



RAPPORT D'ENQUÊTE

Juillet 2022

Contacts :

Julien Goarant

Directeur de clientèle

Tel : 01 71 16 90 99

Email : julien.goarant@bva-group.com

Au cœur des nouveaux RH

*Enquête auprès des responsables des
RH des entreprises de 50 salariés et plus*



MÉTHODOLOGIE



Recueil

Enquête réalisée auprès de DRH et RRH d'entreprises de 50 salariés et plus **par internet du 30 juin au 8 juillet 2022.**



Echantillon

Au final, ce sont **810 DRH/RRH d'entreprises françaises, allemandes, espagnoles et italiennes** qui ont participé à l'enquête.
La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas sur les variables de taille d'entreprise et de pays.



Note de lecture

Les résultats présentés en couleur dans les tableaux sont **significativement différents de la moyenne.** Ils démontrent la présence d'un écart significatif et permettent d'affirmer à 95 ou 99% que cette différence entre la population affichant ce résultat et l'ensemble n'est pas due au hasard.

STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON



Pays	Nombre de participants	% au sein de l'échantillon	% après redressement
France	203	25%	18%
Allemagne	200	25%	49%
Espagne	207	26%	15%
Italie	200	25%	18%

Taille d'entreprise	Nombre de participants	% au sein de l'échantillon	% après redressement
50-249 salariés	295	36%	82%
250 salariés et plus	515	64%	18%
250-499 salariés	171	21%	6%
500-999 salariés	150	19%	5%
1000-4999 salariés	128	16%	5%
5000 salariés et plus	66	8%	2%

Principaux enseignements

Le collectif et la reconnaissance s'imposent comme priorités d'actions pour la fonction RH

L'indicateur global de mobilisation des RH s'établit à 5,59 (moyenne sur une échelle de 1 à 7, avec 1 pas du tout importante et 7 très importante). Dans ses composantes, **c'est la mobilisation autour du collectif qui s'impose** (5,65) devant le management (5,64), l'inclusion et la diversité (5,58), la sécurité psychologique (5,53) et le sens au travail (5,53).

Au-delà de ces approches thématiques trois actions semblent plus particulièrement mobilisatrices dans les prochains mois :

1. Renforcer la reconnaissance, point clé de fidélisation et inscrit dans la thématique du management (5,78)
2. Renforcer la cohésion interne, qui touche au collectif (5,75)
3. Renforcer ou créer des dispositifs d'alerte pour lutter contre les comportements non respectueux ou discriminatoires (5,68)

Ce tryptique permet d'appréhender les problématiques spécifiques qui aujourd'hui, après plus de deux années de bouleversements et de mobilisation des fonctions RH, orientent les priorités : le collectif, la reconnaissance, l'inclusion.

Les fonctions RH allemandes, françaises et espagnoles déclarent que le collectif sera leur sujet prioritaire de mobilisation au cours des 12 prochains mois, avec notamment le besoin de renforcer la cohésion interne. Les italiens en revanche privilégient la question du sens au travail et la place des salariés, en mettant notamment en avant l'importance qu'il y a à redéfinir la gouvernance et plus précisément la capacité à « associer les salariés à la définition des missions de l'entreprise » (5,84), mais aussi à renforcer leur autonomie (5,87), favoriser un management individualisé (5,91). Pour mener à bien ces objectifs, 52% des entreprises de plus de 50 salariés vont avant tout mobiliser leurs propres ressources, c'est le cas en Allemagne (57%), en Italie (53%) davantage qu'en France (42%) ou en Espagne (48%). Le recours à des ressources extérieures concerne 48% des entreprises, qu'il s'agisse d'un recours exclusif (17%) ou couplant la mobilisation interne et le recours à une ressource extérieure (31%).

Principaux enseignements

Une fonction RH dont le rôle s'est renforcé et qui est très majoritairement associée aux décisions stratégiques

77% des DRH partagent l'idée que la fonction occupe une place plus importante dans l'entreprise depuis le début de la crise sanitaire. Seul les Italiens sont un peu en retrait sur ce point (71%) avec 15% (contre 12% au global) qui considèrent même qu'elle occupe une place moins importante.

