

“opinionway pour

LIAISONS
SOCIALES

Perspectives RH 2023

LAMY LIAISONS

Rapport d'étude – Mai 2023



ESOMAR²³
Corporate





La méthodologie



“ Méthodologie - fonctions RH



▶ Étude réalisée auprès de **303 Fonctions RH** travaillant dans des entreprises / organisations de 50 salariés et plus.



▶ L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de **région, d'âge, de secteur d'activité et de taille salariale**. Les résultats ont été pondérés par ces mêmes critères.



▶ OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les **procédures et règles de la norme ISO 20252**.



▶ Mode d'interrogation : L'échantillon a été interrogé **en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview), avec un questionnaire de 10 minutes.



Questionnaire
Liaisons Sociales



▶ Dates de terrain : les interviews ont été réalisées **entre le 2 et le 18 mai 2022**.



▶ OpinionWay rappelle par ailleurs que les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 5,7 points au plus pour un échantillon de 300 répondants.

Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :
« Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales »
et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé.

“ Méthodologie – benchmark salariés public et privé



▶ Étude réalisée auprès de **1000 salariés** issu d'un échantillon national représentatif des salariés français, public et privé



▶ L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de **région, d'âge, sexe, de secteur d'activité et type d'établissement public/privé**. Les résultats ont été pondérés par ces mêmes critères.



▶ OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les **procédures et règles de la norme ISO 20252**.



▶ Mode d'interrogation : L'échantillon a été interrogé **en ligne sur système CAWI** (Computer Assisted Web Interview), avec un questionnaire de 5 minutes.



Questionnaire
benchark



▶ Dates de terrain : les interviews ont été réalisées **entre le 2 et le 18 mai 2022**.



▶ OpinionWay rappelle par ailleurs que les résultats de ce sondage doivent être lus en tenant compte des marges d'incertitude : 3,1 points au plus pour un échantillon de 1000 répondants.

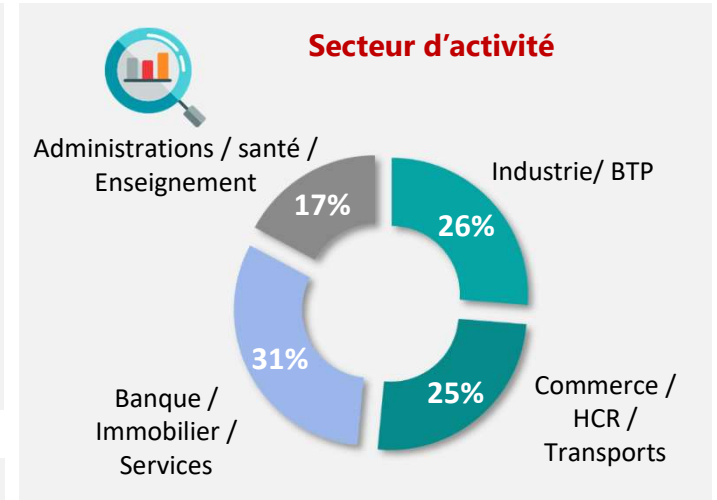
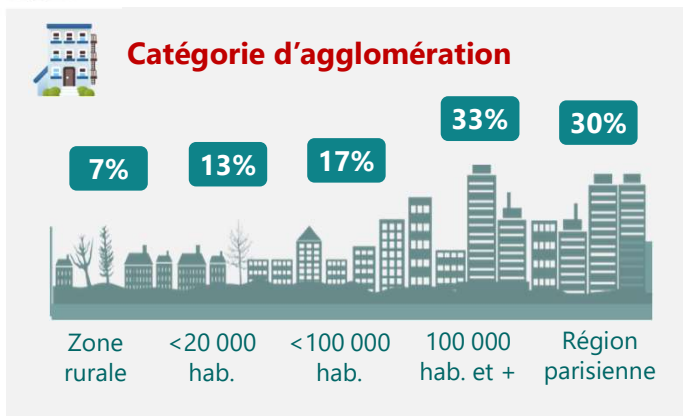
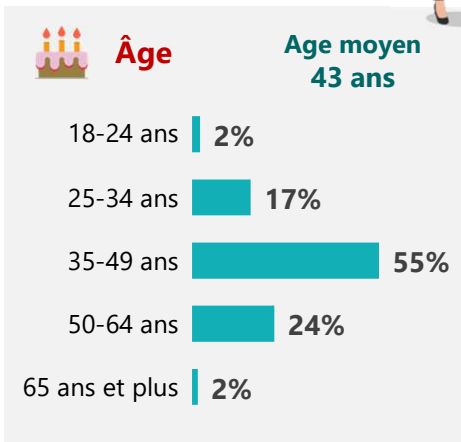
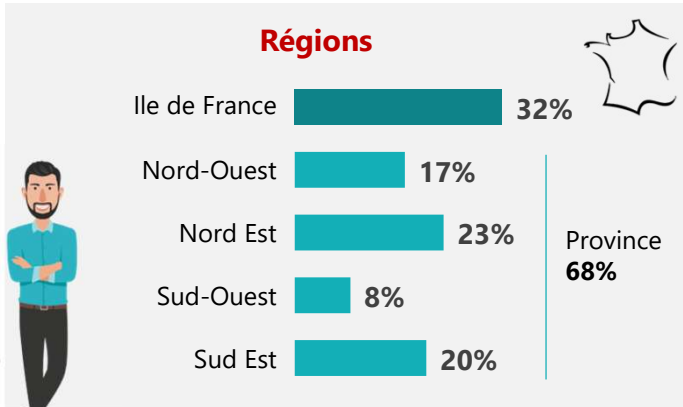
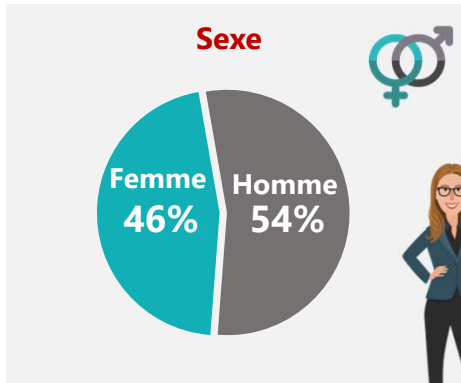
Toute publication totale ou partielle doit impérativement utiliser la mention complète suivante :
« Sondage OpinionWay pour Liaisons Sociales »
et aucune reprise de l'enquête ne pourra être dissociée de cet intitulé.



Le profil des répondants

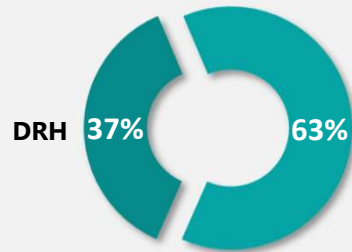


“ Profil des fonctions RH (1/2)



“ Profil des fonctions RH (2/2)

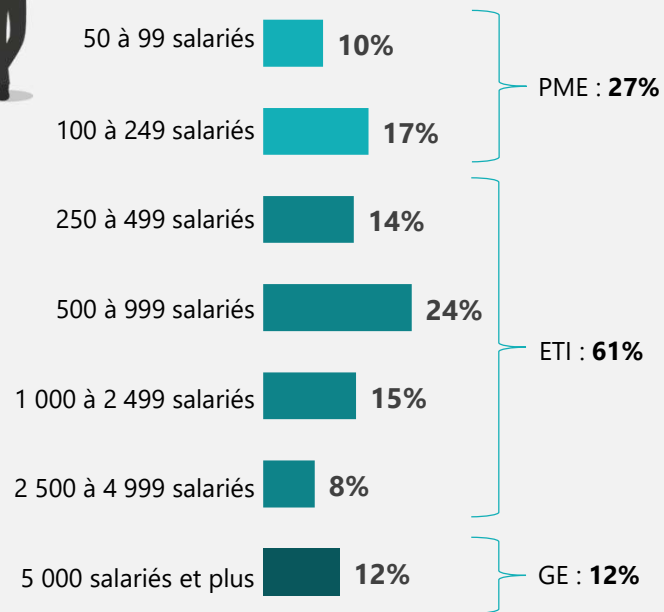
Fonction au sein de l'entreprise



RRH (Responsables des Ressources Humaines, Responsables paie, Responsables relations sociales, Responsables recrutements, Responsables formation, Chargé de relations sociales)



Taille salariale

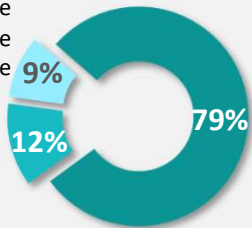


Situation professionnelle

Fonctionnaire, agent de l'Etat, de la fonction publique territoriale ou hospitalière

