

“ PROFESSIONNELS RH, COMMENT ALLEZ-VOUS ? ”



Enquête nationale sur le
moral et les perspectives
2022 des professionnels
des ressources humaines



RÉSULTATS
Chiffres
& Analyses

2^e ÉDITION

réalisée par GERESO
du 2 au 29 novembre 2021

Édito

Le vrai baromètre annuel de votre moral, professionnels RH !

L'an dernier à la même époque, après une année 2020 particulièrement éprouvante, nous vous proposons de découvrir les résultats de la **toute première enquête entièrement dédiée à votre moral, vous, professionnel(le) RH.**

Forts du succès de cette 1^{ère} édition, vous aviez été 360 à nous répondre et plus de 3 000 à télécharger la synthèse de cette enquête, **nous avons de nouveau souhaité vous interroger** : comment allez-vous ? Comment avez-vous vécu l'année 2021 ? Quelles sont vos perspectives personnelles et professionnelles pour 2022 ?

Et de nouveau, vous avez été très nombreux à nous répondre, en nous confiant des aspects parfois très personnels de **votre vie de professionnel(le) RH.**

Nous vous proposons donc aujourd'hui de découvrir les résultats de cette **2^e édition** de notre enquête :

“Professionnels RH, comment allez-vous ?”.

Une enquête qui devient, de fait, **un véritable baromètre annuel de votre moral !**

Pour chacune des questions posées, nous avons comparé vos réponses avec celle de l'an dernier. Et pour chacun des thèmes traités, afin de vous apporter **un décryptage complet et des solutions opérationnelles**, nous avons sollicité les témoignages de **professionnels RH et de consultants experts en RH.**

Notre objectif à travers cette enquête : **vous aider à démarrer l'année 2022 avec confiance, sérénité et optimisme !**

Bonne lecture.

L'équipe GERESO



Sommaire

04 À propos de GERESO

05 Méthodologie
de l'enquête

06 Votre bilan personnel
et professionnel 2021

29 Vos perspectives pour 2022

40 Focus sur la
fonction publique

44 Conclusion

3 activités
formation,
conseil, édition

40 ans d'expertise
en formation, conseil
et édition en RH

À propos de GERESO

+ 70 nouvelles publications
au catalogue GERESO
Édition tous les ans

Un réseau
**de 400 consultants
et auteurs**

Près de **2 000 sessions**
de formation inter
et intra-entreprises

Nos domaines d'expertise

RH, retraite et protection sociale,
paie et rémunérations, santé et sécurité
au travail, mobilité internationale, droit
du travail, comptabilité, fiscalité,
gestion, banque-finance, assurance,
droit des affaires, management
de projet, développement personnel...

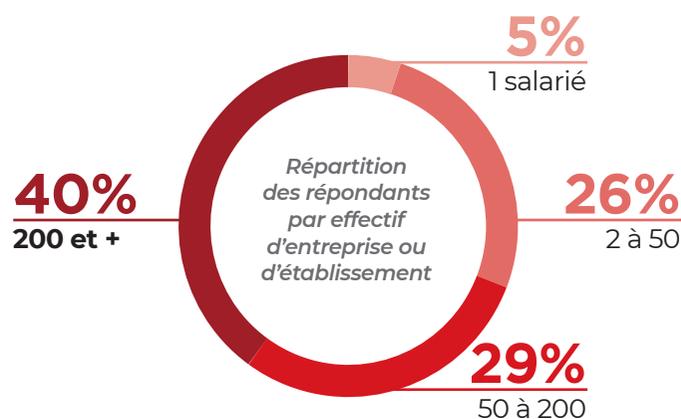
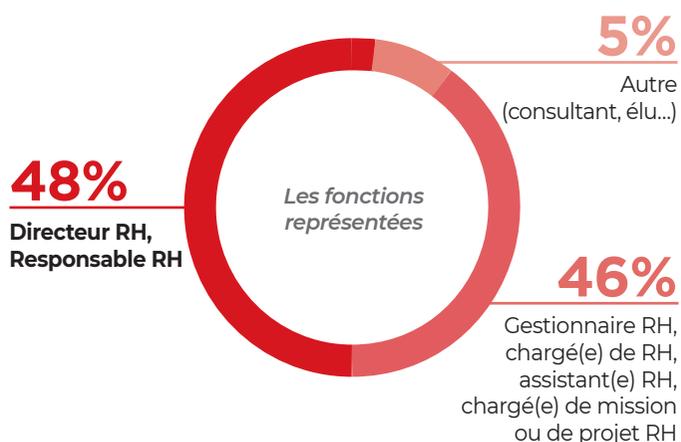
Méthodologie de l'enquête

Cette enquête nationale a été réalisée par GERESO entre **le 2 et le 29 novembre 2021**.

Un questionnaire comportant **21 questions à choix multiples** a été administré par e-mail à l'ensemble des contacts professionnels RH de GERESO. **332 professionnels RH**, issus d'entreprises privées et d'établissements publics, de tous secteurs d'activité ont répondu à cette étude. Les entreprises et établissements publics de grande taille ou de taille intermédiaire sont largement représentées parmi les répondants.

Les entreprises de moins de 10 salariés sont assez peu représentées dans cette enquête, car **la fonction RH n'y est pas toujours identifiée clairement**.

La bonne représentation de l'ensemble des tailles d'entreprises parmi les répondants nous a permis de produire des **analyses croisées significatives, portant sur les différents effectifs**.



Répartition des répondants par activité de leur entreprise/établissement.



33%
Tertiaire



23%
Industrie



18%
Fonction publique



26%
autres

Votre bilan
personnel et professionnel

2021



Votre moral en 2021

Moralement, vous allez plutôt bien...

61 % des professionnels RH considèrent qu'ils vivent “bien”, voire “très bien” la crise sanitaire actuelle.

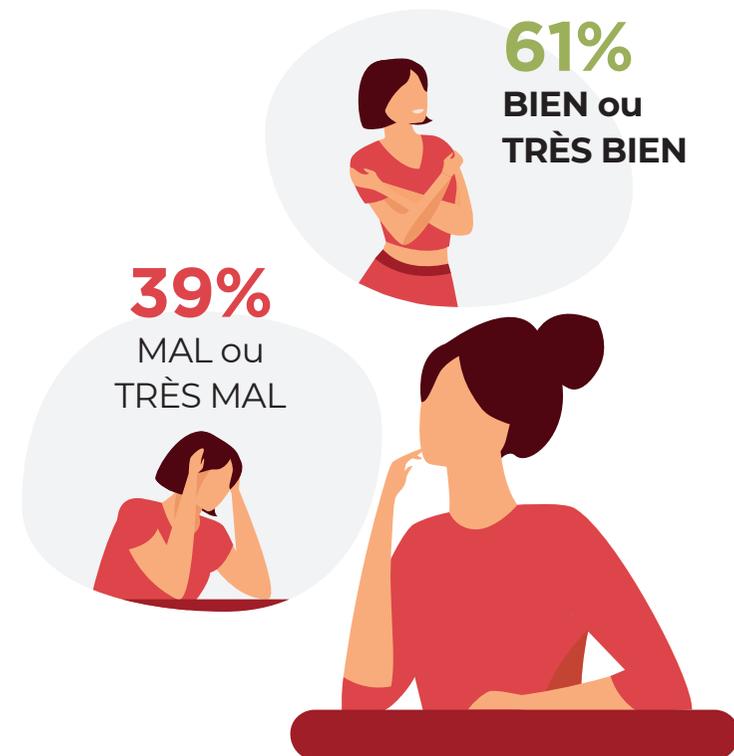
Un **chiffre positif** et en **évolution favorable** par rapport à notre enquête menée fin 2020, puisqu'il y a un an de cela, seuls **55 %** affirmaient vivre “bien” et “très bien” la crise sanitaire.

Bonne nouvelle ! La proportion de professionnels RH interrogés affirmant vivre “très bien” la crise actuelle a progressé de 6 points en 1 an (de 1% à 7%).

Mais une proportion stable de professionnels RH déclarant vivre “très mal” la crise (7% en 2021 contre 6% en 2020).

Des résultats hétérogènes qui confirment donc la **perception très individuelle** de la crise sanitaire.

“Moralement, comment vivez-vous cette période de crise sanitaire ?”





Antoine LAFOND,
**consultant en marque employeur
et personal branding**



Nelly QUILICHINI,
**consultante en santé au travail
et prévention des risques
professionnels**

Votre moral en 2021

“ Les professionnels RH restent très dépendants de la situation sanitaire ”

“ Il y a une différence entre 2020 et 2021, puisque nous avons connu deux confinements la première année dont un énorme avec la mise en place du télétravail d'un coup et l'isolement complet de beaucoup de collaborateurs. On peut comprendre la légère amélioration en 2021, car il n'y a pas eu d'événement de cette même ampleur. Si cela s'est en effet cette année un peu amélioré, les professionnels RH restent toutefois très dépendants de la situation sanitaire et des annonces qui sont faites régulièrement et sont dans un environnement très instable. ”

“ Ils ont bien su s'approprier les nouveaux outils ”

“ Je pense qu'effectivement le moral des professionnels RH s'est un petit peu amélioré, même si avec ce qui nous arrive en ce moment, ça va probablement chuter. Ce que l'on constate, en termes d'organisation, que ce soit les services RH ou tous les collaborateurs des autres services, c'est qu'ils ont bien su s'approprier les nouveaux outils, la nouvelle organisation, le télétravail. ”

Votre moral en 2021

6 professionnels sur 10 sont épuisés

Pour la deuxième année consécutive, le constat est sans appel : **les professionnels RH se disent “épuisés” (58 %)** et le sont encore plus qu’en 2020 (50 %).