Ce sentiment est renforcé dans les entreprises de plus de 250 salariés, avec 82% qui estiment que leur place est plus importante. **Cette situation est d'ailleurs renforcée par la place des RH dans la gouvernance.** En effet, 91% des DRH estiment que dans leur entreprise, ils sont associés aux décisions stratégiques. Parmi eux 35% soulignent que c'est tout à fait le cas (50% dans les entreprises de 250 salariés et plus contre 32% dans les entreprises de taille plus faible: 50 à 249 salariés).

Les missions qui ont le plus bénéficié de ce renforcement du rôle des fonctions RH couvrent notamment la partie management de leur activité : l'amélioration des conditions de travail (29%), le recrutement (28%), la mise en place de nouveaux modes d'organisation (24%), la santé et la sécurité (23%), la cohésion de l'entreprise (22%), l'accompagnement au changement (21%), le lien à l'entreprise (21%)... Ainsi, au sortir de la pandémie, le rôle des fonctions RH est de plus en plus central dans la vie de l'entreprise, pour à la fois lui permettre d'absorber les chocs organisationnels passés, mais aussi les changements culturels profonds dans le management, la vie de l'entreprise, et le rapport des salariés au travail.

Des spécificités nationales montrent comment ont évolué ces missions en fonction des pays.

En Allemagne a particulièrement évolué la mission **de recrutement et d'intégration des collaborateurs (37%)** mais aussi la **recherche de cohésion dans l'entreprise (30%)**.

En Espagne l'amélioration des conditions de travail domine (**37%**), mais se distinguent aussi les questions **de sécurité au travail (35%)** et de **prévention des risques professionnels (24%)**.

En Italie, l'amélioration des conditions de travail est, comme pour l'Espagne et la France, la mission qui a le plus évolué (**34%**). Comme en Espagne, Les responsables RH italiens se positionnent davantage sur la **prévention des risques professionnels (26%)**.

Enfin, **en France**, au-delà des missions sur les conditions de travail (30%), ont principalement évolué les missions concernant **l'anticipation des besoins en compétences/métiers (26%)**, la **mise en place de nouveaux modes d'organisation (29%)**, ou encore, plus que les autres, **l'accompagnement des salariés en situation de fragilité (23%)** et **l'organisation du dialogue social (18%)**.

Principaux enseignements

Pour la fonction RH, les attentes des collaborateurs portent avant tout sur le collectif : ambiance, climat social et collaboration

Sur l'ensemble des 4 pays européens ayant participé à l'enquête, les responsables RH identifient trois sujets principaux concernant les attentes des salariés, inscrits dans une thématique commune : le collectif.

Ainsi, 38% déclarent que les salariés attendent en priorité en matière de RH un bonne ambiance au sein des équipes, 38% un bon climat social et 37% de la collaboration entre les équipes. Les sujets de l'ambiance dans les équipes et du climat social sont plus particulièrement mis en avant en France et en Allemagne.

Viennent ensuite des dimensions plus liées aux salariés eux-mêmes, 32% citent le maintien ou l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, 30% la reconnaissance du travail et de l'engagement (avec 34% en Allemagne mais uniquement 17% en Italie), et pour 30% le fait de trouver du sens au travail pour s'épanouir.

Ainsi, les attentes des collaborateurs sont aux yeux des responsables RH segmentées en deux axes:

1. Le collectif : ambiance, climat social, collaboration

2. L'individuel : équilibre de vie, reconnaissance, sens

Face à ces enjeux collectifs, interrogés sur l'engagement de plans d'actions sur ces différentes dimensions, les responsables RH déclarent à 93% que leur entreprise a mis en place des plans d'actions concernant l'ambiance dans les équipes (55% oui tout à fait, 38% oui plutôt), 94% la collaboration (48% et 46%) et 95% le climat social (47% et 48%).

De la même manière mais avec moins d'intensité, les enjeux individuels sont pris en compte: 88% ont mis en place des actions autour de l'idée de trouver du sens (49% tout à fait et 39% plutôt), 87% concernant l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (44% et 43%), et 86% sur les signes de reconnaissance du travail, avec 31% tout à fait et 55% plutôt. La thématique de la reconnaissance est celle qui au global semble la moins évidente à prendre en compte pour la fonction RH alors même qu'elle est aujourd'hui bien identifiée comme une attente forte des salariés.