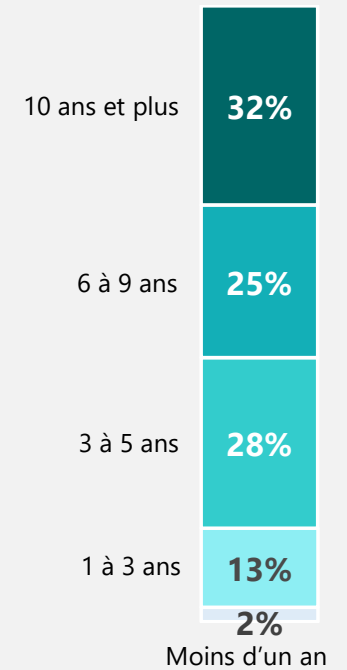


Salarié d'une entreprise publique

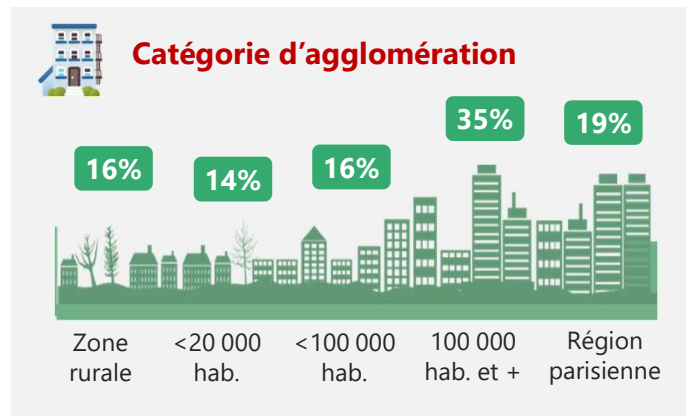
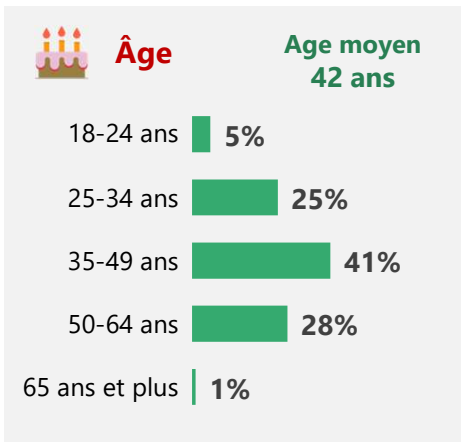
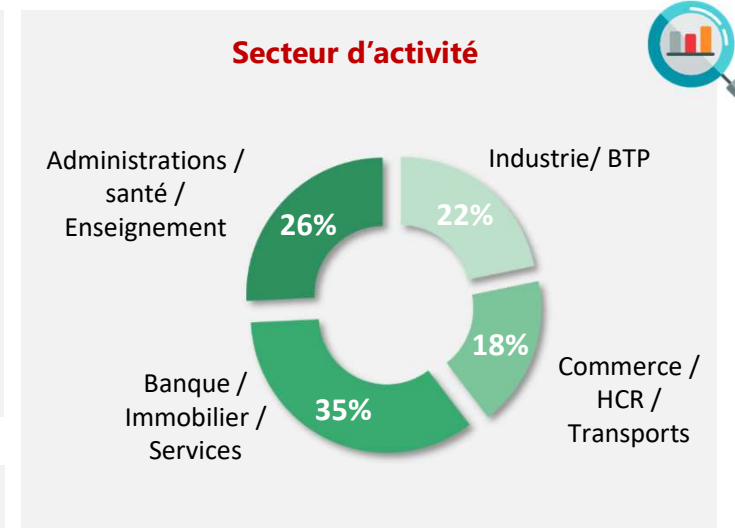
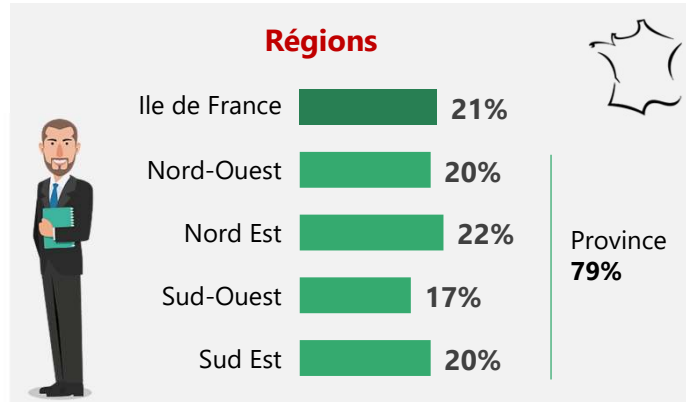
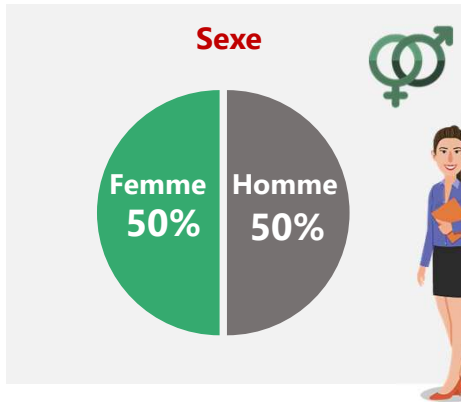


Salarié du secteur privé

Ancienneté - fonction RH



“ Profil des salariés public et privé (1/2)

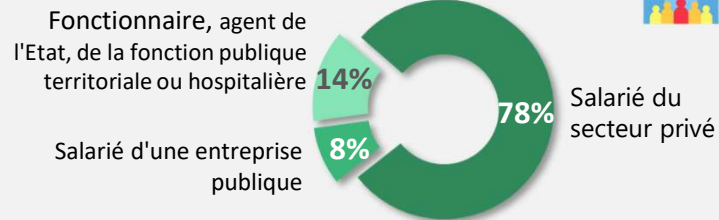


“ Profil des salariés public et privé (2/2)

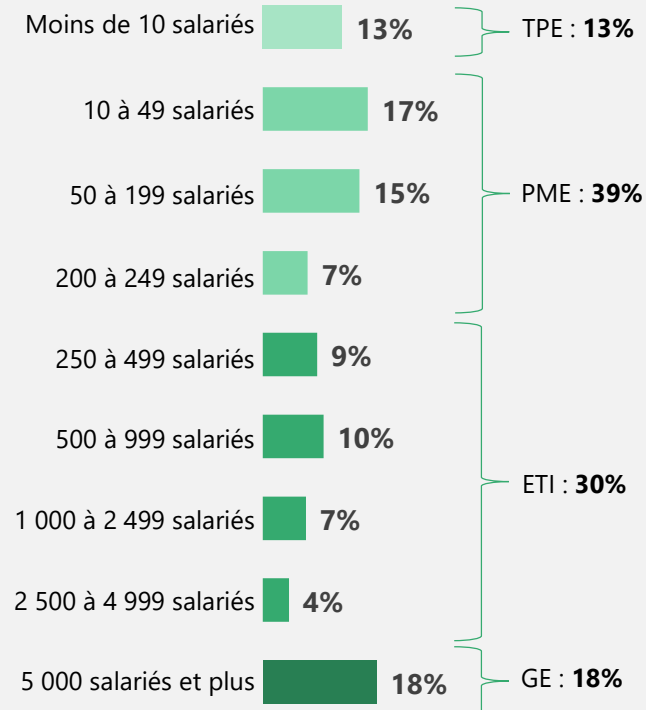
Catégorie Socio-professionnelle



Situation professionnelle



Taille salariale



35%

Exercent une responsabilité d'encadrement direct d'autres collaborateurs





L'analyse





**Un optimiste qui gagne à
nouveau les fonctions RH**

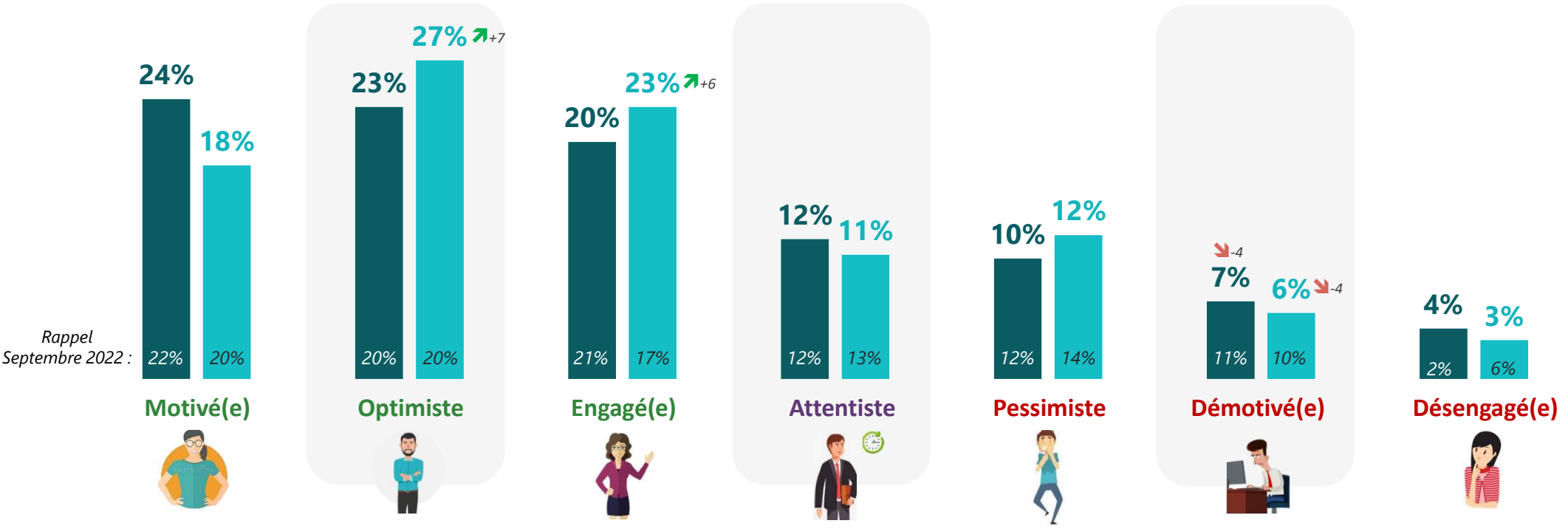


Un état d'esprit à court et moyen termes qui redevient positif après s'être dégradé la dernière année

Q1. Parmi les adjectifs suivants, lequel décrit le mieux **votre état d'esprit actuel par rapport à l'avenir de votre métier RH ?**

Base : ensemble (303)

- **A court terme (jusqu'à fin 2023)** → Positif : **67%** Négatif : **21%** (vs 63% et 25% en septembre 2022)
- **A moyen terme (dans les deux prochaines années)** → Positif : **68%** Négatif : **21%** (vs 57% et 30% en septembre 2022)





Et une priorité confirmée de la gestion et de l'évolution des salariés en interne au détriment notamment de l'accompagnement des salariés en droit social ainsi que de la Direction

Question barométrique

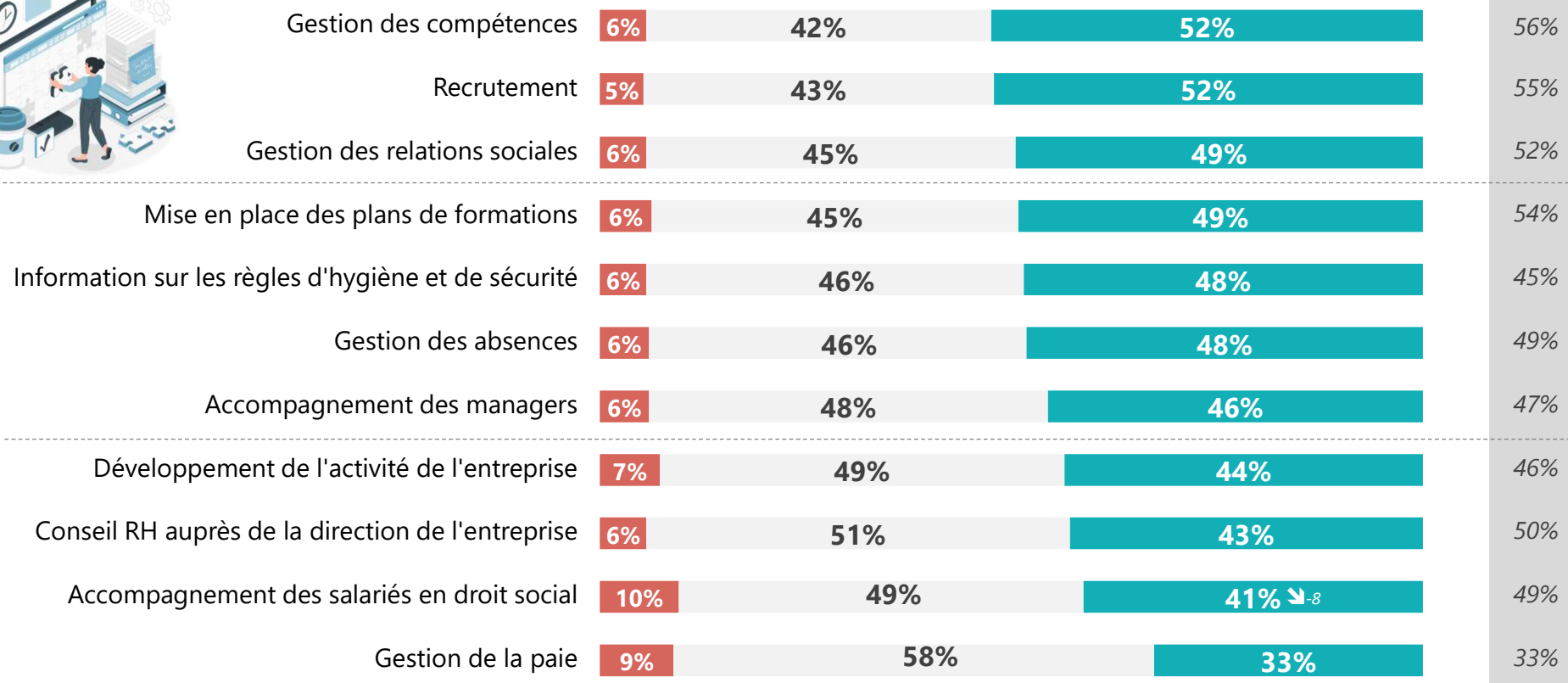
Q5. Selon vous, comment vont évoluer les tâches RH suivantes dans les deux prochaines années?