Un **niveau alarmant** mais finalement peu surprenant, compte tenu de la **charge de travail supplémentaire** qu’ils ont connu en 2021 et leur sur-sollicitation sur tous les dossiers importants : activité partielle, télétravail, protocoles sanitaires successifs, QVT...

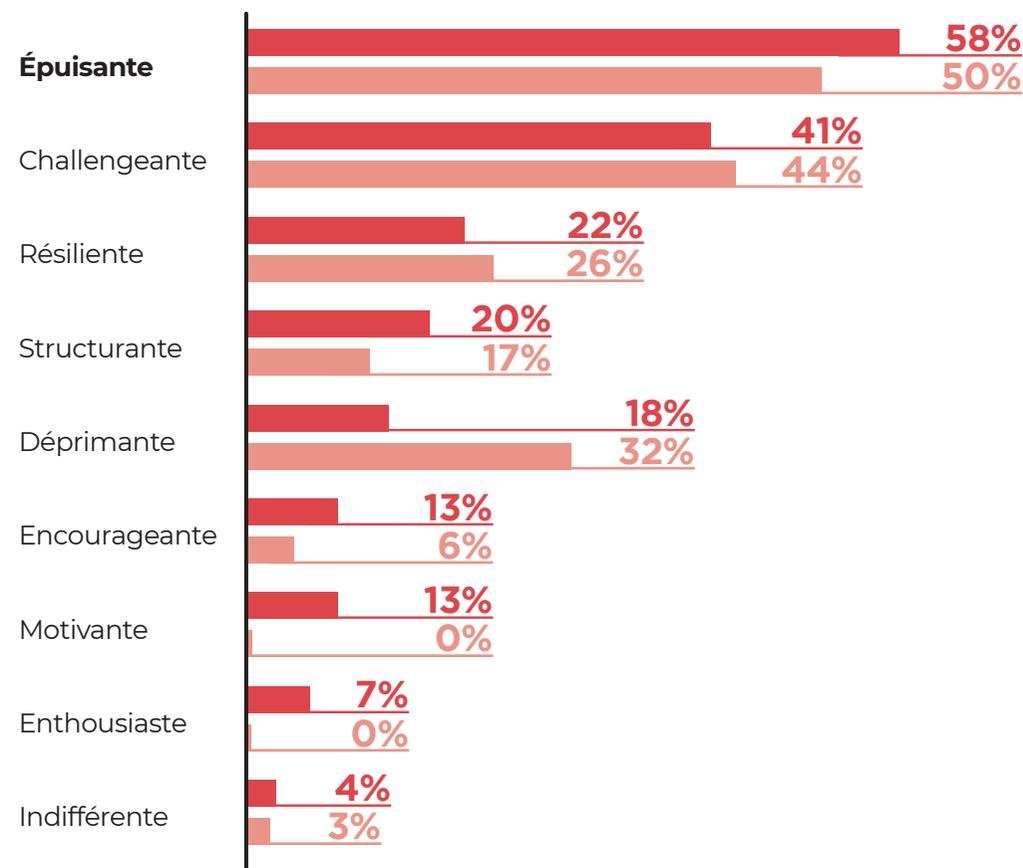
Même s’ils sont épuisés, **les RH se disent moins “déprimés”** selon notre enquête. De 32 % en 2020 à 18% en 2021, la situation s’améliore !

Une éclaircie qui se confirme par un **retour de la motivation**, 13 % des répondants ont affirmé que leur année 2021 avait été “motivante” alors qu’en 2020, aucun(e) professionnel(le) RH sollicité(e) n’avait osé sélectionner cette réponse.

Une année 2021 qui est même **jugée comme “enthousiasmante”** par **7% des répondants**, contre 2% seulement en 2020.

Comment définiriez-vous la période actuelle d'un point de vue professionnel ?

● En 2021 ● En 2020





Sandrine CASTERAN,
DRH chez Lexmark



Nelly QUILICHINI,
**consultante en santé au travail
et prévention des risques
professionnels**

Votre moral en 2021

“ Il s’agit de trouver le bon équilibre vie privée et vie professionnelle ”

“ L’accompagnement de la prévention des RPS est ce qui a été le plus difficile pour tout le monde cette année. Les gens sont fatigués de ce virus et de ses transformations. Mon métier consiste en l’accompagnement des salariés et quand on a affaire à des cadres au forfait jour en particulier, il s’agit de trouver le bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. ”

“ Je suis très sollicitée {...} sur tout ce qui est risques psychosociaux ”

“ Je suis très sollicitée et déjà depuis plusieurs années sur tout ce qui est risques psychosociaux (RPS). Il y a une demande très importante de tout le management, y compris les CODIR, les COMEX, etc.. Ils souhaitent être sensibilisés aux RPS et notamment sur le harcèlement, pour être porteurs de projets qui vont vers la préservation de la santé, notamment dans les petites structures, en dessous de 250 collaborateurs. Est-ce une volonté ou est-ce parce que la réglementation s’est durcie ? Les plus petites structures ont bien compris que la prévention des RPS prévient l’absentéisme et génère plus de performance. ”

Votre moral en 2021

Des RH qui font preuve de sérénité malgré la crise

Même si les professionnels RH se disent épuisés, l'année 2021 ne semble **pas aussi éprouvante** pour eux que l'année 2020.

En effet, ceux qui traversent sereinement la crise et ceux qui la vivent avec enthousiasme sont plus nombreux, et représentent 55% des répondants. 45% des répondants déclarent quant à eux avoir **“subi la crise tout du long”**. Les sentiments semblent cette année encore partagés.

C'est dans les **plus grandes structures** que l'on retrouve le pourcentage de professionnels RH les plus affectés par la crise (50% dans les entreprises de plus de 200 salariés).

Une **large majorité des collaborateurs RH des TPE et PME** déclare, quant à eux, “traverser assez sereinement” la crise (6 répondants sur 10).

“Professionnellement parlant, cette crise, vous avez le sentiment de...”

45%
subir
tout du
long



51%
Traverser assez
sereinement



4%
Vivre avec
enthousiasme





Caroline BETAN,
DRH chez Flint Group



Sandrine CASTERAN,
DRH chez Lexmark



Dominique HERVIEUX,
**Consultante en
management des RH**

Votre moral en 2021

“ On s’est entraidé, il y a eu une solidarité ”

“ Cette année, on était rôdé, on a mis en place des outils, on a appris à vivre avec, on s’est organisé. La gestion des contaminations a demandé de la patience, on s’est tous adapté, on a trouvé des outils, on s’est entraidé, il y a une solidarité. ”

“ Il faut s’adapter en permanence ”

“ On est dans un mode où il faut s’adapter en permanence, faire et défaire les protocoles sanitaires ou autres consignes et recommandations. Et c’est une des raisons pour lesquelles le moral des équipes RH a pu être mené à mal cette année. ”

“ Une nette amélioration par rapport à l’an dernier ”

“ J’ai trouvé qu’il y avait une très nette amélioration par rapport à ce qui s’est passé l’année dernière. Dans l’ensemble, les professionnels que j’ai rencontrés avaient un bon moral. Ils ont su s’adapter à la situation et finalement en tirer des bénéfices ”

Votre charge de travail en 2021

Un surcroît d'activité qui n'est pas sans risque.

La charge de travail des professionnels RH **n'a pas diminué en 2021.**

Et ce alors qu'en 2020, 6 professionnels RH sur 10 affirmaient déjà travailler plus et beaucoup plus que l'année précédente.

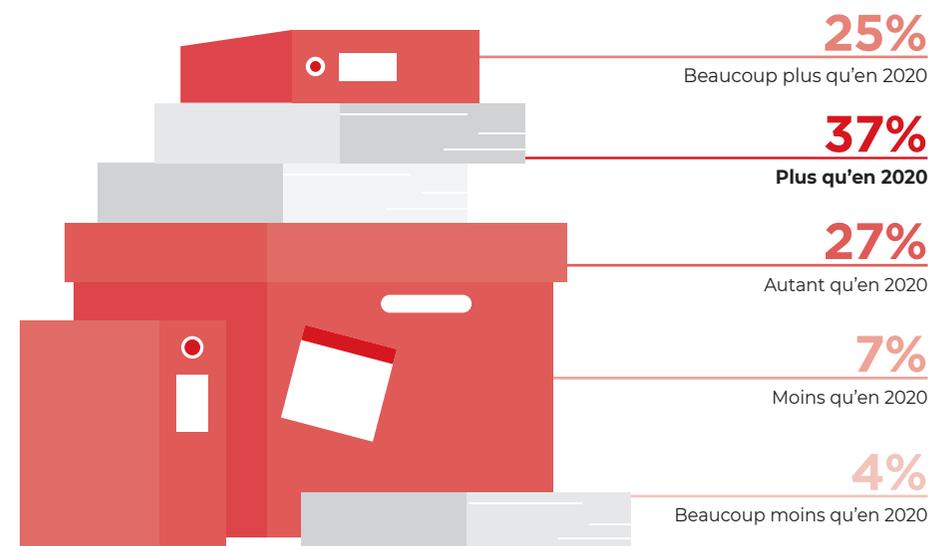
Une charge de travail qui apparaît donc en progression constante sur 3 ans, pour la majorité des répondants, sans marquer de répit !

Ce sont les **directeurs/directrices et les responsables RH** qui s'estiment les plus impactés, avec **63% d'entre eux** affirmant qu'ils ont dû travailler plus ou beaucoup plus en 2021 qu'en 2020, contre 40% seulement lors de l'enquête précédente.

Professionnel RH, une fonction exposée au burn-out ?

