



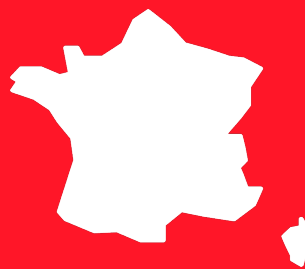
Critiquer ses RH, un sport national ?

Enquête sur la perception des salariés à l'égard de leur service RH en 2024

Sondage HDQuali – Breasy – Lopes Consulting en collaboration avec Great Place To Work France



1080
répondant.es



Echantillon
représentatif des
salarié.es d'entreprises
> 50 collaborateurs
(méthode des quotas)



Sondage réalisé
par internet du
26 avril au 15
mai 2024



Une évidence s'impose à tous : pour mener leurs missions et jouer leur rôle dans l'entreprise, les équipes RH ne peuvent agir seules !

Si le soutien des dirigeants est indispensable pour donner de la légitimité à la fonction RH, c'est l'adhésion des managers et des salariés aux actions RH qui garantit leur mise en œuvre. Cet enjeu d'adhésion est crucial dans la réussite RH.

Or, on entend beaucoup de critiques et de scepticisme envers les RH et leurs actions. Dans nos interventions en entreprise, parmi nos proches, rares sont les salariés qui expriment une satisfaction sans faille à leur égard.

Pourtant, en tant que consultants, nous voyons bien tout le travail réalisé par les services RH.

C'est pour ces raisons que l'idée de réaliser un sondage d'envergure est née. Nous avons voulu aller au-delà des idées préconçues et des évidences pour comprendre les fondements des perceptions des salariés à l'égard des RH.

- Quelle opinion les salariés ont-ils vraiment des services RH et de leurs actions ?
- Comment perçoivent-ils la place et le rôle des RH dans les entreprises ?
- Comment les comprennent-ils et les considèrent-ils ?
- Comment envisagent-ils leurs interactions ?
- Quelles sont leurs attentes ?
- Quelles solutions proposées pour améliorer l'adhésion des salariés aux actions RH ?

7 insights et des solutions

Insight #1 - p 5

Le « RH-bashing » est-il devenu un sport national ?

Positionnement
RH

Insight #2 - p 11

Des services RH largement reconnus utiles au bon fonctionnement de l'entreprise

Insight #3 - p 19

Mais la perception d'un positionnement RH plutôt flou et partial

Communication
Action RH

Insight #4 - p 25

Une communication RH qui structure les perceptions mais qui reste perfectible

Insight #5 - p 30

Et des salariés mitigés sur l'action de leur service RH

Relation
Coopération RH

Insight #6 - p 38

Un sentiment de proximité entre salariés et RH déterminant mais en berne

Insight #7 - p 44

Et des attentes d'amélioration RH focalisées sur le renforcement de cette proximité

#Résumé - p 49

Le défi RH : renforcer la proximité en travaillant son positionnement, sa communication et ses interactions



#Solutions - p 52

3 actions simples pour renforcer votre impact et gagner en proximité

Insight #1

Le « RH bashing » est-il
devenu
un sport national ?



Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

La donnée clé

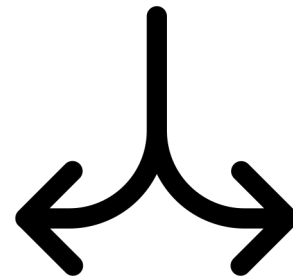
- 16% « plutôt en positif »
- 30% « de manière neutre »

49%

des sondés disent que lorsque leurs proches parlent de leur service RH, c'est « plutôt en négatif ».

54% des salariés

trouvent qu'au vu de leur expérience avec les équipes RH, le RH Bashing n'est ni justifié, ni fondé (46% ont un avis contraire)



déclarent que le RH Bashing est **inévitabile** car inhérent au rôle des équipes RH dans les entreprises (46% sont d'un avis contraire)

Le RH Bashing existe bien !