Base : ensemble (303)



■ Va prendre moins d'importance
 ■ Pas d'évolution
 ■ Va prendre plus d'importance

« va prendre plus d'importance »
Rappel 2022



Les nouvelles organisations du travail sont beaucoup plus perçues pour leur dimension d'impact stratégique que de cohésion interne

Q9. Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant **les nouvelles organisations du travail suite notamment à la crise sanitaire** (télétravail, espaces, rythmes et horaires de travail) spécifiquement concernant votre entreprise / organisation ?

Base : ensemble (303)

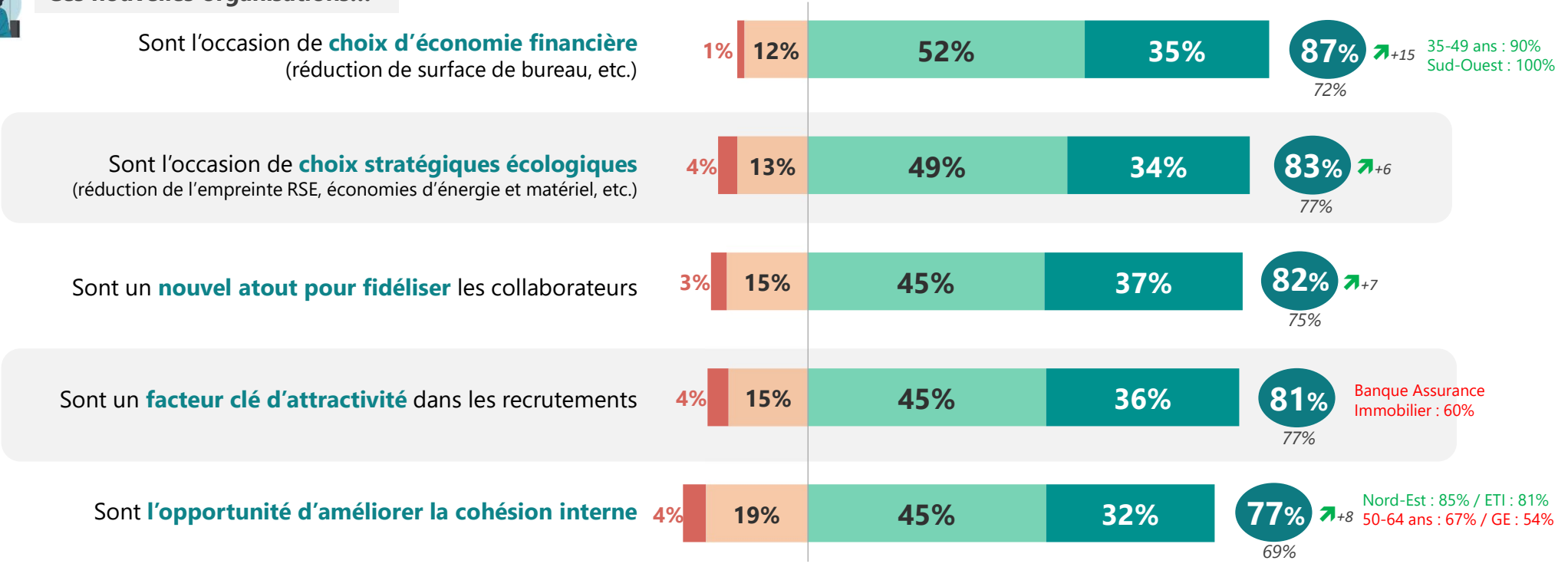
Rappel Septembre 2022



Ces nouvelles organisations...

■ Pas du tout d'accord
 ■ Plutôt pas d'accord
 ■ Plutôt d'accord
 ■ Tout à fait d'accord

Total d'accord
(tout à fait + plutôt)



Résultats significativement **supérieurs** ou **inférieurs** au Global

↗ ↘ significativement **supérieur** / **inférieur** par rapport à la vague précédente de 2022 (Les nouvelles organisations du travail)



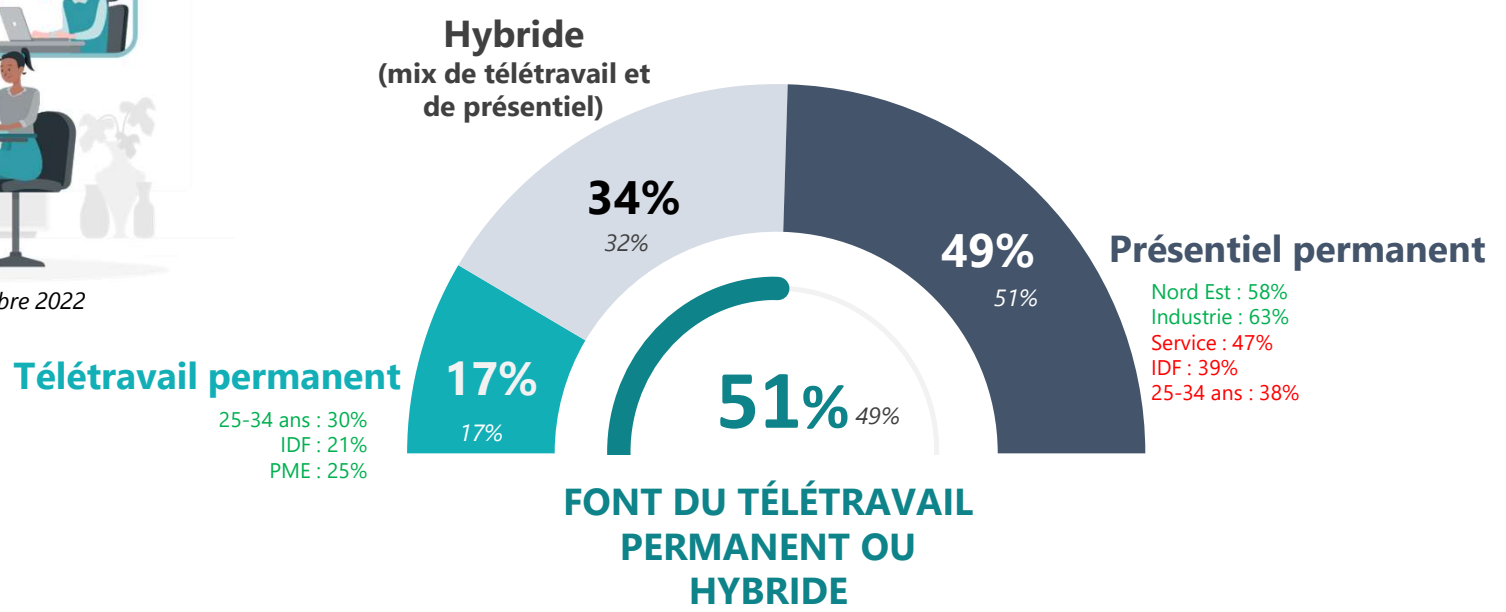
...avec la pérennisation du travail hybride concernant la moitié des collaborateurs

Q1B. Au sein de votre organisation, pouvez-vous indiquer la répartition de l'ensemble des collaborateurs selon les modes de travail suivants ?

Base : ensemble (303)



Rappel Septembre 2022



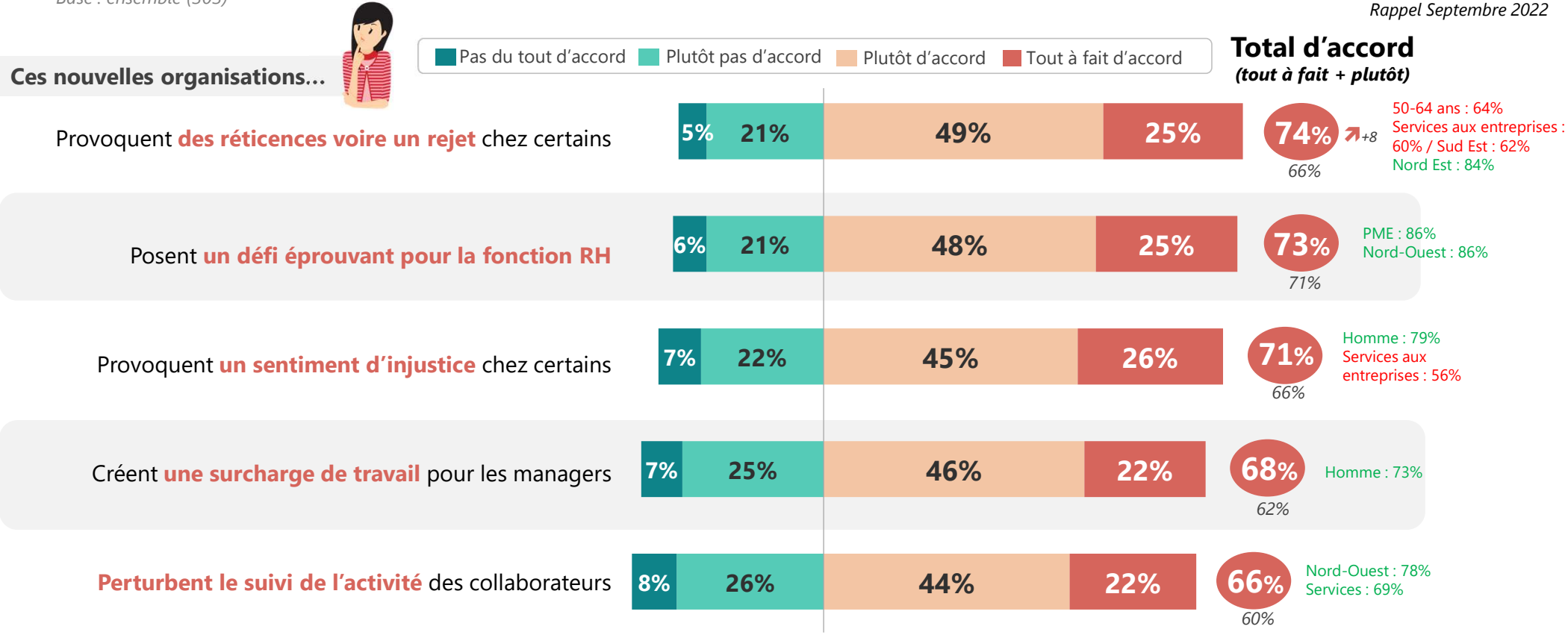
Résultats significativement supérieurs ou inférieurs au Global

Mais les défis posés par ces nouvelles organisations du travail pour les collaborateurs se confirment

Q9. Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant **les nouvelles organisations du travail suite notamment à la crise sanitaire** (télétravail, espaces, rythmes et horaires de travail) spécifiquement concernant votre entreprise / organisation ?