La question peut légitimement se poser compte tenu de la forte proportion de répondants affirmant de façon répétée que leur charge de travail augmente.

En 2021, vous diriez que vous avez travaillé :
beaucoup moins / moins / autant / plus / beaucoup plus qu'en 2020 ?





Antoine LAFOND,
**consultant en marque employeur
et personal branding**



Dominique HERVIEUX,
**Consultante en
management des RH**

Votre charge de travail en 2021

“ Deux extrêmes qui s’opposent ”

“ Du côté des collaborateurs, on constate que l’on a souvent ces deux extrêmes qui s’opposent : les personnes en télétravail qui vont s’appliquer elles-mêmes une charge de travail plus importante que lorsqu’elles vont au bureau et un public plus en dilettante, qui peut perdre de la motivation et de la productivité en télétravail.. Souvent les managers et directions prennent en exemple ces derniers plutôt que les autres. ”

“ Leur activité professionnelle a pris le pas sur tout ce qui relève du personnel ”

“ Ce qui est certain c’est que parmi les professionnels RH rencontrés, leur charge de travail depuis l’année dernière a été augmentée. Comme ils consacrent moins de temps à leurs relations sociales, ils passent plus de temps à travailler et ils ont une tendance à travailler beaucoup plus tard. Leur activité professionnelle a pris le pas sur tout ce qui relève du personnel. ”

Votre évolution professionnelle

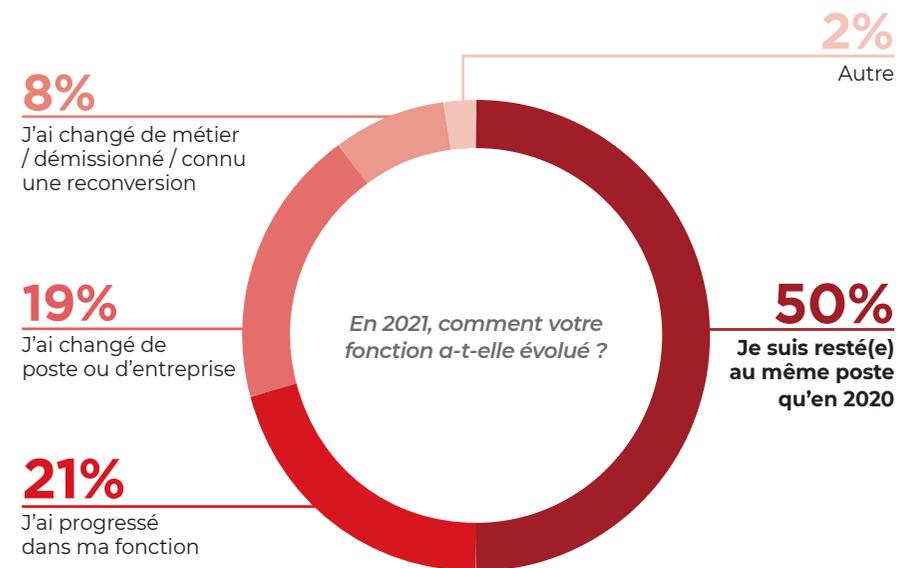
1 professionnel RH sur 2 est resté au même poste en 2021.

La moitié des professionnels RH interrogés **n'a pas connu d'évolution de fonction en 2021**, comparé à 2020.

Un **niveau élevé** si on se réfère aux résultats de l'enquête de l'an dernier concernant les perspectives d'évolution des professionnels RH en 2021.

En effet, fin 2020, 45 % d'entre eux affirmait **vouloir progresser dans leur fonction**, 31 % avait fait part de **changer de poste ou d'entreprise** et 1 professionnel sur 2 envisageait même de **changer de métier**.

Des **souhaits d'évolution professionnelle en 2020** qui n'ont donc malheureusement pas semblé aboutir.





Antoine LAFOND,
**consultant en marque employeur
et personal branding**



Nelly QUILICHINI,
**consultante en santé au travail
et prévention des risques
professionnels**

Votre évolution professionnelle

“ Il y a cette quête de sens qui existait déjà avant la crise ”

“ Un certain nombre de personnes ont en effet décidé de changer d'entreprise ou de métier comme le coaching ou des métiers liés à l'artisanat, parce qu'il y a cette quête de sens qui existait déjà avant la crise et qui s'est renforcée. Ce confinement, cette dichotomie entre l'essentiel et le non essentiel ont impacté cette recherche de sens, dans tous les domaines d'activités. Outre le fait de se retrouver soi-même dans une activité qui leur correspond mieux, il y a aussi cette volonté de ne plus dépendre de cette situation, en ayant été au préalable impacté. ”

“ Les invisibles sont devenus très visibles et très importants ”

“ Ce que l'on entend beaucoup, c'est la problématique du sens au travail, surtout chez les cadres supérieurs : à quoi cela sert tout cela quand on ne me voit pas au travail pendant 6 mois ? et le fait que l'on ait inversé les rôles : les invisibles sont devenus très visibles et très importants et tous les cadres se sont sentis inutiles, avec toute cette période de confinement et de télétravail. ”

Votre rôle de soutien

Des professionnels RH conscients de leur rôle de soutien auprès de leurs collaborateurs...

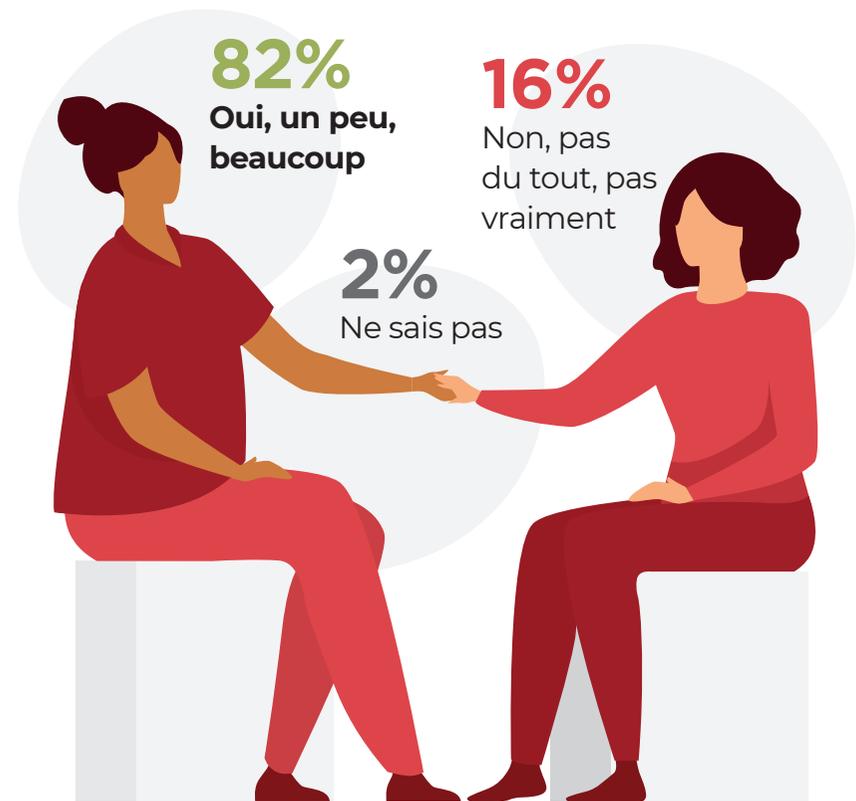
Lors de l'enquête menée l'an dernier, **85 % des répondants** avaient affirmé avoir soutenu leurs collaborateurs.

En 2021, ils sont **82%**. Un chiffre en très léger repli, mais qui reste **extrêmement élevé**.

C'est une affaire entendue, les professionnels RH sont très largement **conscients de leur rôle** de soutien auprès de leurs collaborateurs !

En 2021 comme en 2020, et notamment à travers leurs missions de mise en place du télétravail, de l'activité partielle et des protocoles sanitaires successifs, ils ont dû **accompagner et faire preuve de soutien auprès de leurs collaborateurs**.

En tant que professionnel(le) RH, avez-vous le sentiment d'avoir eu un rôle de soutien pour vos collaborateurs en 2021 ?





Jean-Luc CODFERT,
**consultant RH spécialisé
en relations sociales**



Christine DISKIER,
DRH en mairie

Votre rôle de soutien

“ Les RH ont récupéré les questions en matière de santé ”

“ Quand le climat est bon, quand il n'y a pas de réel contre-pouvoir dans l'entreprise, pas de syndicat, pas d'élu, pas de CSE parfois, on n'est pas habitué à être contredit. Et là, du jour au lendemain, on prend une responsabilité dans la figure qui est considérable. Cette crise est digne d'un plan d'actions ORSEC. Et ça fait une dizaine d'années que les RH ont récupéré les questions en matière de santé qui avant incombaient au préventeur QHSE, aux responsables sécurité. ”

“ Essoufflée au bout de 3 mois ”

“ J'ai tenté d'accompagner les agents en conseil RH et aussi sur le plan psychologique et je me suis vite essoufflée au bout de 3 mois. ”

Vos soutiens

... Mais une fonction RH moins soutenue en 2021

Globalement, les professionnels RH affirment avoir été **moins soutenus en 2021 qu'en 2020**, et ce, par l'ensemble des parties prenantes : Direction, Institutions, représentants du personnel et salariés.

Ainsi, si les répondants estimaient avoir été **suffisamment accompagnés par leur manager et leur Direction** en 2020 (41%), le constat est plus mitigé en 2021, avec seulement **32% des répondants** affirmant avoir été bien soutenus par leur manager

et la Direction, 37% partiellement soutenus, et **27% estimant ne pas avoir été accompagnés du tout par leur management**, contre 23% l'an dernier.