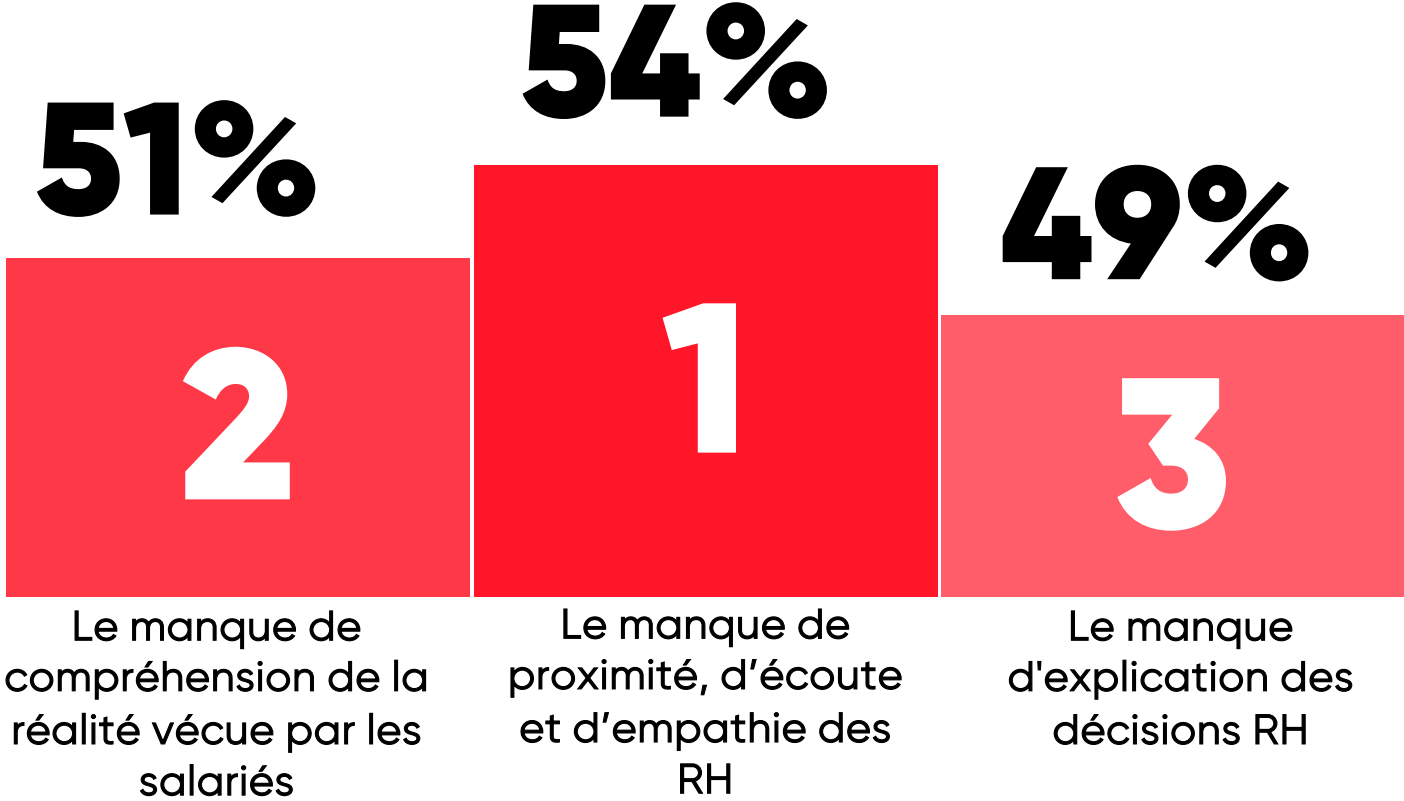
Pour une petite majorité de salariés, ce phénomène est inhérent à la fonction RH

Pour autant, les salariés ne considèrent pas qu'il s'agisse d'une fatalité

Les salariés avancent des raisons au RH bashing, indiquant ainsi comme le juguler

Les raisons du RH bashing, selon les salariés

81% des sondés sont d'accord avec l'idée que le RH bashing est un phénomène qui repose avant tout sur le vécu des salariés et sur leurs expériences objectives avec les équipes RH



En dernière position, le manque de professionnalisme et d'efficacité du service RH est cité par 29% des sondés