Principaux enseignements

Les enjeux multiples de la RSE

La part prise par les fonctions RH dans les problématiques RSE se renforce. Ainsi, 46% des responsables RH déclarent qu'ils sont de plus en plus impliqués dans les problématiques RSE de leur entreprise. Ce pourcentage est même de 64% dans les entreprises de plus de 250 salariés, de 67% en Espagne mais seulement de 38% en Allemagne. Au global, 84% des répondants estiment que pour les années à venir la fonction RH sera davantage impliquée dans la gestion des enjeux de RSE de leur entreprise.

Dans le domaine de la RSE, la sensibilité des fonctions RH les amène à considérer que **les sujets les plus importants à intégrer sont notamment:**

- **Pour 60% le sujet social** (prévoyance, actions sociales et solidaires, relations et conditions de travail)
- **Pour 55% le sujet environnemental** (protection de la planète, transition environnementale)
- **Pour 50% le sujet économique** (activité responsable, partage de la valeur, compliance, achat responsable)
- **Pour 32% le sujet de la gouvernance** (gestion de l'entreprise participative)

Cependant les difficultés que soulignent les responsables RH sont importantes, et sont soulignées systématiquement par 3 répondants sur 4 avec notamment :

- Des difficultés pour éveiller et engager la direction et les managers pour qu'ils portent les engagements de l'entreprise sur le sujet de la RSE pour 75% des répondants (33% oui tout à fait difficile), et même 87% en Espagne et 82% dans les entreprises de 250 salariés et plus.
- Des difficultés pour définir et mettre en place des plans d'actions pour 76% des répondants (32% oui tout à fait difficile), encore une fois l'Espagne et les plus grandes entreprises semblent avoir plus de difficultés sur ce point (82% et 81%).
- Des difficultés pour intégrer les collaborateurs dans le développement de la stratégie RSE de l'entreprise (75%, dont 28% oui tout à fait difficile).
- Des difficultés pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la RSE (76%, dont 27% oui tout à fait difficile).

Principaux enseignements

Une évolution majeure de la fonction RH avec un rôle plus important et plus stratégique

La quasi unanimité des responsables RH considère qu'au sein de leur entreprise la fonction RH va connaître d'importantes mutations, et notamment :

- A 91% qu'elle devra avoir une connaissance plus fine des compétences, motivations et souhaits d'évolutions des collaborateurs (48% tout à fait d'accord)
- A 92% qu'elle jouera un rôle plus important pour contribuer à l'innovation (42% tout à fait d'accord)
- A 90% que la fonction RH disposera d'une plus grande capacité à conseiller en amont la direction et le management (39% tout à fait d'accord)
- A 90% qu'elle jouera un rôle central dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise (36% tout à fait d'accord)

Sur tous ces points, c'est en Espagne que les responsables RH sont les plus convaincus, avec souvent 20 points de plus qu'en Allemagne, ces derniers étant un peu plus sceptiques.

Reste que le contexte peut représenter un obstacle au déploiement de ces évolutions, et pour les participants à l'enquête les freins à l'exercice de leur métier sont notamment :

1. Le manque de moyens financiers (34%), difficulté davantage identifiée en France (46%) et moins en Allemagne (26%)
2. La difficulté à travailler en interaction étroite avec les autres métiers (33%)
3. Le manque de moyens humains (32%), difficulté davantage identifiée en France (41%) et moins en Espagne (22%), ou encore de formation et d'accompagnement pour réussir les transformations (31%)

Les moyens, humains et financiers, mais aussi la collaboration au sein de l'entreprise sont au final les principaux freins à des évolutions qu'ils jugent comme inéluctables.

