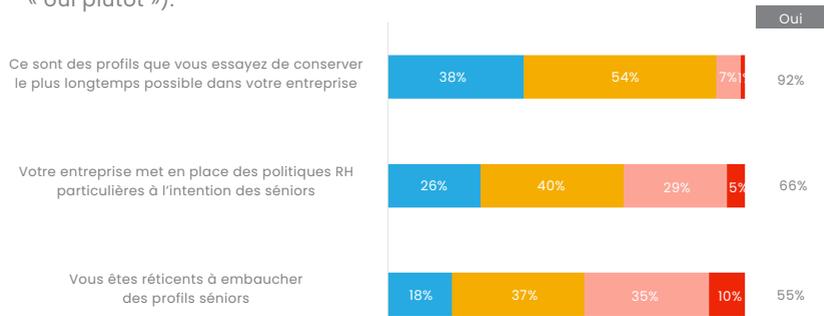


Second grand défi des entreprises pour 2023

Dans un contexte de libération de la parole autour des violences au travail et de l'élargissement de la notion de harcèlement sexuel dans la législation française depuis mars 2022, les DRH des quatre pays étudiés mettent en exergue l'importance de la création et/ou du développement de **dispositifs d'alertes pour lutter contre les comportements non-respectueux ou discriminatoires**. Ainsi, 30% des DRH européen-nes citent cette action comme prioritaire, un taux qui s'élève même à 42% en France et 39% en Espagne. À l'inverse, seuls 22% des DRH allemand-es citent cette action comme prioritaire.

Qu'en est-il des profils séniors ?

La question de l'inclusion des profils séniors préoccupe également les DRH interrogé-es : 92% d'entre eux/elles déclarent essayer de conserver les profils séniors le plus longtemps possible dans leur entreprise (38% répondant « oui tout à fait » et 54% « oui plutôt »). Et ils/elles sont 66% à déclarer mettre en place des politiques RH à l'intention des séniors (26% « oui tout à fait » et 40% « oui plutôt »). Et ils/elles sont 66% à déclarer mettre en place des politiques RH à l'intention des séniors (26% « oui tout à fait » et 40% « oui plutôt »).



Malgré ces bonnes intentions, **55% des DRH restent pourtant réticent-es à embaucher un profil sénior**. Les DRH français-es semblent toutefois les moins réticent-es sur la question : ils/elles ne sont que **38% à se déclarer réticent-es, contre 61% pour les Italien-nes, 58% pour les Allemand-es et 55% en Espagne**.

Un résultat surprenant lorsque l'on regarde la réalité : **en France, si le taux d'activité des séniors (55-64 ans) n'a cessé de progresser depuis 2000, il n'est que de 56% en 2021***. De même, selon le baromètre réalisé par le Défenseur des droits et l'OIT (Organisation internationale du travail) en décembre 2020, l'âge fait partie des premiers motifs de discrimination ressentis par les salarié-es après l'origine ou la couleur de peau, l'état de santé ou le handicap, et l'apparence physique. Parmi les personnes ayant vécu une discrimination ou un harcèlement discriminatoire dans l'emploi, 10 % rapportent avoir été discriminées en raison de l'âge avancé.

	Ensemble Oui	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salarié-es	250 salarié-es et plus
Ce sont des profils que vous essayez de conserver le plus longtemps possible dans votre entreprise	92%	89%	96%	90%	83%	92%	90%
Votre entreprise met en place des politiques RH particulières à l'intention des séniors	66%	65%	63%	71%	70%	64%	74%
Vous êtes réticents à embaucher des profils séniors	55%	38%	58%	55%	61%	53%	61%

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble
 xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble



La responsabilité sociétale des entreprises

3



Une mission intégrée à la feuille de route des DRH mais qui peine à mobiliser

Pilier clé de l'engagement des collaborateurs-trices et désormais de la marque employeur, la mise en œuvre de plans d'impact par les entreprises fait désormais majoritairement partie des missions des DRH. **92% des DRH interrogé-es déclarent être déjà impliqué-es dans la gestion des problématiques RSE.**



Quelles évolutions de la fonction RH pour le futur ?

4

Sans surprise, c'est le **caractère social** (prévoyance, actions sociales et solidaires, relations et conditions de travail) qui arrive en tête en termes de priorité à intégrer dans l'entreprise (cité par 60% des DRH), suivi par le **volet environnemental** (protection de la planète, transition environnementale), cité par 55% des DRH. Les DRH espagnol-es sont particulièrement attentif-ves à l'intégration du **volet social** (à 68%), à l'inverse des Italien-nes, qui ne sont que 51% à se positionner sur le sujet.