PARTIE 1

LE POSITIONNEMENT RH

Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

Insight #2

Des services RH
largement reconnus utiles
au bon fonctionnement
de l'entreprise



Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

La donnée clé

76%

**s'accordent à dire que les RH
jouent UN ROLE IMPORTANT
dans le bon fonctionnement de
l'entreprise.**

3 salariés sur 4

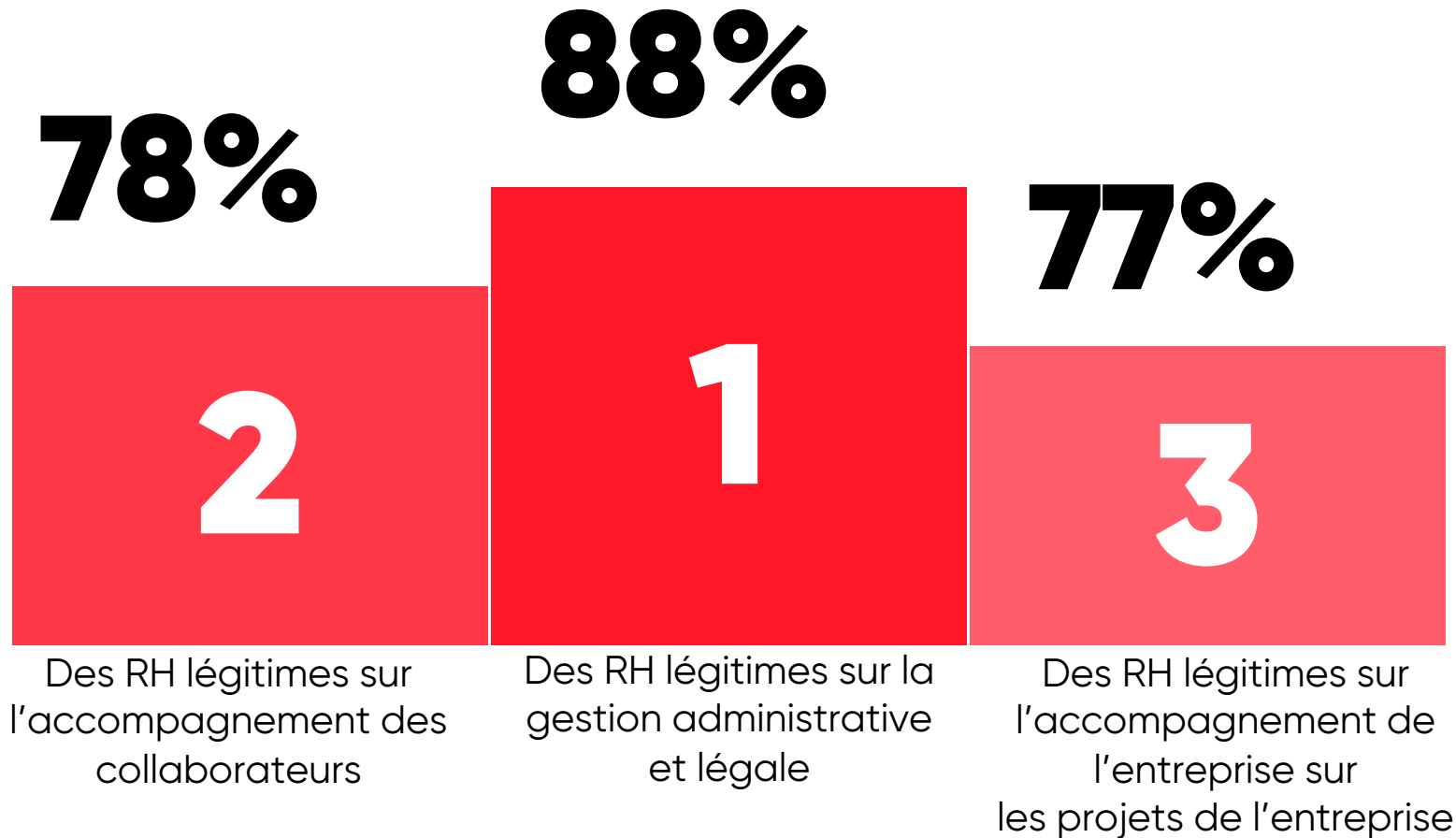
sont conscients du rôle des RH

La grande majorité exprime une certaine maturité à leur égard.

Ils reconnaissent l'utilité, la légitimité des RH ainsi que la complexité du métier.

#2 Utilité - légitimité

Une légitimité reconnue dans tous les aspects...
y compris dans les missions stratégiques pour l'entreprise



63% accordent de la légitimité aux RH sur les 3 dimensions testées

Une fonction RH perçue dans sa complexité

70%

des sondés jugent que les décisions impopulaires sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise

75%

disent que leur service RH est soumis à des tensions, des contraintes et de la complexité dans l'exercice de leur métier

Des managers clairement perçus en relais voire en partenaires des RH

68% des salariés déclarent que leur service RH travaille main dans la main avec le management

71% disent que les managers ont une **grande responsabilité** dans la réussite des actions RH



Et dans les faits

33% se tournent vers leur manager pour avoir une réponse sur un sujet RH. Ils sont quasiment autant (31%) à se tourner vers leur service RH

Un socle d'opinion très ancré

L'utilité et la légitimité des services RH sont des perceptions très largement partagées par TOUS les salariés, quels que soient leurs profils sociodémographiques ou d'attitudes.

76%

des salariés s'accordent à dire que les RH jouent un rôle important dans le bon fonctionnement de l'entreprise.

Managers **76%** | Non Managers **76%**

- 30 ans **79%** | 30 à 49 ans **76%** | 50 ans et + **74%**

En contact dans l'année **79%**
 Bien informé par les RH **93%**
 En proximité avec les RH **92%**

VS

Sans contact dans l'année **49%**
 Mal informé par les RH **60%**
 Pas en proximité avec les RH **65%**

Insight #3

Mais la perception d'un positionnement RH plutôt flou et partial



La donnée clé 39%

des salariés estiment que les RH agissent autant dans l'intérêt de l'entreprise que celui des salariés

MAIS LA MAJORITÉ (59%)

estime que les RH agissent avant tout dans l'intérêt de l'entreprise avant l'intérêt des salariés

La neutralité, la bienveillance et la confiance en question

26% des salariés estiment que "Objectif et neutre" est le qualificatif qui caractérise LE MIEUX le service RH
(2^{ème} position sur 9 items testés)
ET

15% estiment que c'est le qualificatif qui le caractérise LE MOINS
(6^{ème} position sur 9 items testés)

16% des salariés estiment que "bienveillant" est le qualificatif qui caractérise LE MIEUX le service RH
(6^{ème} position sur 8 items testés)
ET

17% estiment que c'est le qualificatif qui le caractérise LE MOINS
(4^{ème} position sur 9 items testés)

8% des salariés estiment que "de confiance" est le qualificatif qui caractérise LE MIEUX leur service RH
(7^{ème} position sur 9 items testés)
ET

12% estiment que c'est le qualificatif qui le caractérise LE MOINS
(7^{ème} position sur 9 items testés)

« Problème de neutralité : être plus neutre vis-à-vis de la direction, certaines informations confidentielles fuient du service RH » (verbatim extrait de l'enquête)

Le positionnement RH questionne les salariés et génère du flou, de la perplexité voire de la défiance.

La communication et la proximité avec les RH redonnent une perception plus juste de la fonction RH.

39%

des salariés estiment que les RH agissent autant dans l'intérêt de l'entreprise que celui des salariés

Managers 45% | Non Managers **37%**

- 30 ans **34%** | 30 à 49 ans **41%** | 50 ans et + **38%**

En contact dans l'année **39%**

Sans contact dans l'année **35%**

Bien informé par les RH 57%

VS

Mal informé par les RH **21%**

En proximité avec les RH 60%

Pas en proximité avec les RH **22%**



PARTIE 2

LA COMMUNICATION ET L'ACTION RH

Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

Insight #4

Une communication RH qui structure les perceptions mais qui reste perfectible



La donnée clé

49%

**des salariés se déclarent
bien informés par leur équipe
RH (vs 51% mal informés)**

En moyenne, 1 salarié sur 2 se déclare bien informé par les RH sur leurs rôles, leurs décisions, leurs actions.

Logiquement, plus on est ou l'on se sent en proximité des RH et mieux on se sent informé.