Principaux enseignements

Thématiques complémentaires

Les séniors

92% des responsables RH déclarent essayer de conserver les profils séniors le plus longtemps possible dans leur entreprise (38% oui tout à fait, 54% oui plutôt). Ces mêmes répondants sont **66% à déclarer mettre en place des politiques RH à l'intention des séniors** (26% oui tout à fait, 40% oui plutôt), **cependant 55% déclarent être réticents à embaucher un profil sénior**, une réticence plus importante dans les entreprises de 250 salariés et plus (61%), mais moins présente en France (38%) que dans les autres pays interrogés.

Ainsi, le maintien des séniors semble être la principale action les concernant, avec des politiques RH peu intensément mises en œuvre et globalement quelques réticences à envisager leur embauche.

Les coaching externe

Présent dans 76% des entreprises interrogées, le recours au coaching externe concerne en premier lieu le team coaching (52%), domaine de coaching le plus sélectionné pour l'ensemble des pays interrogés, puis l'executive coaching (42%), davantage sollicité en Allemagne (52%) et bien moins en France (26%), le coaching de transition de carrière (37%) ou enfin l'accompagnement à la mobilité interne (35%), davantage sollicité en France (48%).

Ce coaching est une réalité pour les PME interrogées au même titre que les ETI et GE. Les PME de 50 à 250 salariés sont même celles qui déclarent le plus l'envisager (16%) quant déjà 75% y recourent. Le recours régulier au coaching externe est cependant davantage présent dans les entreprises de 250 salariés et plus (25% contre 15% pour les entreprises de 50 à 250 salariés).