Base : ensemble (303)

Rappel Septembre 2022



Résultats significativement **supérieurs** ou **inférieurs** au Global



...mais un contexte de « polycrise » qui influe sur le moral des collaborateurs...



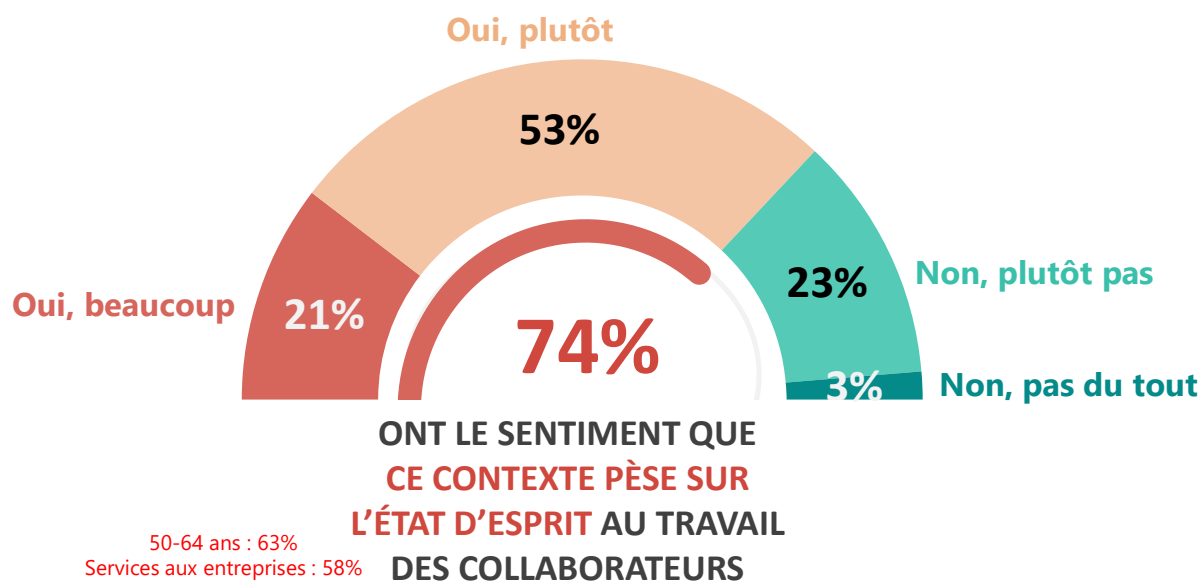


Des collaborateurs fortement soumis aux multiples crises tant sur le plan professionnel que géopolitique

Q18. Avez-vous le sentiment que ce contexte **pèse sur l'état d'esprit au travail des collaborateurs** de votre organisation ?.

Base : ensemble (303)

Certains parlent de « **polycrise** » ou « **permacrise** » à ce propos, avec, sur fond de crise climatique, à la fois des enjeux politiques (nationaux - réforme des retraites - et internationaux - guerre en Ukraine...), les effets de traîne de la crise sanitaire, des enjeux économiques (inflation...), des tensions dans le rapport au travail (conditions du marché de l'emploi, nouvelles organisations avec le travail hybride, etc.) ...





Avec un impact principalement sur la santé mentale au global et sur la pression éprouvée

Q19. Et êtes-vous en accord avec les affirmations suivantes concernant **cet impact sur leur état d'esprit ?**

Base : Ont le sentiment que ce contexte pèse sur l'état d'esprit au travail des collaborateurs (224)



Le contexte...

■ Pas du tout d'accord
 ■ Plutôt pas d'accord
 ■ Plutôt d'accord
 ■ Tout à fait d'accord

Total d'accord
(tout à fait + plutôt)

Pèse sur l'état de santé psychique et mentale
des collaborateurs



Tend à **augmenter les exigences des collaborateurs** en ce qui concerne la qualité de vie et les conditions de travail



Contribue à des **manifestations plus fréquentes d'épuisement**



Ajoute de la pression sur la fonction RH



Impacte négativement l'ambiance générale
et les relations au travail



A des **effets néfastes sur la productivité**
et la performance globale



Impacte négativement l'engagement des collaborateurs





Des collaborateurs cependant engagés





MÉTHODOLOGIE DU Module Ingage

Un score cumulant 10 critères en deux dimensions, pour mesurer les ressentis et ressorts émotionnels de l'implication des salariés et leur traduction dans des comportements actifs quotidiens :

“ Sentiments

MOTIVATION à atteindre un objectif

Je suis motivé pour faire mon travail et atteindre mes objectifs

FOCUS dans l'activité

En général, lorsque je suis au travail, je ne vois pas le temps passer

ENTHOUSIASME

J'ai plaisir à venir travailler le matin

EPANOUISSEMENT

Je m'épanouis dans mon travail, car il est utile aux autres

ATTACHEMENT pour l'organisation

Je suis attaché(e) à l'organisation dans laquelle je travaille

“ Comportements

PERSEVERANCE pour la réussite

Je vais souvent au-delà de ce qui est normalement attendu pour contribuer à la réussite de mon organisation

PROACTIVITE dans l'action

Il m'arrive souvent de solutionner des problèmes mineurs avant qu'ils ne prennent de l'ampleur et pénalisent mon organisation.

EXPANSION de rôle

Lorsqu'un problème organisationnel se présente, je sors volontiers de mon champ de compétence naturel pour le solutionner.

ADAPTABILITE à l'environnement

Je fais au mieux pour m'adapter aux besoins de mon organisation en termes de compétences et de comportement

RECOMMANDATION

Je suis prêt(e) à recommander mon organisation à un proche pour venir y travailler.



Les fonctions RH évaluent mieux l'engagement des collaborateurs que les salariés eux-mêmes

Q14a. En ce qui concerne les **collaborateurs de votre organisation**, êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes relatives à leur vie au travail ?

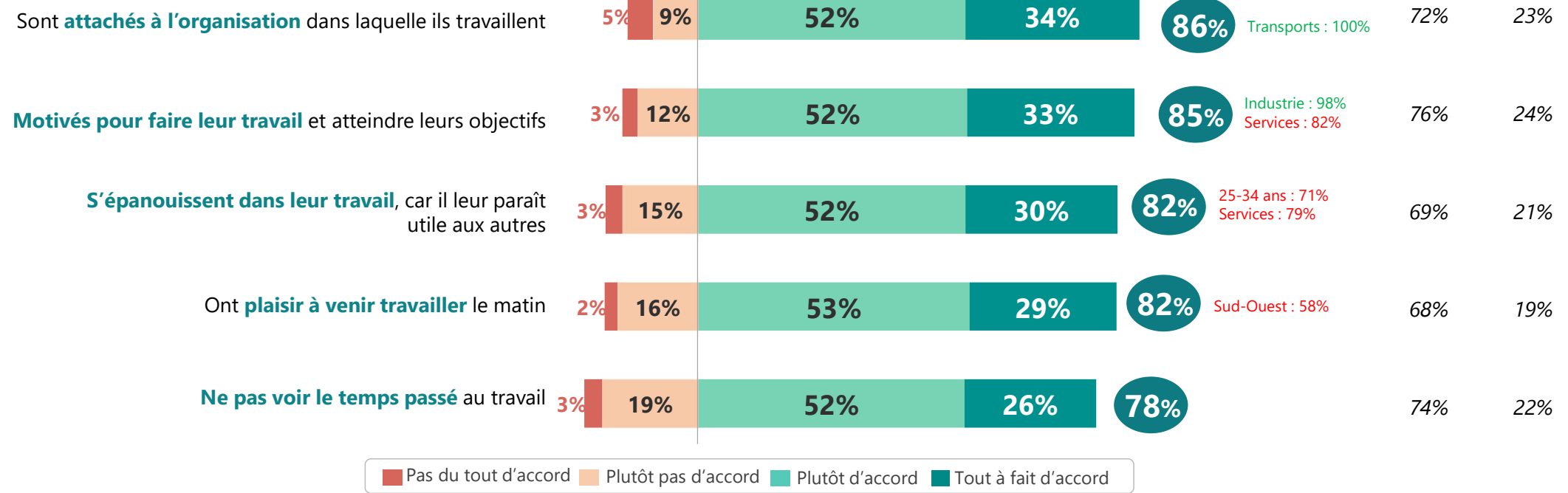
Base : ensemble (303)

Benchmark*	
Total Oui	« tout à fait d'accord »

Dans mon entreprise, de manière générale, j'observe que les collaborateurs semblent...

“ Sentiments : 82%

Total d'accord (tout à fait + plutôt)



■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

*étude réalisée par OpinionWay auprès de 1 010 actifs âgés de 18 ans et plus. L'échantillon a été interrogé en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview).



...et les collaborateurs s'évaluent mieux sur leur adaptabilité en termes de compétences et de comportements

Q14b. Et toujours en ce qui concerne les **collaborateurs de votre organisation**, êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

Base : ensemble (303)

Dans mon entreprise, de manière générale, j'observe que les collaborateurs...

Comportements : 83%

Total d'accord
(tout à fait + plutôt)

Benchmark*	
Total Oui	« tout à fait d'accord »
88%	31%
84%	27%
76%	26%
62%	19%
80%	25%

Font au mieux pour s'adapter aux besoins de l'organisation en termes de compétences et de comportement

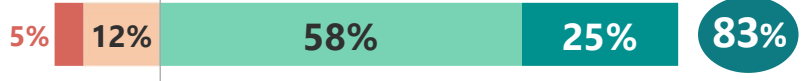


50-64 ans : 93%
35-49 ans : 82%
Services : 83%

Ils leur arrivent souvent de solutionner des problèmes mineurs avant qu'ils ne prennent de l'ampleur et pénalisent l'organisation



Vont souvent au-delà de ce qui est normalement attendu pour contribuer à la réussite de l'organisation



ETI : 88% / GE : 70%
Banque Assurance
Immobilier : 70%

Sont prêts à recommander l'entreprise à un proche pour venir y travailler



Lorsqu'un problème organisationnel se présente, ils sortent volontiers de leur champ de compétences naturel pour le solutionner



■ Pas du tout d'accord
 ■ Plutôt pas d'accord
 ■ Plutôt d'accord
 ■ Tout à fait d'accord

*étude réalisée par OpinionWay auprès de 1 010 actifs âgés de 18 ans et plus. L'échantillon a été interrogé en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview).