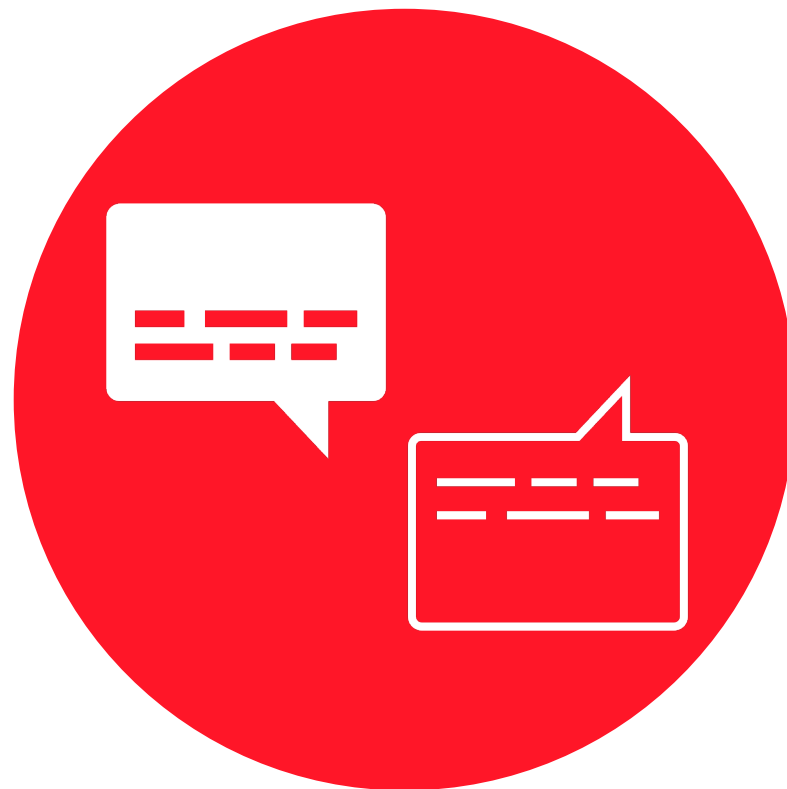
#4 Communication perfectible

Des salariés très partagés sur la communication RH

58% des salariés estiment que leur service RH explique bien ses rôles et ses missions (vs 42%)

48% estiment que leur service RH communique bien sur les nouveautés RH, les process et la politique interne (vs 52%)

48% estiment que leur service RH explique bien ses décisions (vs 52%)



"La communication interne doit être renforcée pour garantir une meilleure compréhension des politiques et procédures RH"

Mieux informer les salariés sur leurs droits, organiser des réunions d'informations sur les missions des RH et écouter les attentes des salariés"

(verbatim extrait de l'enquête)

#4 Communication perfectible

49% des salariés se déclarent bien informés par leur équipe RH

Managers **56%** | Non Managers **47%**

- 30 ans **49%** | 30 à 49 ans **51%** | 50 ans et + **44%**

En contact dans l'année **51%**
En proximité avec les RH **69%**

VS

Sans contact dans l'année **26%**
Pas en proximité avec les RH **19%**

Insight #5

Et des salariés mitigés sur
l'action de leur service RH



La donnée clé

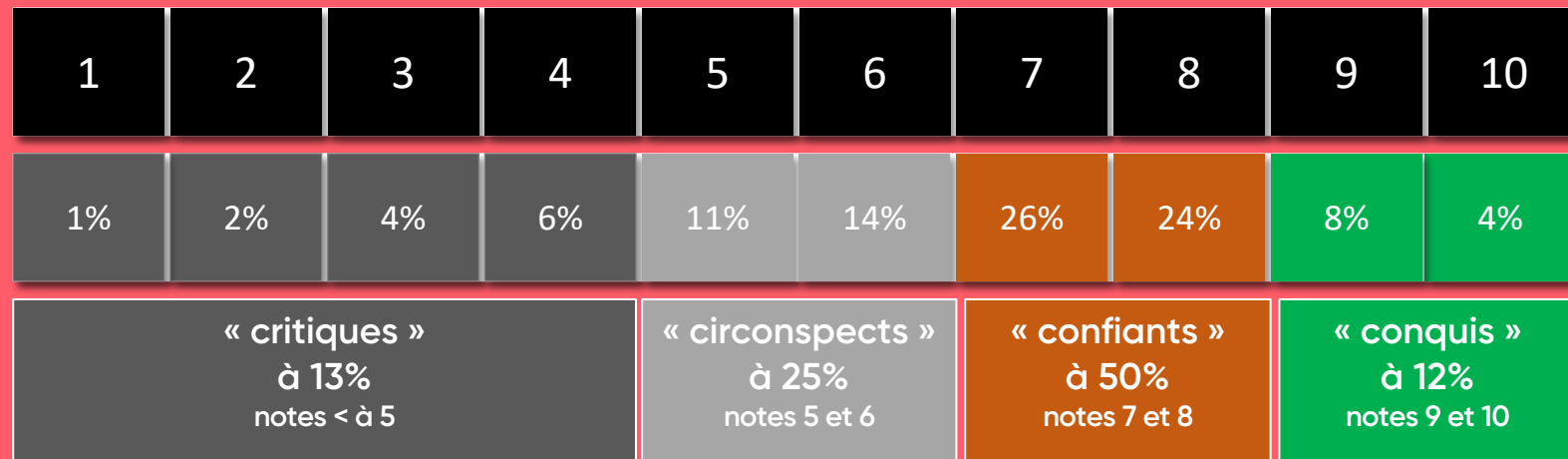
- **62%** donnent une note \geq ou = 7/10
- **38%** donnent une note \leq 7/10

6,7/10

note moyenne de perception
à l'égard des services RH

4 profils de salariés face aux RH

Personnellement, quelle note sur 10 donneriez-vous à votre Service des Ressources Humaines, 10 étant la meilleure note.