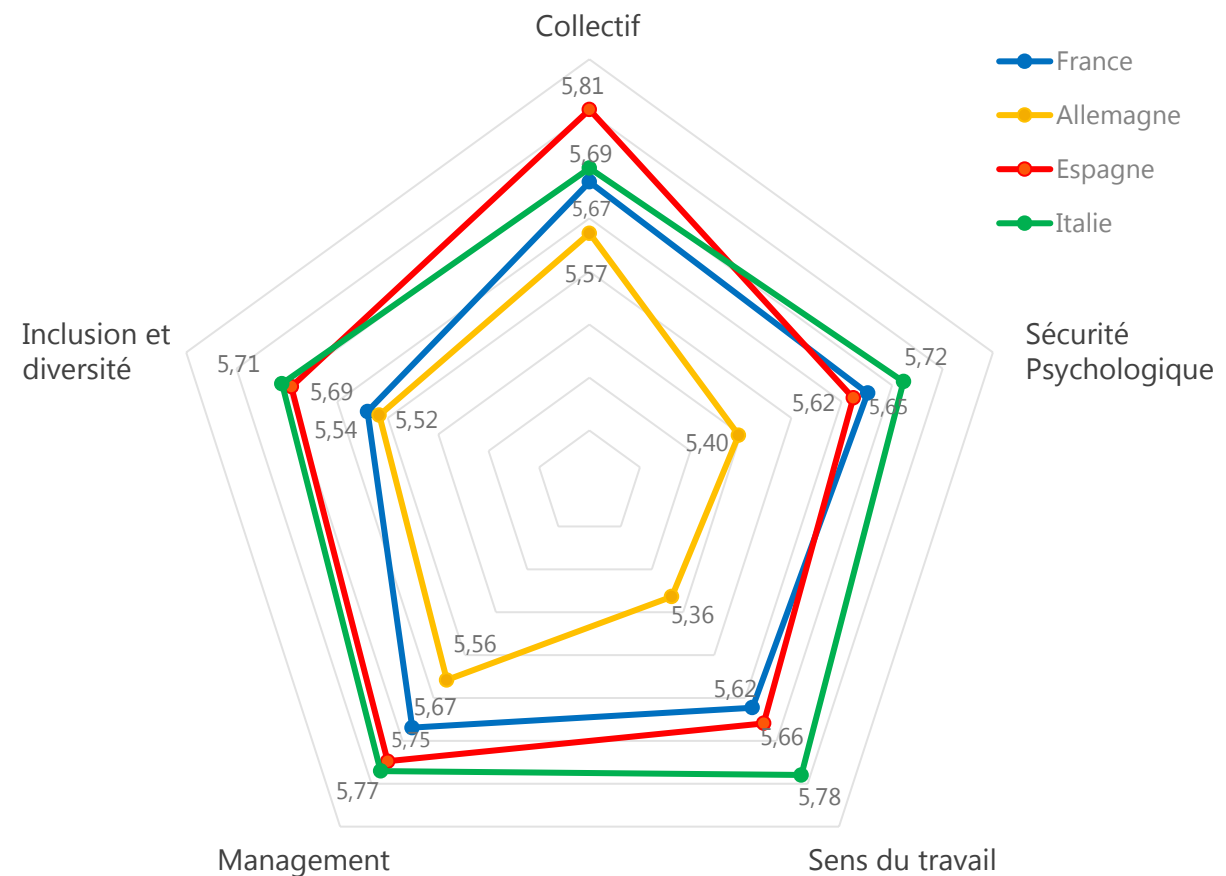
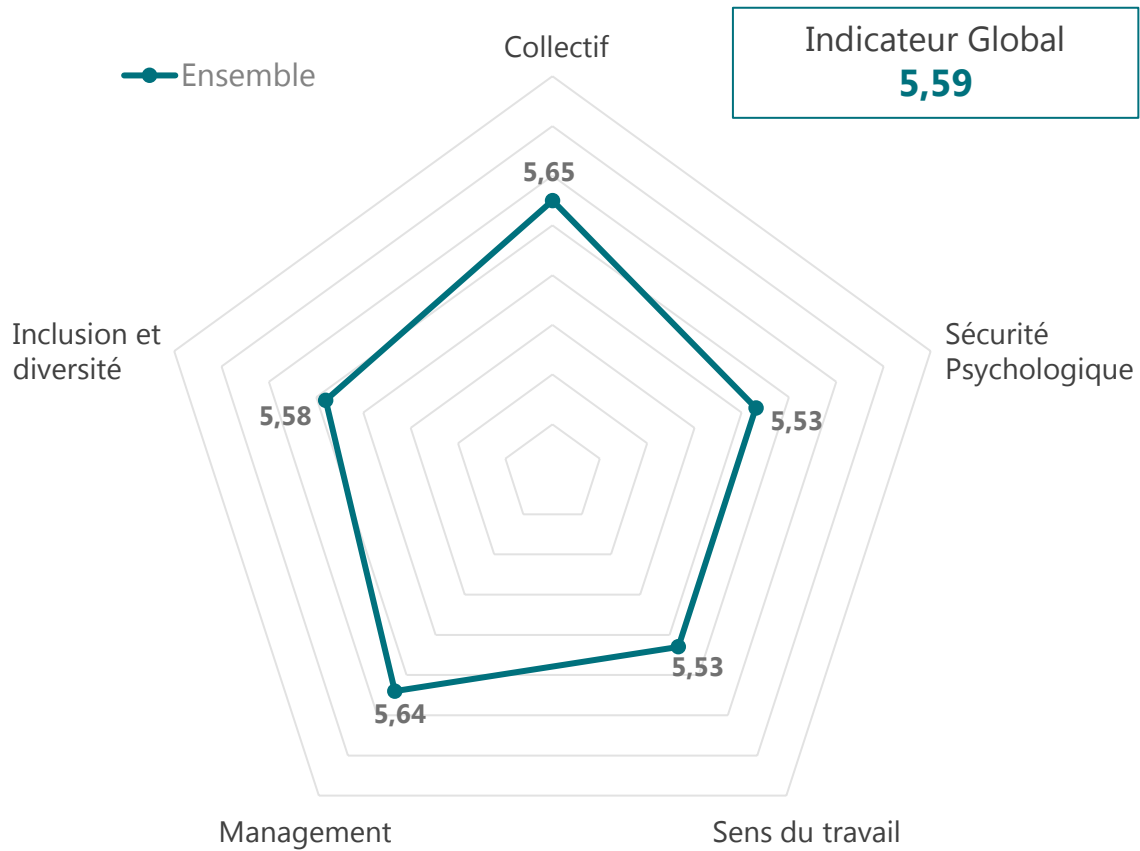
1. Indicateur de mobilisation RH pour l'humain et le sens au travail
2. Évolution de la position et du rôle de la fonction RH au sein de l'entreprise
3. De nouvelles attentes de la part des salarié.es
4. Une nouvelle attente forte vis-à-vis de la fonction RH : qu'elle montre la voie pour construire le futur du travail
5. Thématique supplémentaire



LES CINQ DIMENSIONS DE L'INDICATEUR DE MOBILISATION RH

Pour chacune des affirmations suivantes, diriez-vous que c'est un sujet pour lequel la mobilisation de ressources au cours des 12 prochains mois (réflexion, temps, dispositifs, actions, etc.) dans votre entreprise sera pas du tout importante ou très importante... ?