Les institutions et les représentants du personnel semblent, quant à elles, toujours manquer à l'appel en 2021, les professionnels déclarant pour **43% d'entre eux ne pas avoir été soutenus par les IRP en 2021**, contre 39% l'an dernier.

En 2021, pensez-vous avoir été suffisamment accompagné(e) et/ou soutenu(e) par :
votre Direction / Les institutions
/ Les représentants du personnel / Les salariés ?



Direction

69%
OUI / OUI partiellement
27%
NON
4%
NON concerné(e)



Institutions

49%
OUI / OUI partiellement
44%
NON
10%
NON concerné(e)



Représentants
du personnel

43%
NON
33%
OUI / OUI partiellement
24%
NON concerné(e)



Salariés

59%
OUI / OUI partiellement
31%
NON
10%
NON concerné(e)



Sandrine CASTERAN,
DRH chez Lexmark



Jean-Luc CODFERT,
**consultant RH spécialisé
en relations sociales**

Vos soutiens

“ S’appuyer sur les ressources internes et externes de l’entreprise est essentiel ”

“ Le dialogue social est très important. J’ai pour ma part multiplié les opportunités de rencontre avec les élus et les représentants du personnel, j’ai monté un comité de pilotage avec les représentants du personnel, la psychologue du travail et la médecine du travail. Il faut savoir aussi se faire accompagner par les ressources externes, car on a beaucoup de chances en France par rapport aux autres pays. Il y a une structure et une organisation qui permettent d’avoir recours à l’externe. S’appuyer à la fois sur les ressources internes et externes de l’entreprise est essentiel. ”

“ Il s’est passé le phénomène de “c’est celui qui dit qui y est ”

“ En lien avec les protocoles sanitaires, les entreprises ont dû nommer un correspondant COVID. Quand le RH est allé dire au dirigeant qu’il fallait un correspondant COVID, il s’est passé le phénomène de “c’est celui qui dit qui y est” : ce sont les RH qui ont finalement souvent hérité de cette mission ! Ensuite, il y a eu comme toute entreprise de taille moyenne pour la gestion de gros projets, un réseau qui s’est mis en place avec des correspondants, avec un représentant par service et un comité de pilotage qui se met en route pour distribuer les rôles : comment on organise le télétravail, de quels outils ont besoin les salariés... Je pense que les élus devraient être plus souvent consultés pour ce genre de situation. ”

Vos sujets majeurs en 2021

Le télétravail, priorité numéro 1 en 2021

Sans réelle surprise, la mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise est resté le sujet majeur des professionnels RH en 2021.

Cité par **67% des répondants**, contre 82% l'an dernier, le télétravail a continué à mobiliser les RH pendant toute l'année, **loin devant les autres sujets** (relations sociales, mise en place du pass sanitaire, gestion de l'activité partielle).

Une reprise économique qui a orienté les missions RH

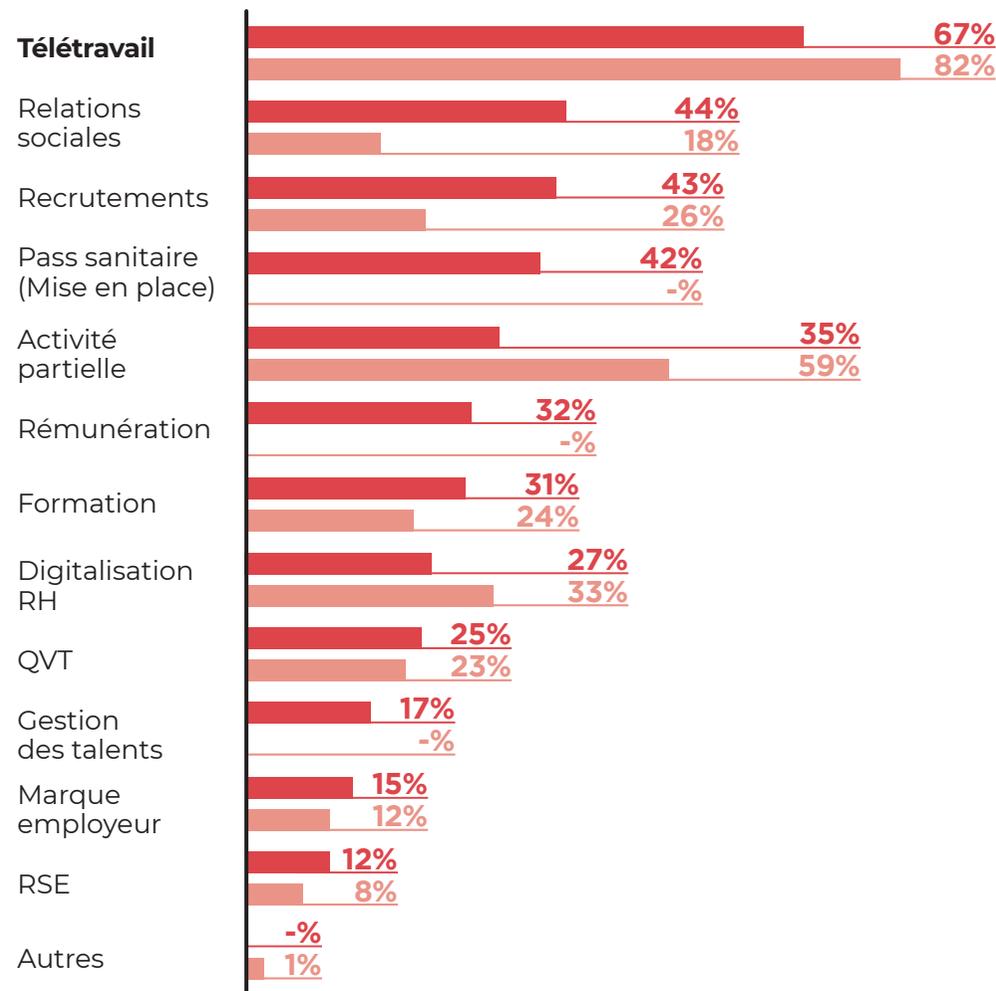
Les résultats de ce sondage illustrent bien la **reprise d'activité observée en 2021 pour la plupart des entreprises**, avec un retour des **missions liées à l'embauche** une thématique “**rémunération**” citée par 32% des répondants et une baisse des mentions concernant la **gestion de l'activité partielle**.

Autre sujet majeur en 2021 pour les RH, et directement lié à la crise sanitaire, la **mise en place du pass sanitaire** (cité par 42% des répondants).

Ces résultats confirment qu'en 2021, les professionnels RH ont donc dû prendre en charge à la fois des **missions liées au redémarrage de l'activité** (recrutements, gestion des talents, rémunérations...) tout en restant mobilisés sur la **gestion de la crise sanitaire** (pass sanitaire, télétravail, activité partielle...)

Quels sont les sujets majeurs que vous retenir de cette année 2021 ? (plusieurs réponses possibles)

● En 2021 ● En 2020





Dominique HERVIEUX,
**Consultante en
management des RH**



Jean-Luc CODFERT,
**consultant RH spécialisé
en relations sociales**

Vos sujets majeurs en 2021

“ Des problématiques de recrutement, notamment pour l’embauche de jeunes ou d’alternants ”

“ J’ai en effet rencontré des entreprises qui avaient des problématiques de recrutement, notamment pour l’embauche de jeunes ou d’alternants. Beaucoup de jeunes ont été obligés de se former à distance, vu qu’ils n’ont pas pu se rendre physiquement en entreprise. Ça a généré un écart en termes de compétences attendues. Les professionnels que j’ai rencontrés ont pu constater que le niveau de ces jeunes n’était pas le même que les années précédentes, qu’il y avait eu un manque en termes de compétences professionnelles, ou en termes de savoir-être. ”

“ Certains DRH pourront déprimer à licencier des gens qui ne veulent pas se faire vacciner ”

“ Pour les RH qui espéraient pouvoir souffler en 2022, cela va être compliqué ! La mise en place du pass vaccinal dans les entreprises concernées crée une segmentation entre gens vaccinés et gens non vaccinés. Dans les services de santé, certaines personnes ont même fait le choix de démissionner. Il y a des gens qui préfèrent se faire licencier plutôt que de se faire vacciner. Certains DRH pourront déprimer à gérer ce type de dossier et à licencier des gens qui ne veulent pas se faire vacciner plutôt que gérer les embauches avec la reprise économique. ”

Le moral de vos collaborateurs

Des salariés partagés entre rires et larmes...

Un professionnel RH interrogé sur deux estime que ses collaborateurs **souffrent moralement de la crise actuelle**. Inversement, ils sont 47 % à penser que leurs collègues **conservent un bon moral**. **Des résultats globalement équilibrés** entre ceux qui pensent que leur collaborateurs vont bien et ceux qui ne vont pas bien.

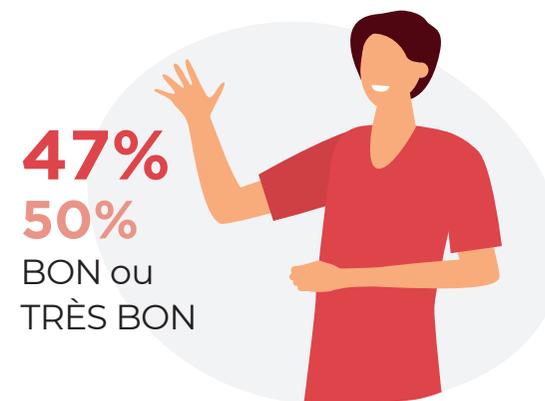
2021 pire que 2020 ! C'est une surprise : alors que l'on pouvait penser que **l'année 2021 avait été globalement mieux vécue que 2020**, notamment du fait de la reprise économique, les professionnels RH estiment que **le moral de leurs collaborateurs est moins bon en 2021** qu'en 2020. (En 2021, 50% des RH pensent que leurs collaborateurs ont un “mauvais” ou “très mauvais” moral, contre 45% l'an dernier)

À noter : seuls **4% des interrogés ne s'estiment pas en mesure d'évaluer le moral de leurs collègues**, ce qui signifie que les 96 % restants le sont !