38%

12%

Insight #4

Verbatims

« Je dois toujours aller à la pêche aux informations. On ne sait jamais à quoi on a droit et comment faire »

« Franchement le comportement, avec tous les services RH que j'ai eu à côtoyer, j'ai toujours l'impression qu'ils sont sur la défensive ou qu'ils sont tout le temps suspicieux... »

« Notre service RH ne communique pas du tout sur les nouveaux arrivants dans la société, ne fait pas le lien entre les services et c'est dommage »

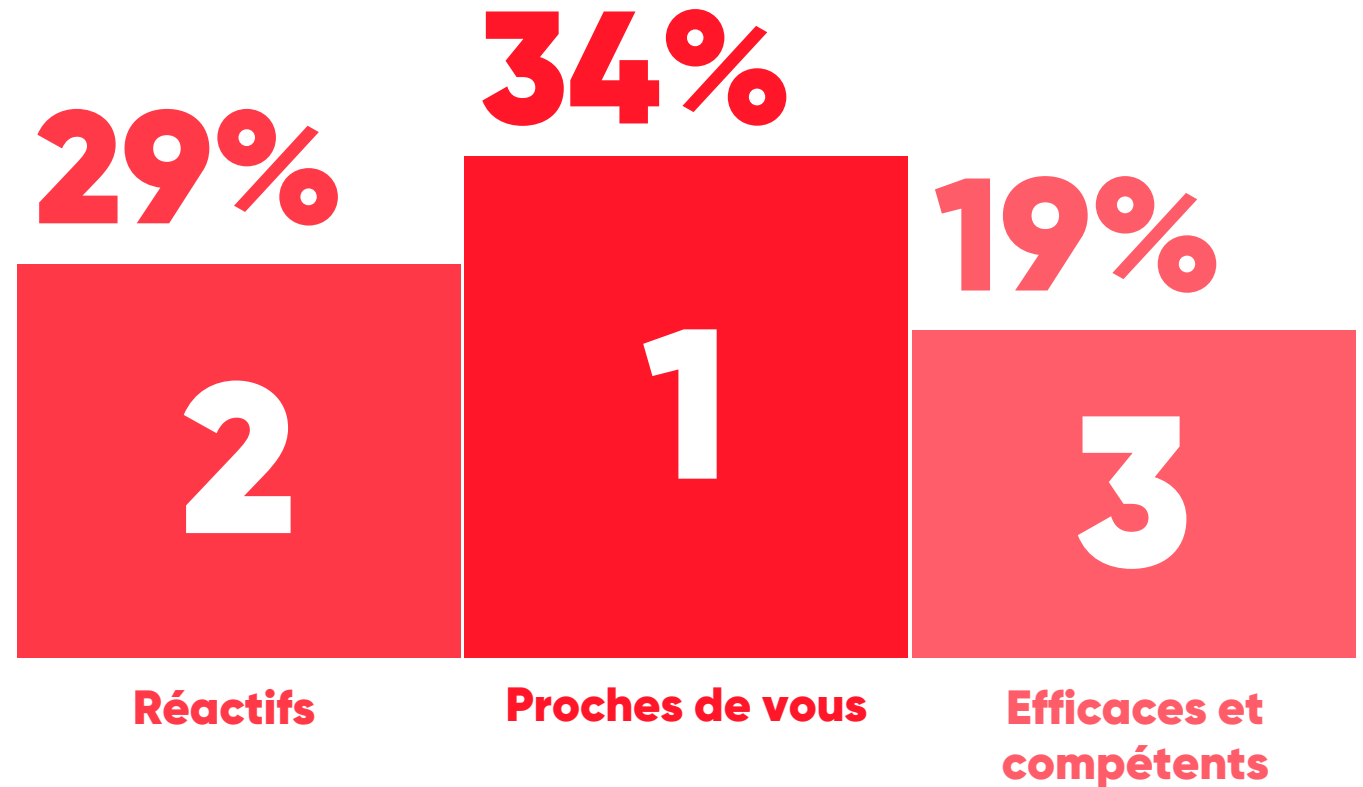
« ...se montrer plus réactifs, très souvent lorsqu'une demande est formulée auprès du service RH la réponse est la même: "je me renseigne et je reviens vers toi" mais finalement c'est très souvent à nous de relancer (et à plusieurs reprises) le service pour avoir une réponse. Faire preuve de plus de bienveillance, de transparence et moins d'hypocrisie »

A NOTER : spontanément, des salariés expriment une certaine forme d'indulgence à l'égard des RH et de leur action, en mettant en avant un manque de moyens et de ressources

Des critiques qui portent avant tout sur la relation et les modalités des services rendus

TOP 3

parmi une liste de qualificatifs qui caractérisent **LE MOINS** le service RH



#5 Satisfaction mitigée

62% des salariés donnent une note globale supérieure ou égale à 7/10 concernant leur service RH

Managers **67%**

Non managers **60%**

- 30 ans **63%**

30 à 49 ans **59%**

50 ans et + **65%**

En contact dans l'année **64%**

Sans contact dans l'année **43%**

Bien informé par les RH **83%**

VS

Mal informé par les RH **41%**

En proximité avec les RH **87%**

Pas en proximité avec les RH **43%**

De nouveau, le sentiment d'information et la proximité sont les variables discriminantes des perceptions des salariés à l'égard des RH et de leurs actions



PARTIE 3

LA RELATION ET LA COOPERATION RH

Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

Insight #6

Un sentiment de proximité
entre salariés et RH
déterminant mais en berne



La donnée clé

57%

des salariés déclarent que
leur service RH n'est pas
proche d'eux (vs 43%)

La proximité est à définir précisément pour bien comprendre les perceptions des salariés et leurs attentes