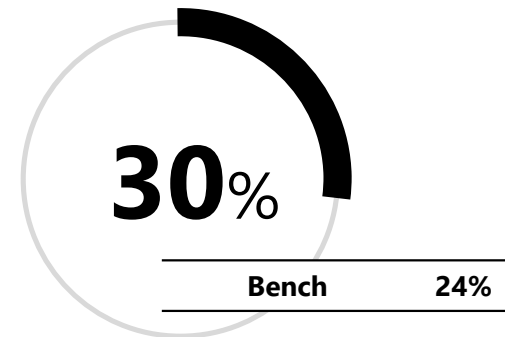
RÉSULTATS DU SCORE INgage

Moyenne des résultats sur les scores « tout à fait d'accord »

“ Moyenne **SENTIMENTS** : **30%**
Bench* 22%

“ Moyenne **COMPORTEMENTS** : **30%**
Bench 26%

« tout à fait d'accord »
SENTIMENTS & COMPORTEMENTS



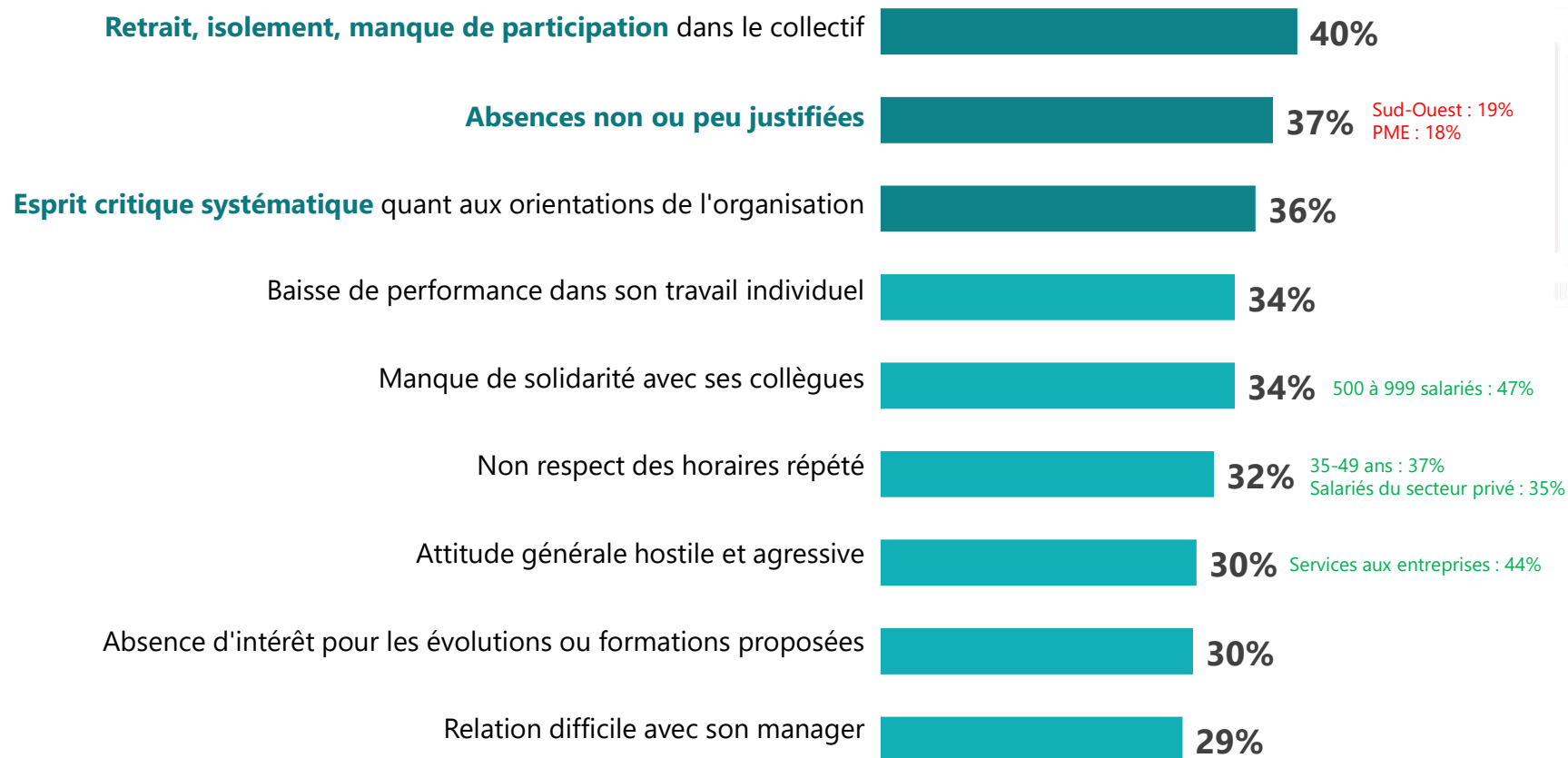
Des collaborateurs engagés au sein de leur entreprise, et qui sont prêts à transformer leur attachement en des comportements effectifs.

*étude réalisée par OpinionWay auprès de 1 010 actifs âgés de 18 ans et plus. L'échantillon a été interrogé en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview).

En effet, un collaborateur désengagé est un collaborateur qui s'isole socialement avant tout

Q17. Parmi les propositions suivantes, lesquelles caractérisent pour vous le « portrait-robot » d'un collaborateur désengagé ?

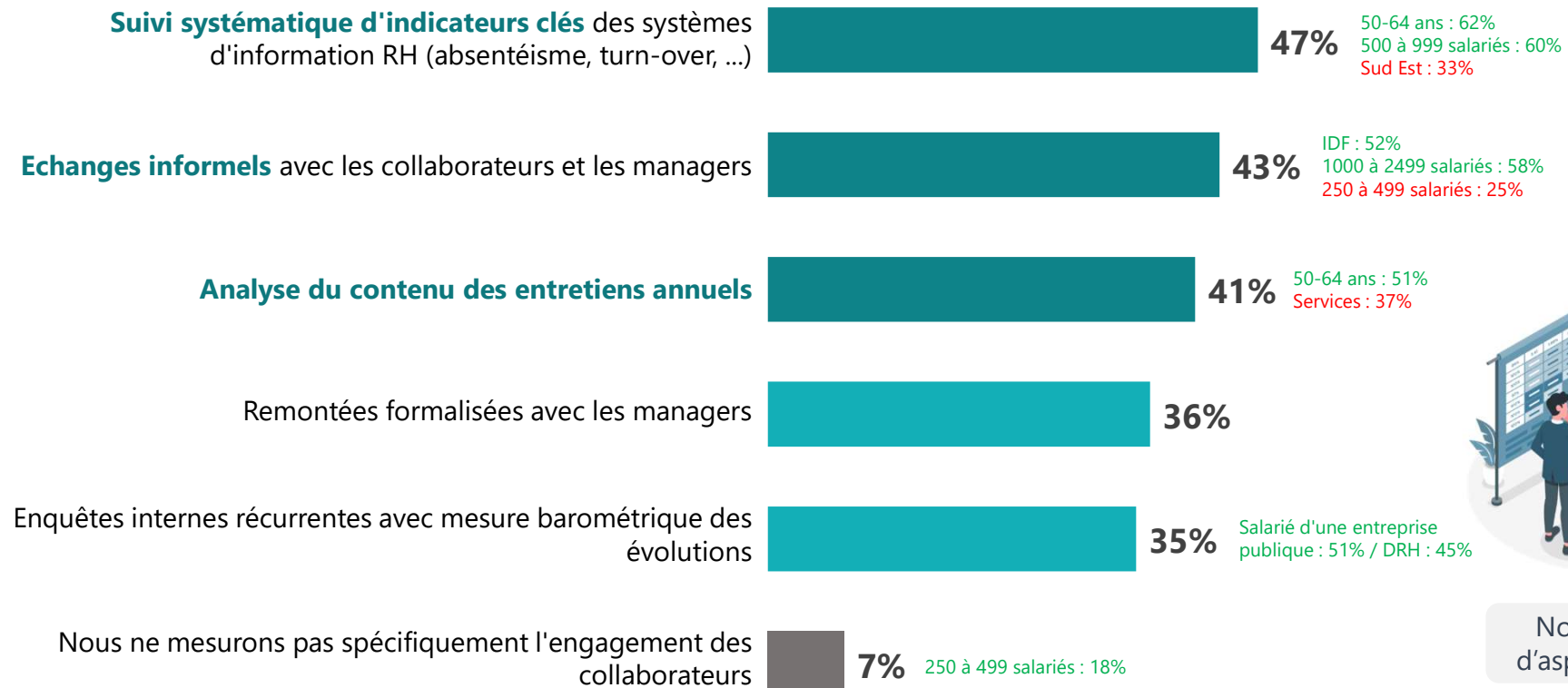
Base : ensemble (303) – Sélection de 3 caractéristiques qui semblent les plus significatives de l'intensité du désengagement



Afin de mesurer l'engagement des collaborateurs, le suivi d'indicateurs clé est le principal outil pour les fonctions RH...

Q15. Dans votre organisation, par quels moyens **évaluez-vous l'engagement des collaborateurs** ?

Base : ensemble (303) – Plusieurs réponses possibles



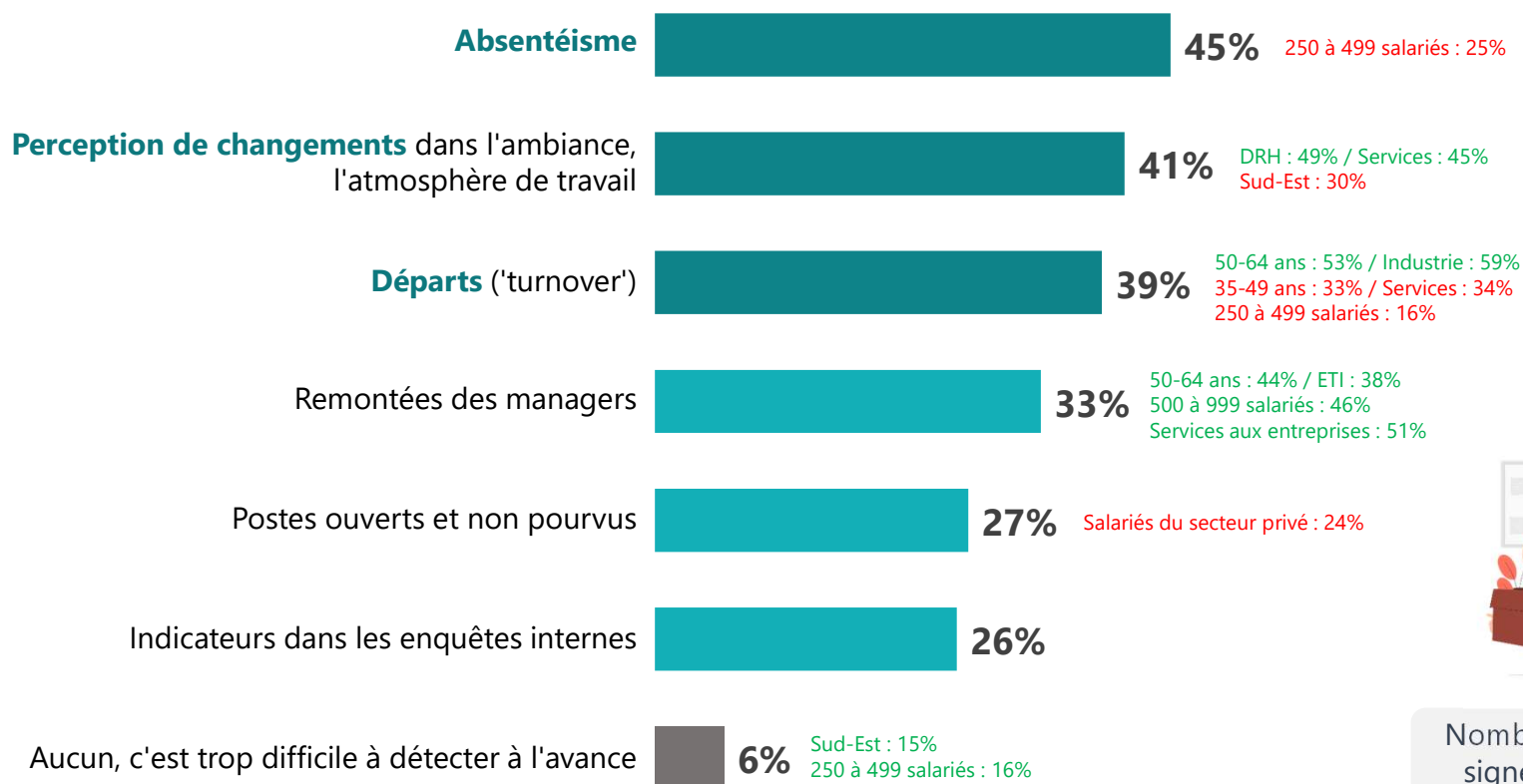
Nombre moyen d'aspects cités : 2,2



Si l'absentéisme est le premier point d'attention, les perceptions subjectives sont également au cœur de la détection d'un possible désengagement

Q16. Et dans le cadre de votre organisation et de son activité, quels sont **les signaux « faibles » ou « avant-coureurs »** auxquels vous prêtez particulièrement attention pour détecter un possible désengagement des collaborateurs ?