Un résultat qui montre, si besoin en était, que les professionnels RH sont **à l'écoute de leurs collaborateurs** et au plus près de la crise malgré les tâches supplémentaires qui leur sont affectées.

«Comment évaluez-vous le moral de vos collaborateurs ?»

● En 2021 ● En 2020





Antoine LAFOND,
**consultant en marque employeur
et personal branding**



Nelly QUILICHINI,
**consultante en santé au travail
et prévention des risques
professionnels**

Le moral de vos collaborateurs

“ Il faut être littéralement au “chevet” des collaborateurs ”

“ Avec la crise, les professionnels RH se sont mis au service des collaborateurs. Par exemple, pour accompagner la mise en place du télétravail, on a créé des cellules d’assistance psychologique. Il a fallu être littéralement “au chevet” des collaborateurs, et cela a été nouveau pour beaucoup de RH. Du fait de l’éloignement entre Direction, IRP et salariés, lié notamment au télétravail, on pourrait imaginer demain une DRH qui jouerait finalement le rôle de “juge de tribunal”, avec pour mission d’écouter et d’arbitrer toutes les questions liées aux relations de travail. ”

“ Il y a une peur de perdre son travail ”

“ Il y a une peur qui est présente qui est la peur de perdre son travail. Avec le télétravail, on n’a pas fait revenir tout le monde dans les entreprises et on a même fait travailler des gens en dehors de la France. C’est une inquiétude terrible des collaborateurs. Est-ce justifié ? On verra. Et cela touche un peu tout le monde, principalement les cadres et cadres supérieurs qui ne se sentent pas à l’abri. ”

Le moral de vos collaborateurs

... Mais des mesures concrètes pour améliorer le moral des salariés

La communication ou l'art de fédérer !

Fin 2020, 63 % des professionnels RH avaient prévu de mettre en oeuvre des **actions de communication interne** pour retrouver de la proximité et de l'engagement de la part de leurs collaborateurs. Le contrat est respecté puisque 62 % ont déclaré les avoir activées au cours de l'année 2021.

La QVT, un sujet non prioritaire pour l'instant...

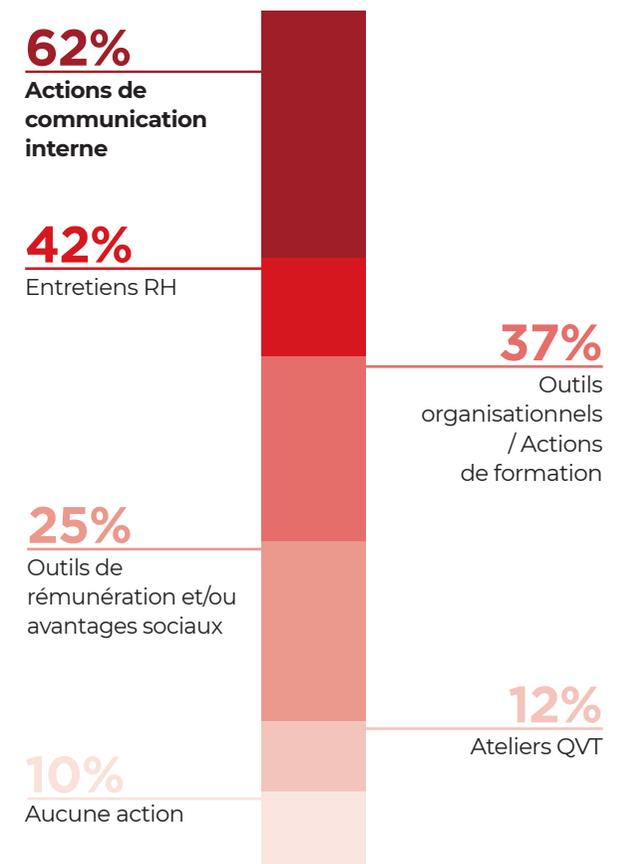
Souhaitées par 37% des répondants dans notre enquête de l'an dernier, les actions visant à **promouvoir la qualité de vie au travail**

ont finalement été peu mises en oeuvre, puisque **seulement 12 % des répondants en ont engagées.**

Alors, **question organisationnelle, budgétaire ou priorité donnée au autres missions** (télétravail, recrutements, protocole sanitaire...) ?

Toujours est-il que les **actions liées à la qualité de vie au travail** restent d'actualité et vont devoir s'installer progressivement dans les entreprises, pour prévenir certains risques psycho-sociaux et fidéliser les salariés.

Quelles mesures concrètes avez-vous mis en oeuvre pour soutenir vos collaborateurs en 2021 ?





Sandrine CASTERAN,
DRH chez Lexmark



Nelly QUILICHINI,
**consultante en santé au travail
et prévention des risques
professionnels**

Le moral de vos collaborateurs

“ Mettre en place des initiatives pour apporter du bien-être, du réconfort... ”

“ On est sans cesse en train de mettre en place des initiatives pour apporter du bien-être, du réconfort par rapport aux décisions qui sont prises. J’ai mis en place des ateliers bien-être, j’ai fait appel à une nutritionniste, à une coach sportif et une coach en développement personnel. Et j’ai proposé des programmes, le matin, le midi, le soir. Ça n’a pas parlé à tout le monde, mais j’ai touché 30% des collaborateurs, et ils ont trouvé un peu de réconfort. ”

“ Les RH ont repris le contrôle du “H” comme “Humain ”

“ Les professionnels RH ont repris le contrôle du “H” comme “Humain”. Ils ne connaissaient pas toujours chacun des collaborateurs, car ils n’avaient pas forcément le temps d’aller à la rencontre des équipes. Aujourd’hui, il y a une vraie volonté d’aller “au contact” et d’échanger avec les salariés. De même, quand les professionnels RH étaient confrontés à des situations de RPS, d’incivilités ou autres, ils invoquaient souvent les raisons personnelles pour expliquer les comportements, davantage que les causes professionnelles. Et bien, plus maintenant ! Désormais, on va voir en premier lieu du côté du travail, pour savoir ce qui peut être à l’origine des risques psychosociaux. ”

Votre année 2021 au plan moral, personnel et professionnel

Une année 2021 encore très moyenne pour les professionnels RH

Avec une évaluation moyenne de 5,8 sur 10, la note attribuée par les professionnels RH à leur année 2021 au plan moral, personnel et professionnel est de **0,4 point supérieure à celle de 2020**.

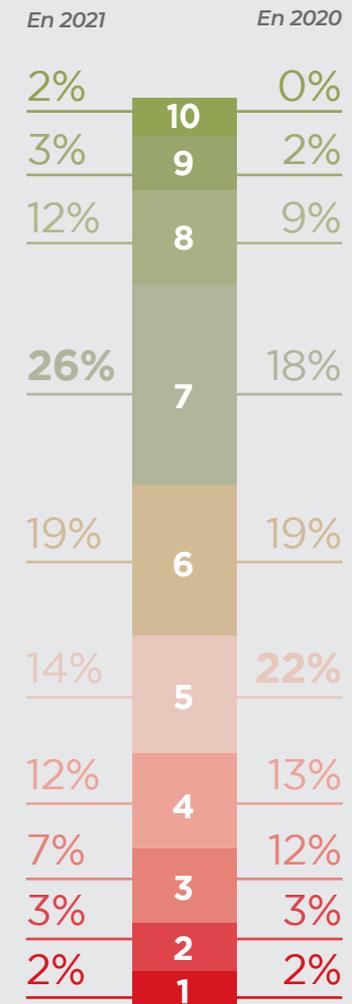
Mais le sentiment positif l'emporte !

Bonne nouvelle ! Le nombre de répondants qui ont **vécu une année positive** (note supérieure à 5) est **bien plus élevé en 2021 (62%) qu'en 2020 (48%)**. À noter : l'année dernière, aucun professionnel RH interrogé n'avait osé donner la

Une timide augmentation, qui semble montrer que le contexte économique et sanitaire continue **de peser sur la santé morale des professionnels RH**.

note maximale, ce n'est pas le cas en 2021 puisque **7 d'entre eux ont attribué un 10/10 à leur année**. Une année parfaite selon eux, et ce, malgré la crise sanitaire !

Enfin, sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre année 2021 au plan moral, personnel et professionnel ?





Caroline BETAN,
DRH chez Flint Group



Nelly QUILICHINI,
**consultante en santé au travail
et prévention des risques
professionnels**

Votre année 2021 au plan moral, personnel et professionnel

“ Les points négatifs, c’étaient des choses qui existaient déjà ”

“ Pendant la crise sanitaire, j’ai continué à former, recruter, faire du disciplinaire s’il fallait en faire, ça n’a pas changé mon quotidien RH. Après oui, nous nous sommes adaptés avec le télétravail. On sent bien aujourd’hui qu’il y a plus de besoins d’événements entre collègues, de séminaires, de fêtes de fin d’entreprise ...