Base : A tous - note sur une échelle de 1 (pas du tout importante) à 7 (très importante)



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Pour chacune des affirmations suivantes, diriez-vous que c'est un sujet pour lequel la mobilisation de ressources au cours des 12 prochains mois (réflexion, temps, dispositifs, actions, etc.) dans votre entreprise sera pas du tout importante ou très importante... ?

Base : A tous - note sur une échelle de 1 (pas du tout importante) à 7 (très importante)

	Ensemble moyenne	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Indicateur Global	5,59	5,63	5,48	5,71	5,74	5,55	5,73
Collectif	5,65	5,67	5,57	5,81	5,69	5,63	5,74
Sécurité Psychologique	5,53	5,65	5,40	5,62	5,72	5,50	5,71
Sens du travail	5,53	5,62	5,36	5,66	5,78	5,49	5,71
Management	5,64	5,67	5,56	5,75	5,77	5,61	5,81
Inclusion et diversité	5,58	5,54	5,52	5,69	5,71	5,55	5,71

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Pour chacune des affirmations suivantes, diriez-vous que c'est un sujet pour lequel la mobilisation de ressources au cours des 12 prochains mois (réflexion, temps, dispositifs, actions, etc.) dans votre entreprise sera pas du tout importante ou très importante... ?

Base : A tous - note sur une échelle de 1 (pas du tout importante) à 7 (très importante)

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

		Ensemble moyenne	Pays				Taille de l'entreprise	
			France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Collectif	Favoriser une organisation responsabilisante, basée sur la confiance et l'autonomie accordée à tous les niveaux	5,54	5,70	5,33	5,78	5,75	5,49	5,76
	Renforcer la cohésion interne et l'ambiance de travail au sein des équipes	5,75	5,72	5,78	5,83	5,65	5,75	5,78
	Favoriser une culture de l'échange et du feedback	5,65	5,59	5,61	5,81	5,68	5,64	5,67
Sécurité Psychologique	Encourager la prise d'initiative à travers le droit à l'essai et le droit à l'erreur pour les collaborateurs	5,58	5,60	5,53	5,41	5,84	5,56	5,66
	Améliorer la transparence sur la situation économique pour mieux informer sur l'avenir économique de l'entreprise et la situation de l'emploi	5,41	5,63	5,26	5,64	5,46	5,36	5,68
	Renforcer l'autonomie des salariés	5,60	5,73	5,40	5,82	5,87	5,57	5,77
Sens du travail	Expliciter la mission de l'entreprise, sa raison d'être	5,54	5,69	5,38	5,65	5,75	5,50	5,73
	Produire des indicateurs sur la contribution de l'entreprise à la société et ses efforts pour limiter ses impacts	5,39	5,58	5,12	5,58	5,75	5,34	5,60
	Associer les salariés à la définition des missions de l'entreprise	5,66	5,60	5,58	5,75	5,84	5,63	5,78
Management	Responsabiliser les managers intermédiaires	5,56	5,63	5,46	5,76	5,61	5,52	5,76
	Favoriser un management individualisé	5,58	5,65	5,42	5,67	5,91	5,54	5,79
	Renforcer la reconnaissance	5,78	5,72	5,79	5,81	5,79	5,76	5,89
Inclusion et diversité	Mettre en place des indicateurs D&I au sein de l'entreprise et communiquer dessus	5,44	5,34	5,38	5,59	5,56	5,39	5,68
	Mettre en place des mesures pour favoriser une politique de recrutement plus inclusive	5,63	5,51	5,64	5,56	5,76	5,60	5,72
	Renforcer ou créer des dispositifs d'alerte pour lutter contre les comportements non respectueux ou discriminatoires	5,68	5,77	5,53	5,92	5,80	5,67	5,72

MOBILISATION SUR CHACUN DES SUJETS - % TRÈS IMPORTANTE

Pour chacune des affirmations suivantes, diriez-vous que c'est un sujet pour lequel la mobilisation de ressources au cours des 12 prochains mois (réflexion, temps, dispositifs, actions, etc.) dans votre entreprise sera pas du tout importante ou très importante... ?