Base : ensemble (303) – Plusieurs réponses possibles



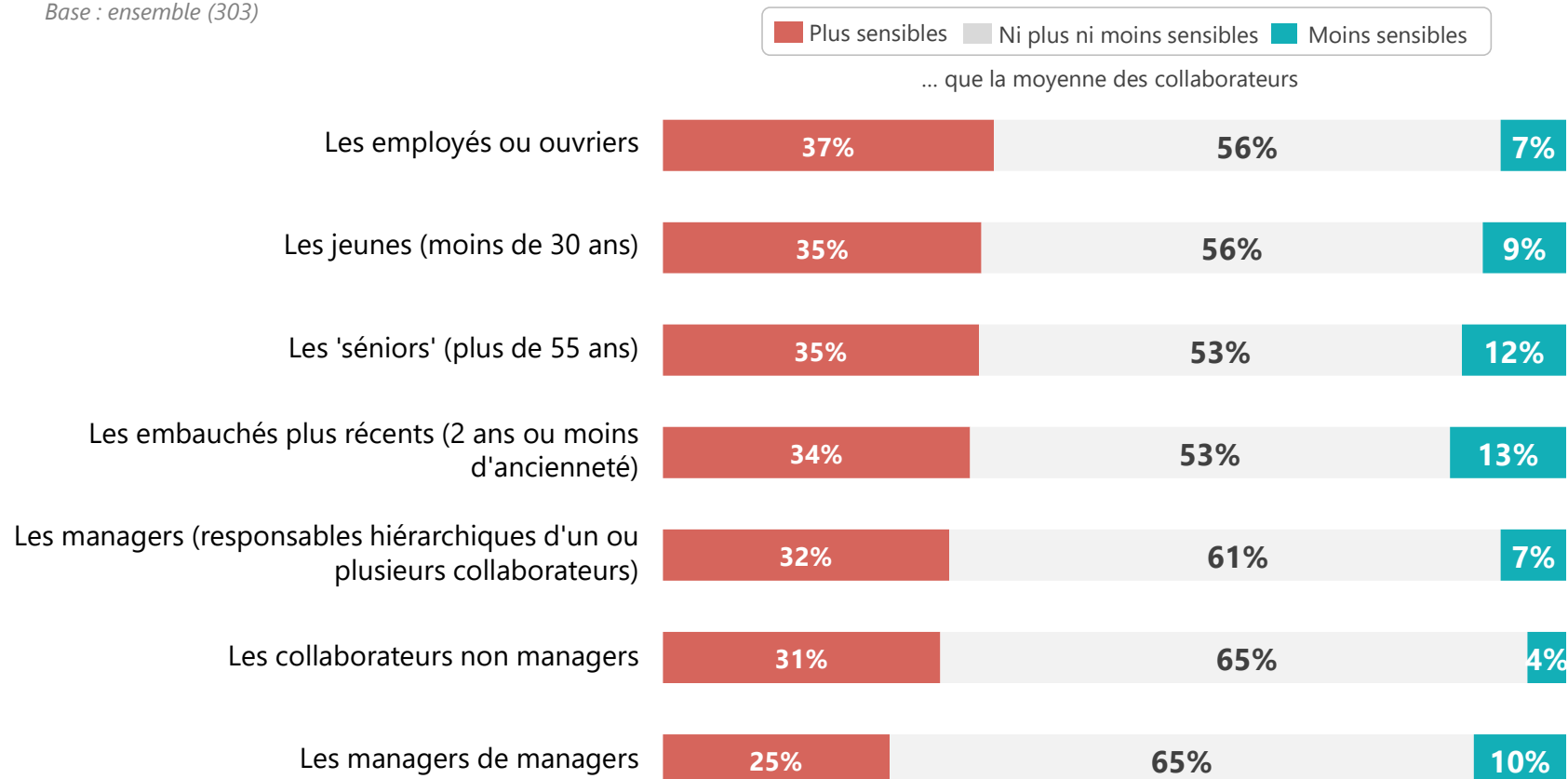
Nombre moyen de signes cités : 2,2



Les fonctions RH ne semblent pas considérer que le désengagement toucherait davantage une catégorie de leurs collaborateurs parmi d'autres

Q20. Sur les populations suivantes parmi vos collaborateurs, avez-vous le sentiment que certaines **sont plus sensibles à une tendance au désengagement** actuellement ?

Base : ensemble (303)





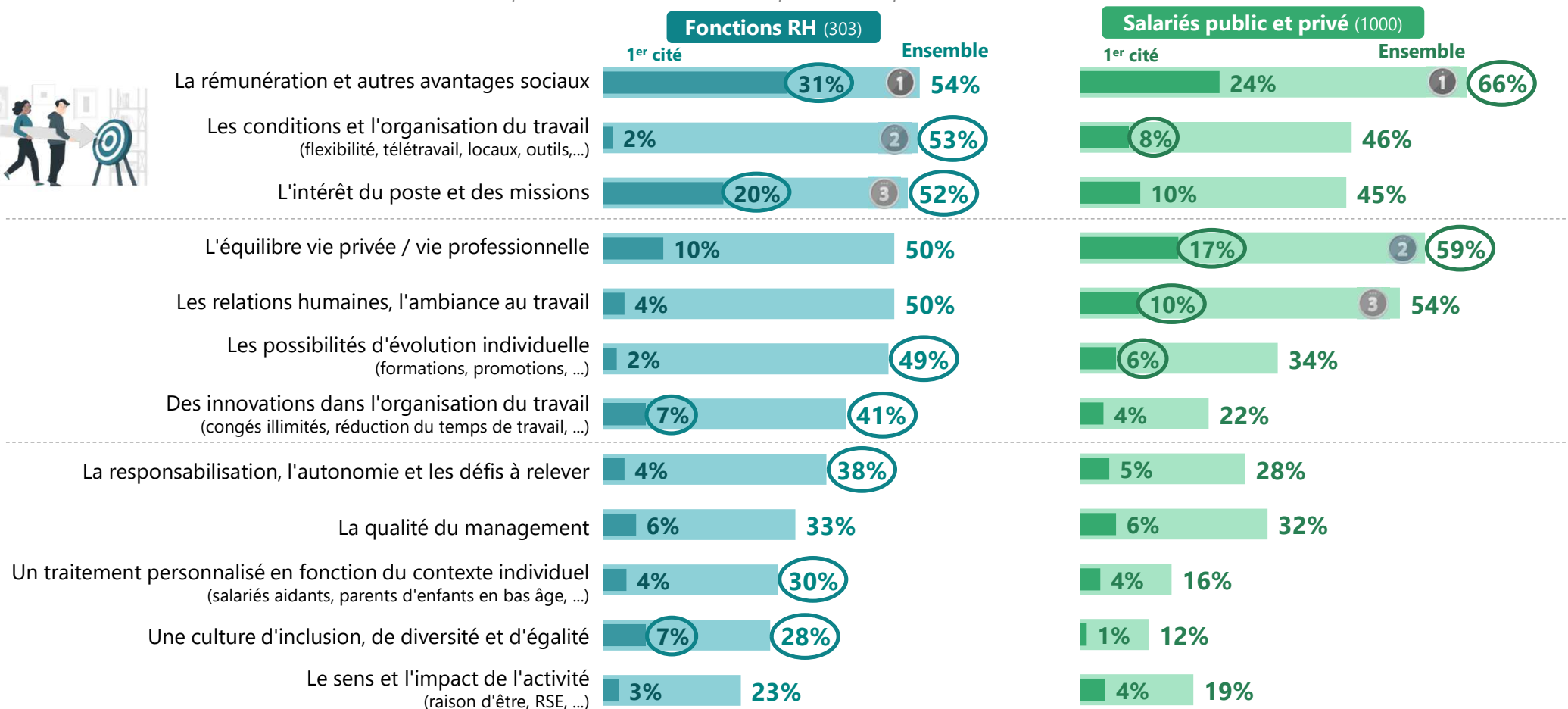
...et des organisations souvent en décalage avec leurs attentes





Si la rémunération arrive en tête des leviers d'engagement pour les 2 cibles, les salariés mettent davantage l'accent sur l'équilibre vie pro/vie perso et les relations humaines

Q21. Selon vous personnellement, quels sont les leviers les plus impactant pour maintenir ou développer l'engagement des collaborateurs ? Base : ensemble - 5 réponses maximum en les classant par ordre d'importance