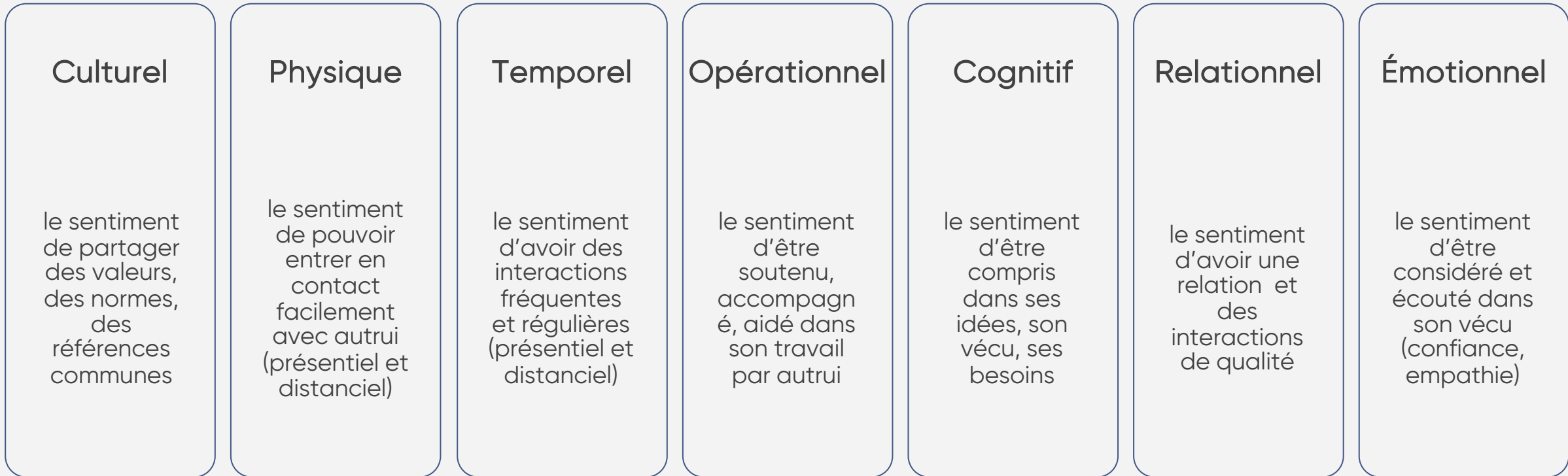
7 dimensions structurent le concept de proximité

Regard théorique sur la proximité



Définition : *"la proximité se réfère à l'intensité de l'interaction et à la perception de lien entre les personnes, qui influencent la dynamique relationnelle et les comportements sociaux."* Kurt Lewin psychologue et psychosociologue - fondateur de la psychologie sociale expérimentale

La proximité est un concept multidimensionnel



74% déclarent avoir eu plusieurs échanges avec un membre de l'équipe RH de leur entreprise dans l'année écoulée (91% au moins un contact)

Dimension physique

Seulement 1 salarié sur 2 déclare que son service RH...

parle le même langage qu'eux (62% d'accord) / sont des collègues comme les autres (55% d'accord)

Dimension culturelle

comprend bien leur métier, leurs enjeux, leurs contraintes (52% d'accord)

Dimension cognitive

prend en compte leurs besoins et leurs attentes (53% d'accord)

Dimension émotionnelle

donne envie d'aller leur parler (54% d'accord)

Dimension relationnelle

vous aide dans votre quotidien (46% d'accord)

Dimension opérationnelle

#6 Proximité en berne

57% des salariés déclarent que leur service RH n'est pas proche d'eux

Managers **47%** | Non managers **59%**

- 30 ans **62%** | 30 à 49 ans **55%** | 50 ans et + **55%**

En contact dans l'année **54%**
Bien informé par les RH **31%**

VS

Sans contact dans l'année **80%**
Mal informé par les RH **81%**

Insight #7

Et des attentes
d'amélioration RH
focalisées sur le
renforcement de cette
proximité



Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

La donnée clé

91%

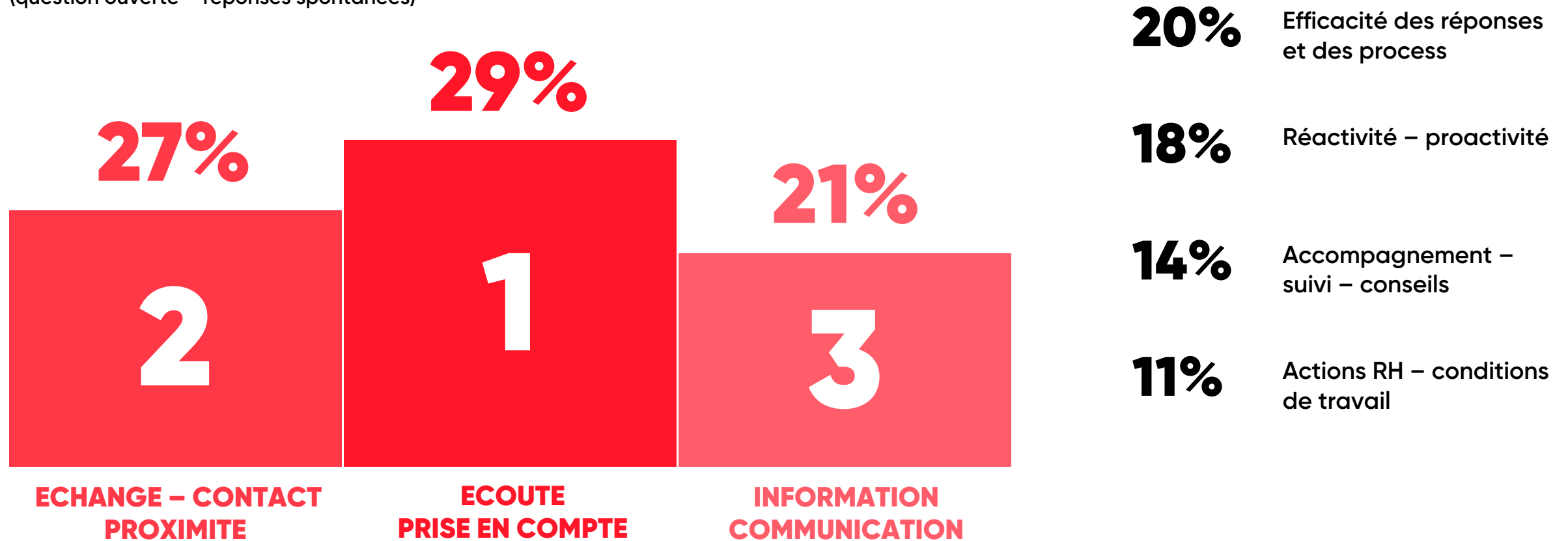
des salariés attendent des améliorations de la part de leur service RH