Le phénomène de démissions en nombre constaté dans plusieurs pays depuis la crise sanitaire s'explique notamment par la recherche de sens et de sentiment d'utilité au travail. Les entreprises prennent à bras-le-corps cette problématique en mettant désormais un point d'honneur à vouloir associer les salarié-es à la définition des missions de l'entreprise (32% des DRH déclarent vouloir mobiliser leurs ressources sur ce sujet) et expliciter la mission de l'entreprise et sa raison d'être (23% des DRH déclarent vouloir mobiliser leurs ressources sur ce sujet au cours des 12 prochains mois).

Des difficultés rencontrées

76%

des DRH ont le sentiment de rencontrer des difficultés dans la définition et la mise en place de plans d'actions sur les différentes thématiques que couvrent la RSE

75%

déclarent avoir des difficultés pour mobiliser la direction et les managers sur ces sujets.

Les DRH espagnol-es sont ceux/celles qui semblent avoir le plus de difficultés pour engager la direction et les managers dans les politiques RSE (87% de répondants) ainsi que pour définir et mettre en place des plans d'actions sur les différentes thématiques de la RSE (82%). Les réponses des DRH français-es se situent quant à elles dans la moyenne européenne.



Un rôle de plus en plus important avec des mutations à venir

La quasi unanimité des responsables RH considère qu'au sein de leur entreprise la fonction RH va connaître d'importantes mutations. Reste que le contexte peut représenter un obstacle au déploiement de ces évolutions.

En regardant vers l'avenir de leur fonction, deux évolutions sont soulignées par les DRH interrogés :

- > la nécessité d'avoir une connaissance plus fine des compétences, motivations et souhaits d'évolution**
des collaborateurs et collaboratrices (48% des DRH se déclarent « tout à fait d'accord », un enjeu particulièrement important pour les Espagnols (64%), à l'inverse des Allemands, (42%). France : 54%) ;
- > la contribution à l'innovation au sein de l'entreprise, notamment en termes d'organisation et de nouveaux modes de travail**
(42% des DRH sont « tout à fait d'accord », 59% en Espagne vs 36% en Allemagne. France : 45%).

Le manque de moyens est souligné comme une difficulté pressentie à l'avenir par une grande partie des répondants, qu'ils soient financiers (34%) ou humains (32%), particulièrement en France (respectivement 46% et 41%).

À travers ce baromètre, qui a vocation à devenir annuel, nous souhaitons donner la parole aux DRH européen·nes pour mieux comprendre leurs difficultés, leurs attentes et leurs projections sur le futur du travail. Les évolutions actuelles du monde du travail sont exponentielles, et entraînent avec elles une évolution rapide des missions de la fonction RH. Nous savons chez Human & Work à quel point les nouvelles exigences qui se font jour, notamment de la part des collaborateurs et collaboratrices et des candidat·es, peuvent être compliquées à gérer pour les entreprises et leurs dirigeant·es et nécessiter un accompagnement.

Il est plutôt rassurant de constater que les deux défis prioritaires qui émergent de cette enquête pour les DRH en 2023, l'engagement des salarié·es et l'inclusion, sont des problématiques sur lesquelles nous intervenons d'ores et déjà au quotidien pour nos clients. Avec toujours un unique objectif : construire avec eux un monde du travail inclusif, responsable et serein.



David Mahé
Président et Fondateur

À propos de Human & Work

Premier groupe de conseil européen dédié aux enjeux de l'Humain au travail, Human & Work aide les DRH à prendre soin de leurs équipes et de leurs organisations. Avec des bureaux en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne, les 255 collaborateurs et collaboratrices du groupe accompagnent plus de 1 000 entreprises et leurs 8 millions de salarié-es partout dans le monde.

Grâce à son équipe pluridisciplinaire, Human & Work apporte une expertise unique sur les questions de santé psychologique au travail, de diversité et inclusion, de management des carrières et de développement du leadership.

Notre mission est claire : construire un monde du travail inclusif, responsable et serein.

Suivez les actualités de Human & Work sur :

 @HWP_fr et  Human & Work

Contact

28 rue de Mogador

75009 Paris

Siège social

01 42 96 92 62

contact@humanandwork.com



www.humanandwork.com