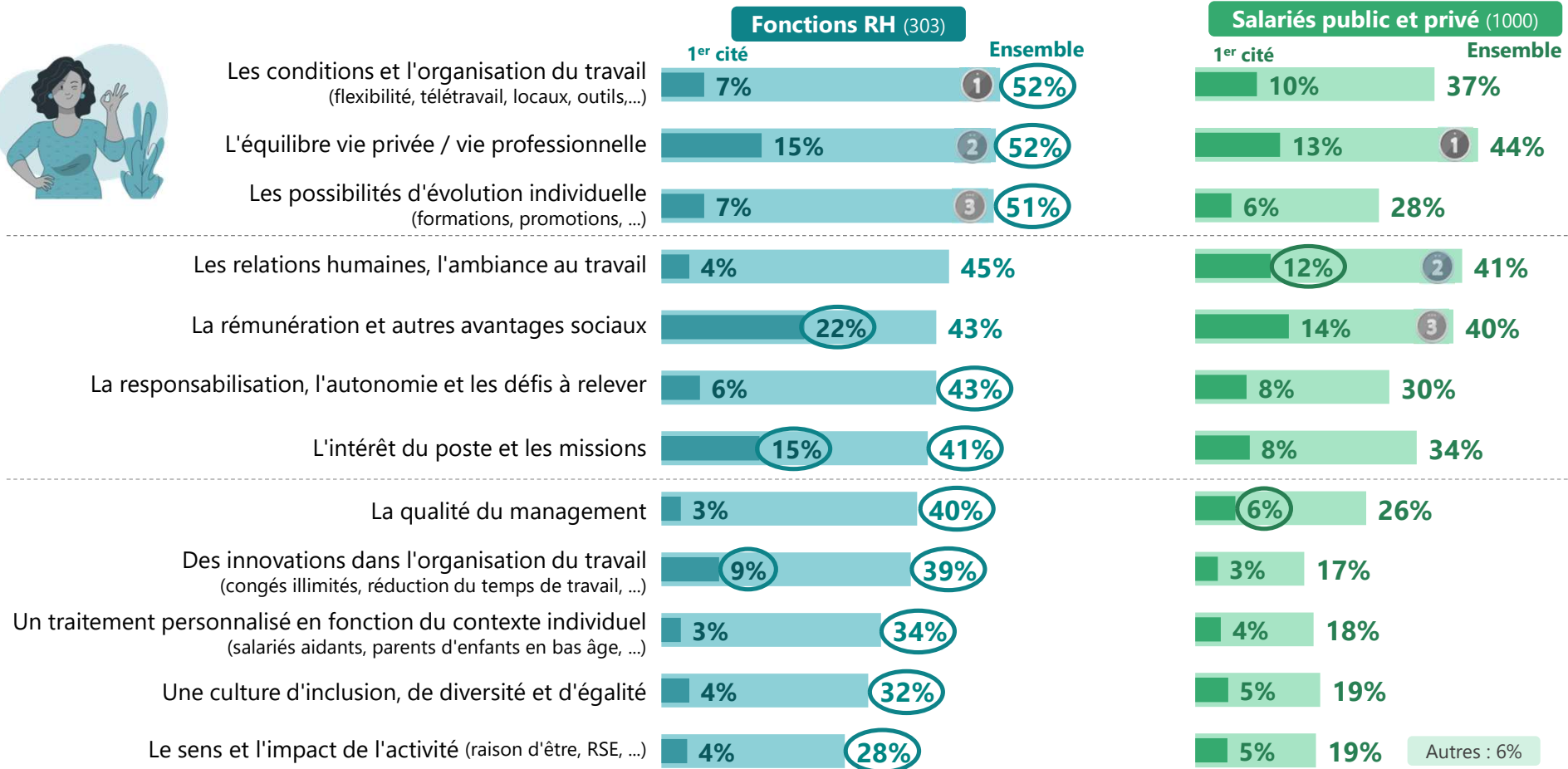


○ ○ Écart significativement supérieur entre les 2 cibles



Alors que les possibilités d'évolution sont mises dans les principales leviers d'engagement activés alors qu'elles n'en sont pas un fort levier

Q22. Et quels sont les leviers effectivement activés en termes d'effort RH au sein de votre organisation aujourd'hui pour maintenir ou développer l'engagement des collaborateurs ? Base : ensemble - 5 réponses maximum en les classant par ordre d'importance

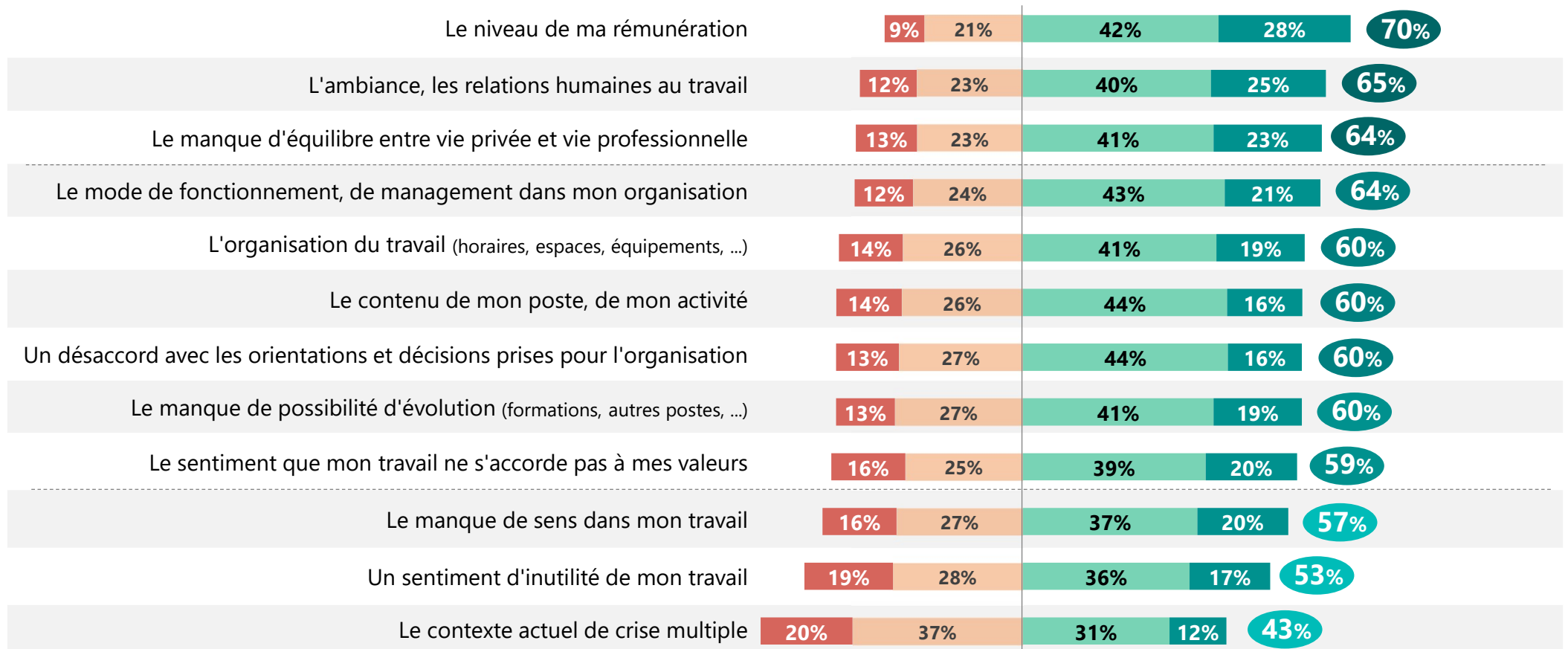




Alors que la rémunération serait la principale raison du désengagement des salariés suivie par les dimensions humaines...

LS4 : Dans le cadre de votre activité professionnelle, parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui peuvent vous pousser vers le désengagement à l'égard de votre travail aujourd'hui ? Base : ensemble des salariés public et privé (1000)

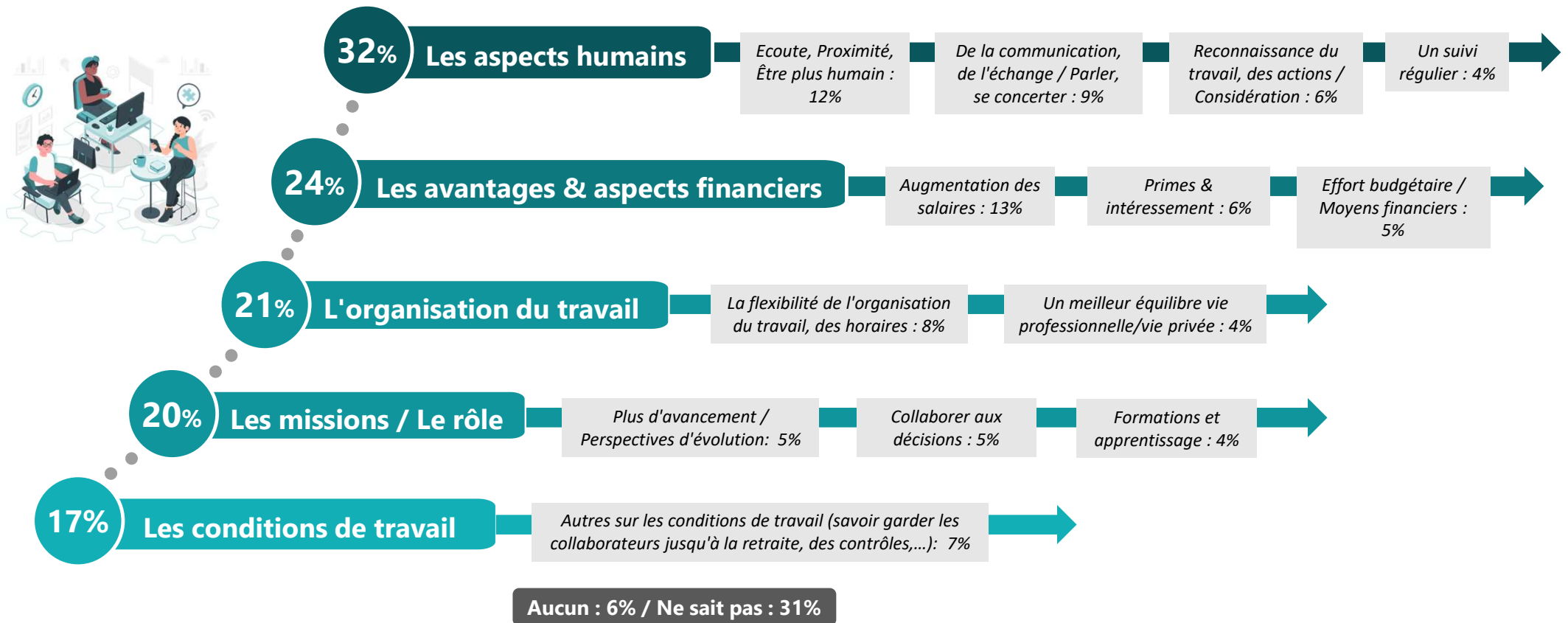
Salariés public et privé (1000)



...les fonctions RH dirigeraient leurs efforts autour des aspects humain et financier

Q24 : Finalement, abstraction faite des contraintes immédiates (légales, budgétaires, ...) quelles seraient selon vous **les actions RH les plus à mêmes d'assurer et d'amplifier l'engagement des collaborateurs** dans votre organisation ?