Ce lien social, ça manque beaucoup, comme le fait de tous se réunir autour de la machine à café. On est tous derrière des ordinateurs en se voyant sans se voir et on en dit moins derrière un ordinateur qu’en physique. ”

“ Les points négatifs, c’étaient des choses qui existaient déjà ”

“ Les points négatifs de toute cette période (RPS, charge de travail trop importante, absentéisme, problèmes de management...), c’étaient des choses qui existaient déjà. Elles n’ont été que révélées lors de la crise sanitaire. Dans les structures où ça marchait très bien, où il y avait une bonne cohésion d’équipe, et bien ça marche encore mieux ! Dans celles où il y avait des conflits interpersonnels, des problèmes de management, les problèmes n’ont fait qu’empirer. Ces entreprises là sont encore plus fragilisées aujourd’hui. ”

Vos perspectives pour

2022



Votre sentiment pour 2022

Une année 2022 encore incertaine...

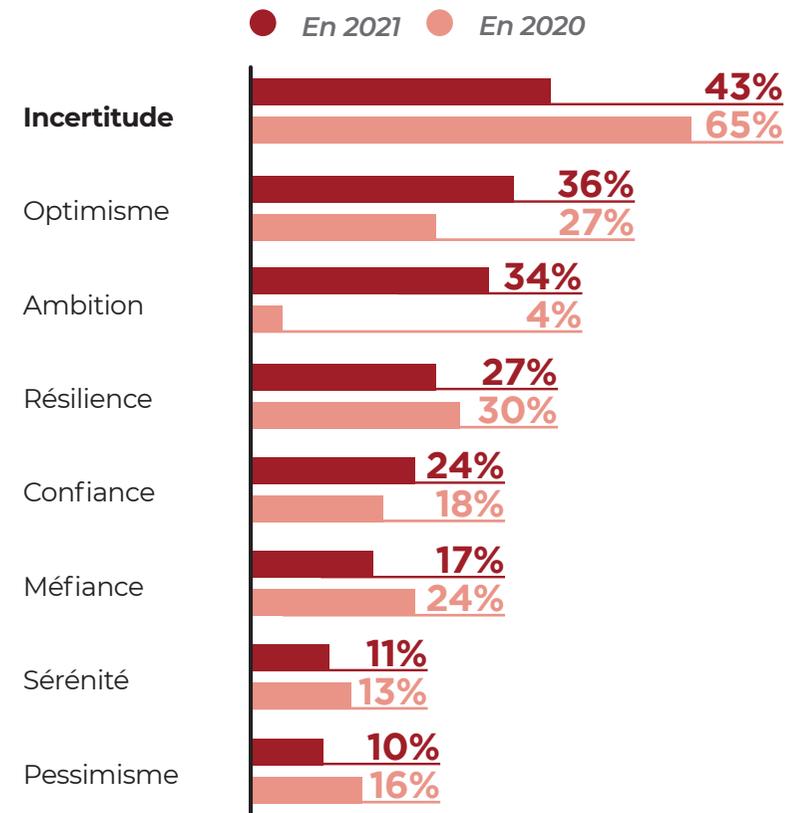
Tout comme l’an dernier, c’est le sentiment **d’incertitude qui prédomine** (cité par 43% des répondants) lorsqu’il s’agit de se projeter professionnellement sur l’année qui débute. Un niveau élevé, mais bien moins impressionnant que fin 2020 : **65% des répondants** se disaient alors “incertains” au plan professionnel.

L’horizon s’éclaircit-il par rapport à 2021 ?

C’est ce que l’on serait tenté de croire au vu des réponses à cette question. Les professionnels RH aspirent en effet à **moins de pessimisme, de méfiance, d’incertitude et de de résilience** et à **davantage de confiance, d’optimisme, voire d’ambition en 2022**.

S’il fallait résumer le sentiment global des professionnels RH, on pourrait donc parler d’un **“optimisme fragile”**. La volonté de **voir l’avenir de façon positive est réelle**, mais le contexte reste trop incertain pour faire preuve d’un **enthousiasme débridé**. Tout comme l’an dernier, c’est le sentiment **d’incertitude qui prédomine** (cité par 43% des répondants) lorsqu’il s’agit de se projeter professionnellement sur l’année qui débute. Un niveau élevé, mais bien moins impressionnant que fin 2020 : **65% des répondants** se disaient alors “incertains” au plan professionnel.

Au plan professionnel, quel(s) terme(s) résume(nt) le mieux votre sentiment par rapport à 2022 ?





Dominique HERVIEUX,
**Consultante en
management des RH**



Jean-Luc CODFERT,
**consultant RH spécialisé
en relations sociales**

Votre sentiment pour 2022

“ La conduite des entretiens a pris du retard ”

“ En 2021 et tout comme en 2020, on a pris du retard sur la conduite des entretiens et l'accompagnement des salariés. Celui-ci a été mis de côté et n'a pas été la priorité, car la gestion de la crise sanitaire a pris le pas sur les missions RH plus classiques. Il va falloir rattraper ce retard en 2022, et cela risque de mobiliser les professionnels RH en plus de leurs autres missions ! ”

“ Les RH auront à gérer en 2022 d'autres situations de mal-être au travail ”

“ Les RH auront à gérer en 2022 d'autres situations de mal-être au travail : ceux qui ont été atteints d'un Covid “long”, ceux qui n'ont pas envie de revenir au boulot, ceux qui ont plutôt peur de retrouver des relations, ceux qui n'apprécient pas particulièrement le collectif... Ils vont avoir à gérer tout ça en même temps. ”

Votre charge de travail en 2022

5 professionnels RH sur 10 estiment qu'ils devront travailler plus et beaucoup plus en 2022

Une chose est certaine, **ce n'est pas en 2022 que la charge de travail des RH va diminuer !** 47 % pensent qu'ils devront travailler plus, voire beaucoup plus qu'en 2021.

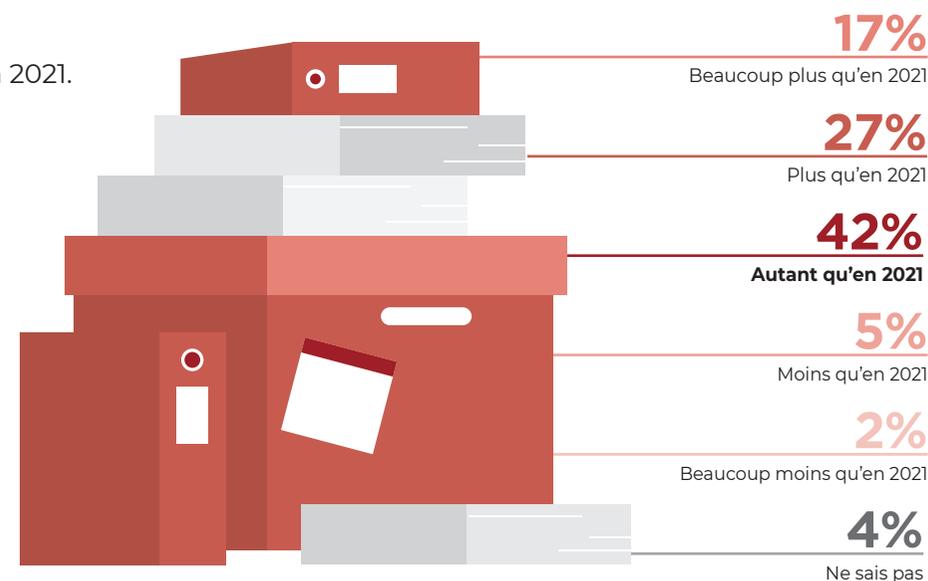
Un chiffre préoccupant si on le rapproche des 60 % de répondants ayant précisé qu'ils travaillaient déjà plus en 2021 qu'en 2020.

Les RH futurs victimes de burnout ?

Si on consolide les résultats de l'enquête 2021 et 2020, on constate donc que près de la moitié des professionnels RH jugent leur **charge de travail passée, actuelle et à venir comme excessive.**

Un tel ressenti peut interpeller et suggérer que les professionnels RH pourraient compter, malgré eux, parmi les collaborateurs les plus exposés au **risque d'épuisement professionnel.**

En 2022, pensez-vous que vous devrez travailler :
beaucoup moins / moins / autant / plus
/ beaucoup plus / qu'en 2021 ?





Anne-Lise FEBVRE,
DRH chez GERESO



Christophe PARMENTIER,
**Consultant en ingénierie
et gestion de projet formation**



Antoine LAFOND,
**consultant en marque employeur
et personal branding**

Votre charge de travail en 2022

“ Nos priorités : recruter et fidéliser ”

“ Notre enjeu prioritaire actuel : développer notre marque employeur, la visibilité de nos offres d'emploi et l'attractivité de nos métiers, pour réussir à recruter les bons candidats. En second lieu, fidéliser ces nouveaux salariés, pour être certain de pouvoir faire face au développement de l'activité et compenser les départs à la retraite à venir. On est aussi vigilant sur la fidélisation de nos collaborateurs actuels, dans un contexte où les gens bougent et s'intéressent à la concurrence, encore plus que les autres années. ”

“ La flexibilité du temps de travail va beaucoup impacter les cadres ”

“ La mise en place de la flexibilité du temps de travail va devenir un gros sujet pour les RH. Cela va beaucoup impacter les cadres. Le système du cadre au forfait va prendre plus de place autour de l'annualisation du temps de travail. ”

“ Les préoccupations des RH seront toujours liées aux directives du Ministère du Travail ”

“ On sent venir le passe sanitaire ou vaccinal en entreprise. Si l'une de ces mesures était mise en place, cela prendrait un bon trimestre et serait très dur à gérer pour les RH. Leurs préoccupations prochaines seront toujours liées aux directives du Ministère du Travail et leur rôle sera de continuer à écouter, à s'ajuster et à être au service du client interne. ”

Vos perspectives d'évolution pour 2022

L'envie de progresser pour certains...