#7 Attente de proximité

La communication et la proximité RH sur le podium des attentes

les principaux axes d'amélioration

(question ouverte – réponses spontanées)

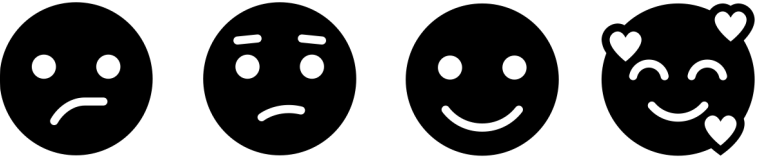


#7 Attente de proximité

En détail

- L'écoute et la prise en compte des besoins est L'ATTENTE DES SALARIÉS LES MOINS SATISFAITS de l'action de leur RH,
- Les échanges et la proximité restent UNE ATTENTE FORTE DE TOUS LES SALARIÉS, quel que soit leur satisfaction à l'égard des équipes RH

Note de perception globale



Total 1 à 4 5 et 6 7 et 8 9 et 10

	Total	1 à 4	5 et 6	7 et 8	9 et 10
S/T Meilleur/Plus d'écoute, de prise en compte des besoins/situations, de souplesse, de confiance, de neutralité, d'empathie	29%	51%	41%	22%	9%
S/T Meilleur/Plus d'échanges, de contacts directs, de proximité, d'accessibilité	27%	24%	27%	28%	26%
S/T Meilleur/Plus de partage d'informations, de communications, d'explications en général et sur les décisions/sujets RH	21%	16%	22%	23%	9%
S/T Meilleur/Plus de résultats, de réponses aux demandes, d'exactitudes (moins d'erreurs), de compétences, de process efficaces	20%	27%	20%	22%	10%
S/T Meilleur/Plus de réactivité, de proactivité, de respect des délais	18%	15%	18%	18%	19%
S/T Meilleur/Plus d'accompagnement, de suivi, de conseils pour le développement des compétences et l'évolution professionnelle	14%	15%	17%	13%	12%
S/T Meilleur/plus d'actions pour améliorer les conditions de travail (horaires - rémunération), l'organisation du travail, la reconnaissance	11%	13%	12%	11%	6%

Verbatims

« Il faudrait que nos RH se présentent physiquement et ne soit pas cantonnés à de simples échanges de mail et/ou appels »

« Plus d'implication, être présent auprès des salariés, pas que quand il y a un souci. »

« Plus d'écoute des besoins, de fluidité des communications, de la franchise et surtout apporter des solutions positives pour le personnel »

« Plus d'attention portée à la rédaction des emails adressés aux salariés lorsqu'on pose des questions (demande d'informations, d'explications quant à des modes de calculs relatif au salaire, aux cp...). »

« Moins de "froideur" dans le ton employé parfois aussi : être encore plus proche des salariés en s'adaptant à leurs questionnements ou souhaiter bonne journée serait apprécié aussi :) »

#Résumé

Le défi RH : renforcer la
proximité en travaillant son
positionnement, sa
communication et ses
interactions



Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

Le RH bashing existe bien ! S'il est pour partie inhérent à la fonction RH, il n'en n'est pas moins une fatalité et les RH peuvent le juguler.

Les salariés reconnaissent très largement l'utilité et la légitimité de la fonction RH dans les entreprises. Ils perçoivent également la complexité du positionnement RH et se questionnent sur leur neutralité.

Plus concrètement, les salariés se montrent mitigés à l'égard de leur communication et de leurs actions.

Ils sont en attente d'un changement de positionnement des équipes RH à leur égard avant même la manière dont ils rendent le service ou les actions en tant que telles.

Et plus/mieux les équipes RH :

- se positionneront en proximité (contact direct et compréhension)
- partageront de l'information,
- créeront du lien et une relation de coopération avec les salariés,

...et plus elles gagneront en image, en satisfaction, en impact et en adhésion à leurs actions.