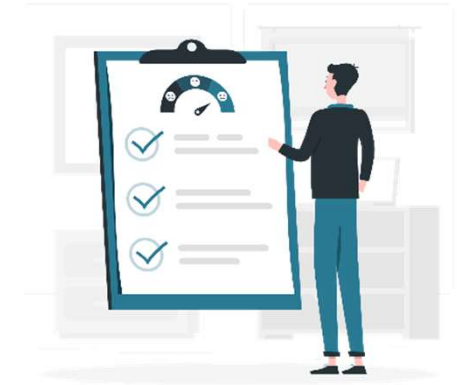
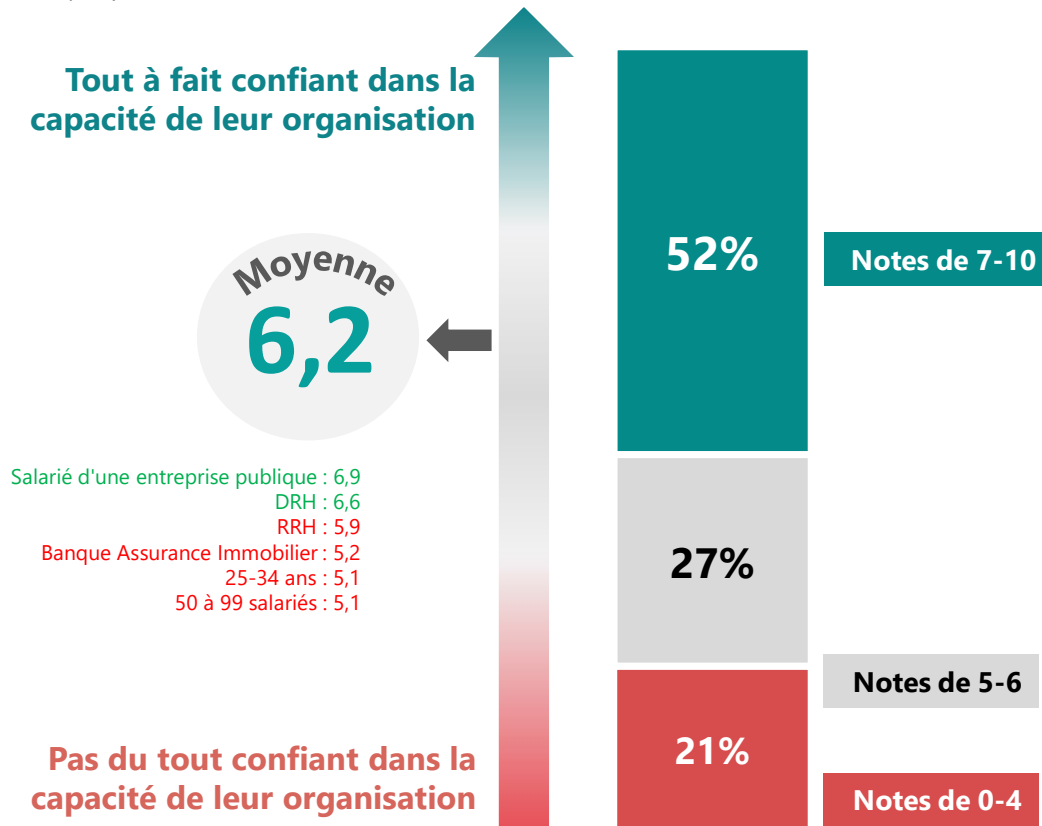
Base : ensemble hors ne sait pas (185) – Question ouverte



“**Enfin, une confiance relative dans la capacité de l'organisation à entretenir l'engagement de ses collaborateurs**”

Q23. Quel **degré de confiance** avez-vous en la capacité de votre organisation à entretenir l'engagement de ses collaborateurs au niveau requis pour son développement ?

Base : ensemble (303)





La synthèse





Principaux enseignements (1/2)

UN ETAT D'ESPRIT POSITIF DE LA FONCTION RH QUI PROGRESSE

- Les fonctions DRH/RRH sont dans un état d'esprit globalement positif, elles sont **plus positives** quant à l'avenir de leur métier que l'année dernière : à court (67% vs. 21%) et à moyen terme (68% vs. 21%).
 - Une nette progression de leur optimisme et de leur engagement.
- Et une priorité confirmée de la **gestion et de l'évolution des salariés en interne** (compétences & recrutement) **au détriment notamment de l'accompagnement des salariés (droit social) et de la Direction (RH)**.
- Les nouvelles organisations du travail sont beaucoup plus perçues pour leur **dimension d'impact stratégique que de cohésion interne** avec la **pérennisation du travail hybride** concernant la moitié des collaborateurs.
- Cependant, ces nouvelles organisations du travail s'accompagnent de **résistances chez les collaborateurs** (74% sont réticents), qui augmentent par rapport à l'année dernière (+8 points). Cela pourrait provenir des **multiples bouleversements** qu'ils ont déjà traversés depuis 2020 avec un **effet de lassitude** dans ce qui leur est demandé en termes d'ajustements professionnels.

DES COLLABORATEURS SOUMIS AU CONTEXTE DE CRISES MULTIPLES

- Le contexte de « polycrise » influe fortement sur **l'état d'esprit au travail des collaborateurs au travail selon les fonctions RH** (74%, dont 21% « oui, beaucoup »)
 - Cela impacte principalement leur santé mentale (88%), ainsi que sur la pression éprouvée (88%).
- Pourtant, les fonctions RH **ne semblent pas considérer que le désengagement toucherait davantage une catégorie de leurs collaborateurs** parmi d'autres.

UN ENGAGEMENT ÉLEVÉ DES COLLABORATEURS

- Les fonctions RH estiment que leurs collaborateurs sont davantage engagés que lorsqu'on interroge les salariés eux-mêmes.
- Selon les RH, les salariés sont globalement **engagés** dans leur travail et ressentent un **attachement** pour leur organisation (86%) ainsi qu'une forte **motivation** pour leur travail et l'atteinte de leurs objectifs (85%).
- Cela se traduit par des collaborateurs qui s'adaptent au mieux **aux besoins de l'organisation (86%)**, avec des comportements pro-actifs dans leur travail (84% solutionnent les problèmes mineurs, 83% vont au-delà de leur travail attendu).



Principaux enseignements (2/2)

- Des collaborateurs engagés au sein de leur entreprise, et qui sont prêts à transformer leur attachement en des comportements effectifs.
- Selon les fonctions RH, un collaborateur désengagé se distingue principalement par un **retrait, un isolement et un manque de participation collectif**.
 - La **mesure** de l'engagement des collaborateurs par les fonctions RH se fait par **le suivi d'indicateurs** clés (47%)
 - **Ainsi, l'anticipation** du désengagement peut se faire grâce à une surveillance de **l'absentéisme, potentiel signe précurseur** au désengagement (45%), et à cela s'ajoutent les perceptions subjectives sont également au cœur de la détection d'un possible désengagement.

DES ORGANISATIONS EN DÉCALAGE AVEC LES ATTENTES DES COLLABORATEURS

- La **rémunération** est clairement identifiée comme **principal levier pour maintenir ou développer l'engagement**, tant pour les fonctions RH que pour les salariés interrogés.
- Au contraire, alors que l'équilibre **vie professionnelle / vie personnelle** arrive en 2^{ème} position chez les salariés, les RH identifient les **conditions de l'organisation du travail** comme moteur de l'engagement. S'en suivent les relations humaines pour les salariés, là où les fonctions RH mettent en troisième position les efforts sur l'intérêt du poste et des missions.
- Enfin **la répartition des efforts pour maintenir et développer l'engagement des salariés n'est pas perçue de la même manière** :
 - Alors que les **possibilités d'évolution** sont citées dans les principaux leviers activés au sein des organisations, elles ne sont pour autant pas un fort levier d'engagement pour les collaborateurs.
 - Les fonctions RH déclarent que leur organisation met **l'accent sur les conditions et l'organisation du travail**, quand les salariés déclarent que leur organisation fait en sorte **d'activer l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle**.
 - La **rémunération**, est par ailleurs perçue comme levier activé en 3^{ème} position pour les salariés (40%), alors que pour les fonctions RH elle ne se place qu'en 5^{ème} position (45%).
 - Alors que la **rémunération serait la principale raison du désengagement** des salariés suivi par les dimensions humaines, les fonctions RH dirigerait pourtant leurs efforts pour engager les collaborateurs au sein de leur organisation autour des **aspects humain avant et financier**.
- Finalement, les collaborateurs ont **confiance relative en leur organisation** (moyenne de 6,2/10, 52% notes de 7 à 10).

WE ARE DIGITAL !

Fondé en 2000 sur cette idée radicalement innovante pour l'époque, OpinionWay a été précurseur dans le renouvellement des pratiques de la profession des études marketing et d'opinion.

Forte d'une croissance continue depuis sa création, l'entreprise n'a eu de cesse de s'ouvrir vers de nouveaux horizons pour mieux adresser toutes les problématiques marketing et sociétales, en intégrant à ses méthodologies le Social Média Intelligence, l'exploitation de la smart data, les dynamiques créatives de co-construction, les approches communautaires et le storytelling.

Aujourd'hui OpinionWay poursuit sa dynamique de croissance en s'implantant géographiquement sur des zones à fort potentiel que sont l'Europe de l'Est et l'Afrique.



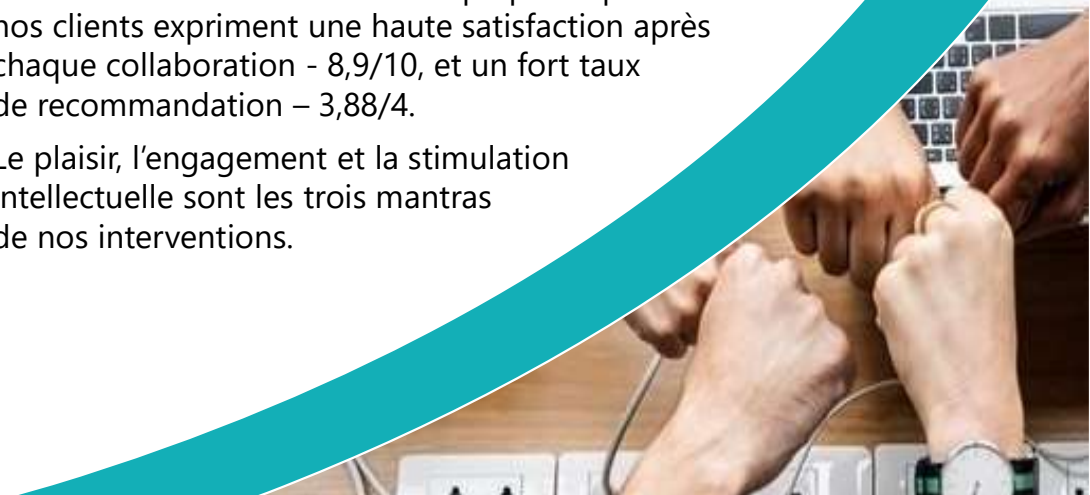
RENDRE LE MONDE INTELLIGIBLE POUR AGIR AUJOURD'HUI ET IMAGINER DEMAIN

C'est la mission qui anime les collaborateurs d'OpinionWay et qui fonde la relation qu'ils tissent avec leurs clients.

Le plaisir ressenti à apporter les réponses aux questions qu'ils se posent, à réduire l'incertitude sur les décisions à prendre, à tracker les insights pertinents et à co-construire les solutions d'avenir, nourrit tous les projets sur lesquels ils interviennent.

Cet enthousiasme associé à un véritable goût pour l'innovation et la transmission expliquent que nos clients expriment une haute satisfaction après chaque collaboration - 8,9/10, et un fort taux de recommandation - 3,88/4.

Le plaisir, l'engagement et la stimulation intellectuelle sont les trois mantras de nos interventions.





RESTONS CONNECTÉS !

www.opinion-way.com



Envie d'aller plus loin ?

Recevez chaque semaine nos derniers résultats d'études dans votre boîte mail en vous abonnant à notre

[newsletter !](#)

“opinionway

15 place de la République
75003 Paris

PARIS
CASABLANCA
ALGER
VARSOVIE
ABIDJAN

vo
tre
con
tact

Stéphane Lefebvre-Mazurel

Directeur du pôle B2B, SmartCity & Inside

Tel. +33 1 81 81 83 48 / +33 6 76 92 66 43
slefebvre@opinion-way.com