La période est difficile, mais ce n'est pas pour autant que les professionnels RH se laissent abattre !

L'envie de progresser professionnellement reste forte en 2022.

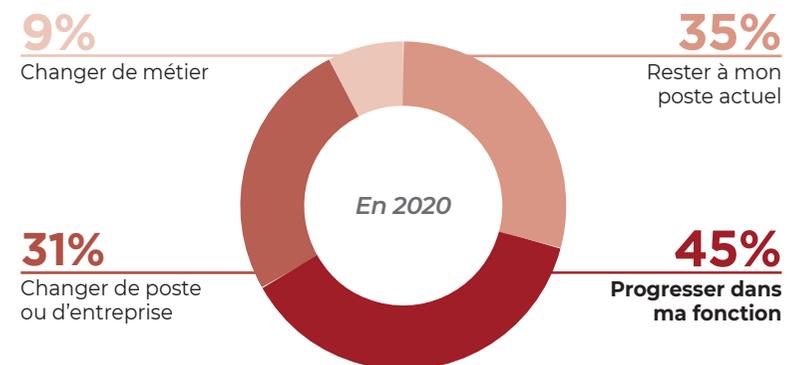
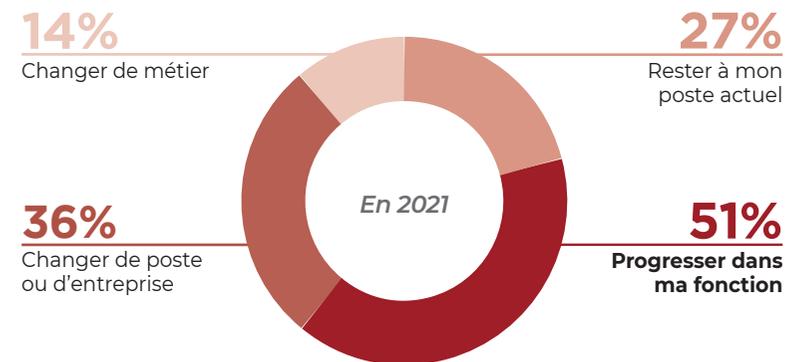
En effet, 51% des répondants souhaitent gravir les échelons en 2022, contre 45 % en 2021. Inversement, les professionnels RH sont moins nombreux à vouloir rester à leur poste en 2022 (27% contre 35% en 2021).

... L'envie de tout abandonner pour d'autres

L'ambition ne semble pas être la même pour tout le monde puisque **36 % des répondants souhaitent changer de poste ou d'entreprise** (contre 31 % en 2021) et même **changer de métier pour 14 %** d'entre eux (contre 9 % en 2021). Lassitude, épuisement ou encore manque de reconnaissance, l'année 2022 risque d'être mouvementée...

La reprise économique, la fin du chômage partiel et le retour des recrutements vont **potentiellement permettre de profiter de belles opportunités de carrière !**

Quelles sont vos perspectives d'évolution pour 2022 ?
(plusieurs réponses possibles)





Antoine LAFOND,
**consultant en marque employeur
et personal branding**



Jean-Luc CODFERT,
**consultant RH spécialisé
en relations sociales**

Vos perspectives d'évolution pour 2022

“ Dans le tertiaire, on hésite de plus en plus avant de démissionner ”

“ Dans les domaines de l'hôtellerie et de la restauration, la situation s'est dégradée en termes de recrutement. Cela a mis en exergue des problématiques qui étaient déjà là. Dans les domaines du tertiaire, où il y avait auparavant une guerre des talents, le rapport s'est inversé : la crise faisant, on hésite de plus en plus avant de démissionner, car on ne sait pas de quoi demain sera fait. Les entreprises sont plus frileuses pour recruter car les budgets et les performances ne sont plus les mêmes. ”

“ La digitalisation, grand sujet d'avenir de la profession RH ”

“ La digitalisation sera un grand sujet dans l'avenir de la profession RH. Ce n'est d'ailleurs pas une nouveauté en soi, la crise a créé une accélération. Les outils SIRH, les solutions de recrutement de type robots qui existaient déjà vont continuer à se développer. 2022 c'est aussi l'année de renouvellement des CSE. Peut-être que les RH vont avoir des difficultés pour trouver des gens qui veulent être candidats. ”

Vos actions à mettre en oeuvre en 2022

La communication interne reste la priorité de 2022

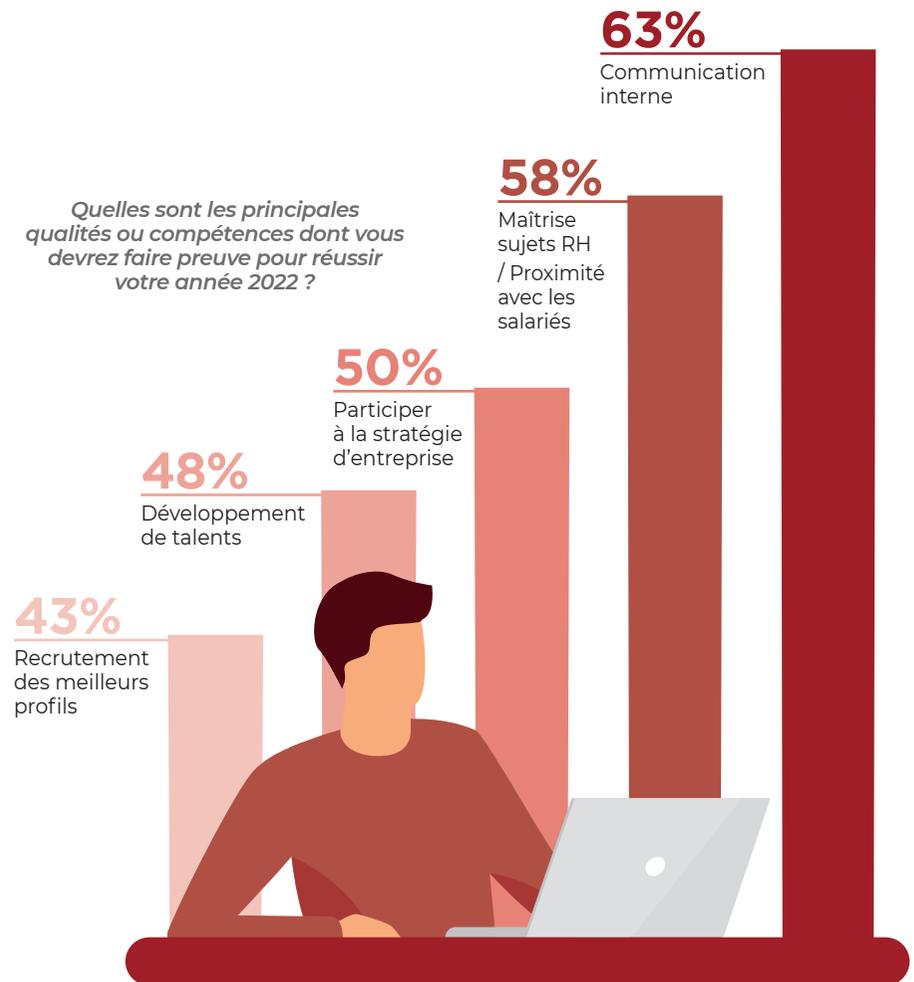
En 2020, l'une des priorités des RH a été de “**recréer de la proximité**” avec des actions de communication interne, pour motiver et fédérer des collaborateurs qui pour la plupart découvraient le télétravail, et donc pouvaient ressentir un certain **éloignement avec l'entreprise**.

Encore trop incertaine, **2022 va rester sur la même logique**, puisque 63 % des professionnels RH entendent initier ou prolonger les actions de communication interne, tandis que 58 % visent à (re)créer de la proximité avec les salariés.

Le retour des missions de recrutement et de gestion des compétences

Après deux années d'embauches ralenties ou gelées, **les professionnels RH sont de nouveau attendus sur cette mission de recrutement** en 2022, du fait de la reprise économique. Ils n'ont plus temps à perdre et souhaitent donc **recruter les meilleurs profils** (43 %).

Dans la même optique, les RH devront **développer les talents de leurs collaborateurs** (48 %) pour les faire monter en compétences. Plus généralement, ils estiment qu'ils devront “**maîtriser les sujets RH**” (58 %).





Caroline BETANT,
DRH chez Flint Group



Christophe PARMENTIER,
**Consultant en ingénierie
et gestion de projet formation**



Antoine LAFOND,
**consultant en marque employeur
et personal branding**

Vos actions à mettre en oeuvre en 2022

“ Les enjeux, c’est le chiffre d’affaires, faire tourner l’entreprise pour que l’on soit profitables ”

“ Sur le métier, on va être beaucoup sur les nouvelles technologies. On arrête de se déplacer et on fait tout en virtuel. On arrête les déplacements professionnels, les avions, etc. On devient plus sédentaires. Les enjeux c’est le chiffre d’affaires, faire tourner l’entreprise pour que l’on soit profitables, c’est stratégie et économie. ”

“ Des situations compliquées avec le travail à distance ”

“ Certaines situations sont devenues compliquées avec la généralisation du télétravail : Le on-boarding, le recrutement et l’intégration des nouveaux. Et on pourrait ajouter également ce qui concerne le tuilage des départs. L’accompagnement des jeunes en situation d’alternance et d’apprentissage. Quand on partage le même bureau, c’est bien plus simple : il suffit de passer un peu de temps à côté d’eux pour leur montrer comment faire. ”

“ Une vraie frustration des professionnels RH ”

“ Il y a une vraie frustration des professionnels RH, car ils n’ont pas de visibilité et peuvent se sentir très impuissants par rapport à la situation. Même si un certain nombre d’actions sont mises en place, cela n’exclut pas que la situation leur échappe. ”

Les actions pour soutenir vos collaborateurs

Communiquer, un axe prioritaire !