#Solutions

3 actions simples pour
renforcer votre impact
et gagner en proximité



Great Place To Work®

breasy
Performance levers

C/L
Consulting

HDQuali

3 actions simples pour renforcer votre impact



Réunion Team RH : renforcer la posture – positionnement RH

Objectif :

- travailler l'alignement des représentations des membres de l'équipe RH sur leur positionnement et leur posture
- coconstruire un plan d'action pour renforcer le positionnement RH et la posture de l'équipe

Déroulé : présentation du sondage, transposition à la situation de votre équipe, autodiagnostic et co-construction d'un plan d'action

Méthode : pédagogie interactive et ludique – idéal pour animer une séquence de vos séminaires RH

Modalités : 3h en présentiel avec l'ensemble de la Team RH



Communication RH : gagner en impact et en proximité

Objectif :

- Faire un état des lieux partagé de la communication RH
- Coconstruire un plan d'amélioration du schéma global et des actions de communication par cible

Déroulé : rédaction d'un état des lieux (descriptif, analyse, reco) des actions, des rendez-vous, des outils et des supports de communication à partir de KPI et d'un échange avec l'équipe Com – RH

Méthode : recueil et analyse d'informations, de documents... et réunion d'échange et de co-construction

Modalités : un travail en chambre et un partage



Atelier REX : renforcer l'adhésion à vos actions

Objectif :

- Ecouter le feedback des utilisateurs, des bénéficiaires de l'action RH à travailler (process, dispositif, communication...)
- Identifier les changements et les améliorations à apporter pour gagner en adhésion en impact

Déroulé : échange et partagé des "moments tragiques et des moments magiques", proposition de solutions, formalisation d'une V+ de l'action

Méthode : design thinking – Employee Journey Mapping (parcours client)

Modalités : 2x3h en présentiel avec des représentants de l'équipe RH, des managers (voire des collaborateurs) concernés par l'action, le process ou le dispositif étudié

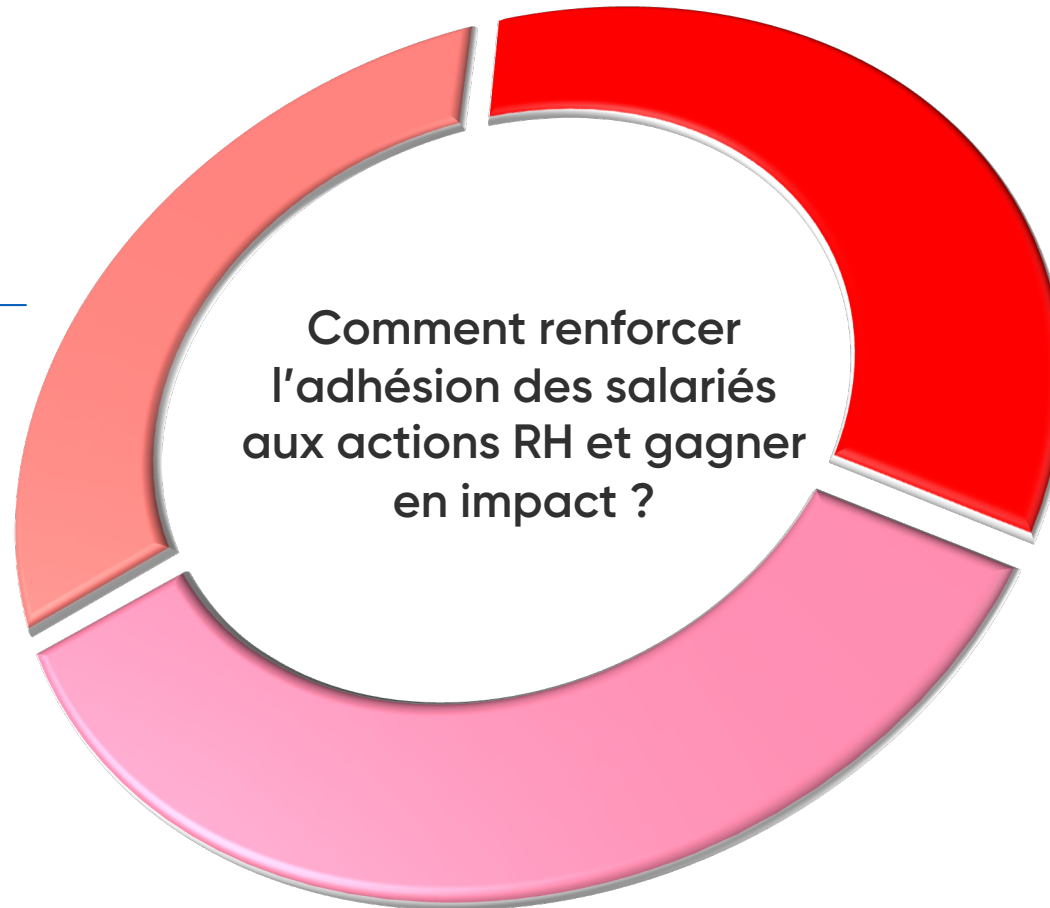
12 initiatives concrètes déjà mises en œuvre chez nos clients

RENFORCER LE POSITIONNEMENT DE L'ÉQUIPE RH

- ENQUÊTE "RH IMPACT"
- ATELIERS POSTURE RH
- ATELIERS EXPERIENCE COLLABORATEURS
- CODEV RH

RENFORCER LA COLLABORATION AVEC LE MANAGEMENT

- RH DE PROXIMITÉ
- ATELIERS PROCESS RH – MANAGERS
- ATELIER REX ET INNOVATION RH
- TASK FORCE SOLUTIONS



RENFORCER LA COMMUNICATION ET L'ÉCHANGE AVEC LES SALARIÉS

- NEWSLETTER RH
- CHAT EN LIGNE
- RITUELS RH
- TEMOIGNAGE ET SUCCESS STORIES

Echangeons sur les résultats du sondage et sur les actions à engager



Emmanuel Fort



emmanuel.fort@breasy.fr

06 13 96 65 00



Cyril Lopes



lopes@cyrilconsulting.com

06 59 82 01 88



Constance Herrmann

Great Place To Work®

constance.herrmann@greatplacetowork.com

06 27 87 26 17