Les professionnels RH sont épuisés mais leur devoir est de **continuer à soutenir leurs collaborateurs** dont ils pensent, rappelons-le, qu'ils souffrent de la période actuelle.

Une année 2022 qui ne s'annonce pas donc de tout repos... Sans réelle surprise, **62% des professionnels RH interrogés souhaitent maintenir, voire accentuer les actions de communication interne** pour maintenir un véritable engagement des salariés autour de missions communes.

La formation et les entretiens RH, des leviers indétrônables

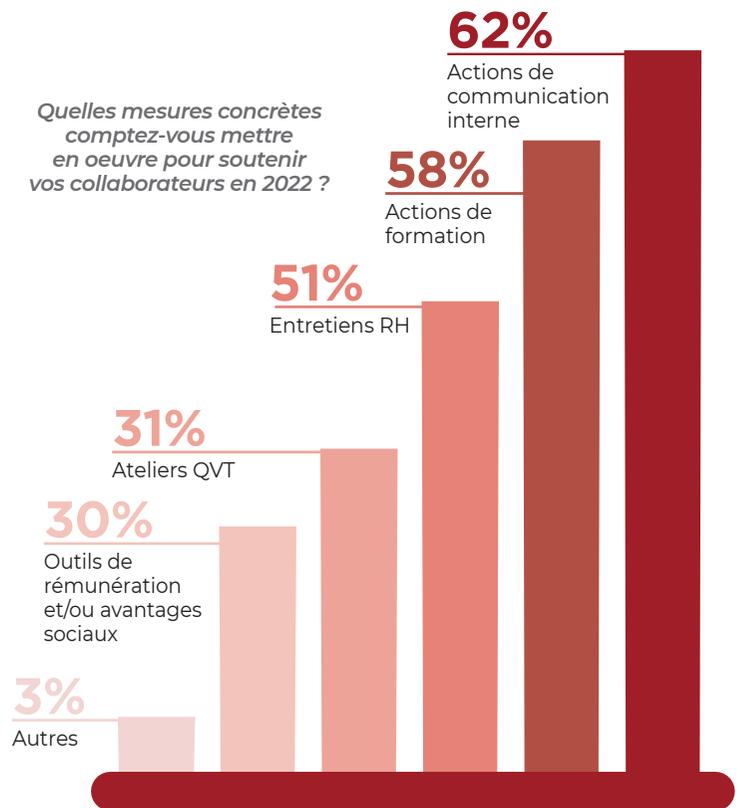
2022 n'y échappera pas, le soutien de ses collaborateurs passe par **la formation**, citée par 58% des répondants et les **entretiens RH**, mentionnés par 51% des professionnels RH sondés. **Écouter les collaborateurs, les faire progresser dans leurs compétences** : deux leviers qui sont aussi

des marques de reconnaissance pour les salariés, après deux années tourmentées.

La rémunération et les avantages sociaux, des actions non-négligeables en 2022

Aujourd'hui, les chiffres parlent d'eux-mêmes : **les résultats 2021 des entreprises sont très bons, l'activité est repartie et l'inflation progresse** : 3 ingrédients à l'origine de **revendications salariales**.

Pour garder leurs collaborateurs et fidéliser les talents en 2022, les entreprises n'auront pas le choix : elles devront faire des efforts termes de **rémunération et d'avantages sociaux**. C'est donc en toute logique que **30% professionnels RH** pensent agir sur ce plan en 2022.





Christophe PARMENTIER,
**Consultant en ingénierie
et gestion de projet formation**



Hervé RIOCHE,
**Responsable Marketing
de GERESO**

Les actions pour soutenir vos collaborateurs

“ Retrouver de la cohésion et de la convivialité ”

“ La période de crise sanitaire, avec la succession de confinements, d’activités partielles et une certaine banalisation du télétravail, a modifié et parfois distendu les liens entre les salariés et l’entreprise. L’une des missions des RH en 2022 sera de recréer cette proximité par des moments de convivialité nécessaires à la cohésion d’équipe et ce en s’appuyant sur des outils digitaux. Derrière l’aspect parfois ludique de ces outils : e-café entre salariés, escape games à distance entre salariés, parcours de onboarding 100% en ligne... C’est en fait un nouveau mode de management RH à distance qui apparaît. ”

“ Les professionnels RH vont devoir répondre de façon personnalisée aux demandes des salariés ”

“ La crise sanitaire et le télétravail ont révélé de nouveaux sentiments et de nouveaux comportements chez les salariés : une volonté de mieux équilibrer sa vie professionnelle et sa vie personnelle, une recherche accrue de sens dans le travail, le souhait d’une relation “gagnant-gagnant” avec l’entreprise... Les salariés sont devenus plus exigeants ! Ce phénomène, cumulé avec la reprise économique dans la plupart des secteurs, fait que de nombreux salariés ou de demandeurs d’emploi se retrouvent aujourd’hui dans une position de force par rapport aux entreprises. C’est donc aux DRH d’innover pour les séduire et les fidéliser. Et ce, avec une solution individualisée, qui fasse écho à la motivation de chacun : pour certains salariés, ce sera la rémunération, pour d’autres, ce seront les conditions de travail ou encore les valeurs de l’entreprise. ”

Focus sur la
**FONCTION
PUBLIQUE**



Focus sur la Fonction publique

72%
Des agents
épuisés



**Une année
très intense**

72% des professionnels
RH de la Fonction Publique
se disent épuisés

**Le moral des
RH en baisse**

54% on très mal ou
mal vécu l'année 2021,
contre 46% en 2020

54%

MAL ou
TRÈS MAL



66%
MAUVAIS
ou très
MAUVAIS



**Le moral des
agents en berne**

66% des répondants
pensent que le moral
des agents est mauvais
ou très mauvais

**Une charge
de travail qui
augmente**

64% des sondés
affirment avoir travaillé
davantage en 2021
qu'en 2020

64%
BEAUCOUP +



5.2/10

L'année 2021



**Au final, une
année très mitigée**

Les professionnels RH
de la Fonction Publique
attribuent la note de
5,2/10 à leur année 2021,
contre 5,8/10 pour les RH
du secteur privé



Christine DISKIER,
DRH en mairie

Focus sur la Fonction publique

“ 2022 sera encore pleine de réformes. ”

“ On continue à nager et même pas à vouloir sortir la tête de l'eau, on continue à nager tout en espérant ne pas couler. Et on voit bien que l'année 2022 sera encore pleine de réformes. ”

Perspectives 2022 de la Fonction publique



Un manque de repères

54% des répondants estiment que l'année 2022 sera marquée par de l'incertitude

58%

Actions de formation

52%

Actions de com' en interne

24%

Outils de rémunération et/ou avantages sociaux



Accompagner par la formation et la communication

Les professionnels RH comptent soutenir les agents principalement par des actions de formation et de communication

2022

Une charge Identique



Une charge de travail identique en 2022

Ils estiment en majorité que leur charge de travail en 2022 sera équivalente à celle de 2021

Pour

CONCLURE



Des professionnels RH toujours en première ligne

L'année 2021 semble avoir été un peu mieux vécue que 2020 par les professionnels RH : ils sont une majorité à avoir traversé la crise sanitaire “sereinement”, leur motivation et leur moral progressent, celui de leurs collaborateurs également, et de nouveaux projets RH fleurissent, en lien avec la reprise économique.

Certains vont même jusqu'à **juger leur année 2021 comme “enthousiasmante”**, un qualificatif qu'aucun d'entre eux n'avait osé utiliser il y a un an !

Mais derrière cette **apparence de bonne santé et de résilience**, quand on creuse le diagnostic, le constat est un peu moins réjouissant : **les professionnels RH se disent épuisés**, et encore plus qu'en 2020 !

Le **sentiment d'incertitude** domine, **leur charge de travail augmente** dangereusement

et **ils se sentent moins soutenus** par leur hiérarchie, les institutions, les représentants du personnel et leurs collaborateurs qu'en 2020.

Il faut dire que **les professionnels RH n'ont pas manqué de travail en 2021** : ils ont dû prendre en charge à la fois des **missions liées au redémarrage de l'activité** (recrutements, gestion des talents, rémunérations...) tout en restant mobilisés sur la **gestion de la crise sanitaire** (pass sanitaire, télétravail, activité partielle...)

Et si changer de métier ou d'entreprise était la solution ? C'est une idée qui progresse depuis l'an dernier, et qui est désormais partagée par la moitié des professionnels RH interrogés.

Leurs priorités pour 2022 : toujours la **communication interne**, le **développement**

des compétences des collaborateurs à travers des actions de formation et, reprise économique oblige, des projets de recrutements, accompagnés par de nouveaux enjeux autour des **rémunérations et des relations sociales**.

Au final, en 2022 comme en 2021, **les professionnels RH seront de nouveau en première ligne !**

Ils seront les premiers acteurs **du changement et des adaptations nécessaires à l'agilité des entreprises**, en matière d'organisation du travail et de ressources humaines, dans un contexte qui reste volatile, incertain, complexe et ambigu.



SIÈGE SOCIAL

38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2

Tél : 02 43 23 09 09

E-mail : formation@gereso.fr

ESPACE FORMATION

22 Place de Catalogne - 75014 Paris

Tél : 01 42 18 13 08

E-mail : espaceformation@gereso.fr



FORMATIONS

INTERENTREPRISES

formation@gereso.fr

02 43 23 09 09

INTRA & SUR-MESURE

intra@gereso.fr

02 43 23 59 89