Base : A tous - note sur une échelle de 1 (pas du tout importante) à 7 (très importante)

Résultats hiérarchisés sur
« Très importante »

- Collectif
- Sécurité Psychologique
- Sens du travail
- Management
- Inclusion et diversité



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Pour chacune des affirmations suivantes, diriez-vous que c'est un sujet pour lequel la mobilisation de ressources au cours des 12 prochains mois (réflexion, temps, dispositifs, actions, etc.) dans votre entreprise sera pas du tout importante ou très importante... ?

Base : A tous - note sur une échelle de 1 (pas du tout importante) à 7 (très importante)

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

		Ensemble % Très importante	Pays				Taille de l'entreprise	
			France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Collectif	Favoriser une organisation responsabilisante, basée sur la confiance et l'autonomie accordée à tous les niveaux	25%	34%	16%	32%	37%	23%	33%
	Renforcer la cohésion interne et l'ambiance de travail au sein des équipes	33%	38%	32%	29%	34%	33%	35%
	Favoriser une culture de l'échange et du feedback	27%	30%	23%	30%	34%	27%	31%
Sécurité Psychologique	Encourager la prise d'initiative à travers le droit à l'essai et le droit à l'erreur pour les collaborateurs	25%	26%	25%	20%	32%	25%	30%
	Améliorer la transparence sur la situation économique pour mieux informer sur l'avenir économique de l'entreprise et la situation de l'emploi	22%	29%	16%	28%	25%	20%	33%
	Renforcer l'autonomie des salariés	27%	33%	21%	34%	35%	26%	34%
Sens du travail	Expliciter la mission de l'entreprise, sa raison d'être	23%	30%	14%	29%	37%	22%	30%
	Produire des indicateurs sur la contribution de l'entreprise à la société et ses efforts pour limiter ses impacts	21%	27%	15%	23%	30%	19%	30%
	Associer les salariés à la définition des missions de l'entreprise	32%	29%	34%	30%	34%	32%	34%
Management	Responsabiliser les managers intermédiaires	23%	34%	14%	32%	31%	21%	33%
	Favoriser un management individualisé	27%	35%	19%	30%	39%	24%	38%
	Renforcer la reconnaissance	30%	34%	28%	35%	30%	29%	38%
Inclusion et diversité	Mettre en place des indicateurs D&I au sein de l'entreprise et communiquer dessus	21%	27%	14%	29%	27%	19%	31%
	Mettre en place des mesures pour favoriser une politique de recrutement plus inclusive	27%	26%	25%	29%	34%	26%	32%
	Renforcer ou créer des dispositifs d'alerte pour lutter contre les comportements non respectueux ou discriminatoires	30%	42%	22%	39%	34%	29%	35%

INDICATEUR DE MOBILISATION RH : LES QUARTILES

Pour chacune des affirmations suivantes, diriez-vous que c'est un sujet pour lequel la mobilisation de ressources au cours des 12 prochains mois (réflexion, temps, dispositifs, actions, etc.) dans votre entreprise sera pas du tout importante ou très importante... ?

Base : A tous - note sur une échelle de 1 (pas du tout importante) à 7 (très importante)

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble	Ensemble moyenne 5,59	Pays				Taille de l'entreprise	
			France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
1 ^{er} quartile	26%	4,51	26%	29%	25%	23%	27%	25%
2 ^{ème} quartile	31%	5,44	25%	37%	25%	24%	33%	19%
3 ^{ème} quartile	23%	6,05	23%	20%	28%	29%	22%	28%
4 ^{ème} quartile	20%	6,71	26%	15%	22%	24%	18%	28%

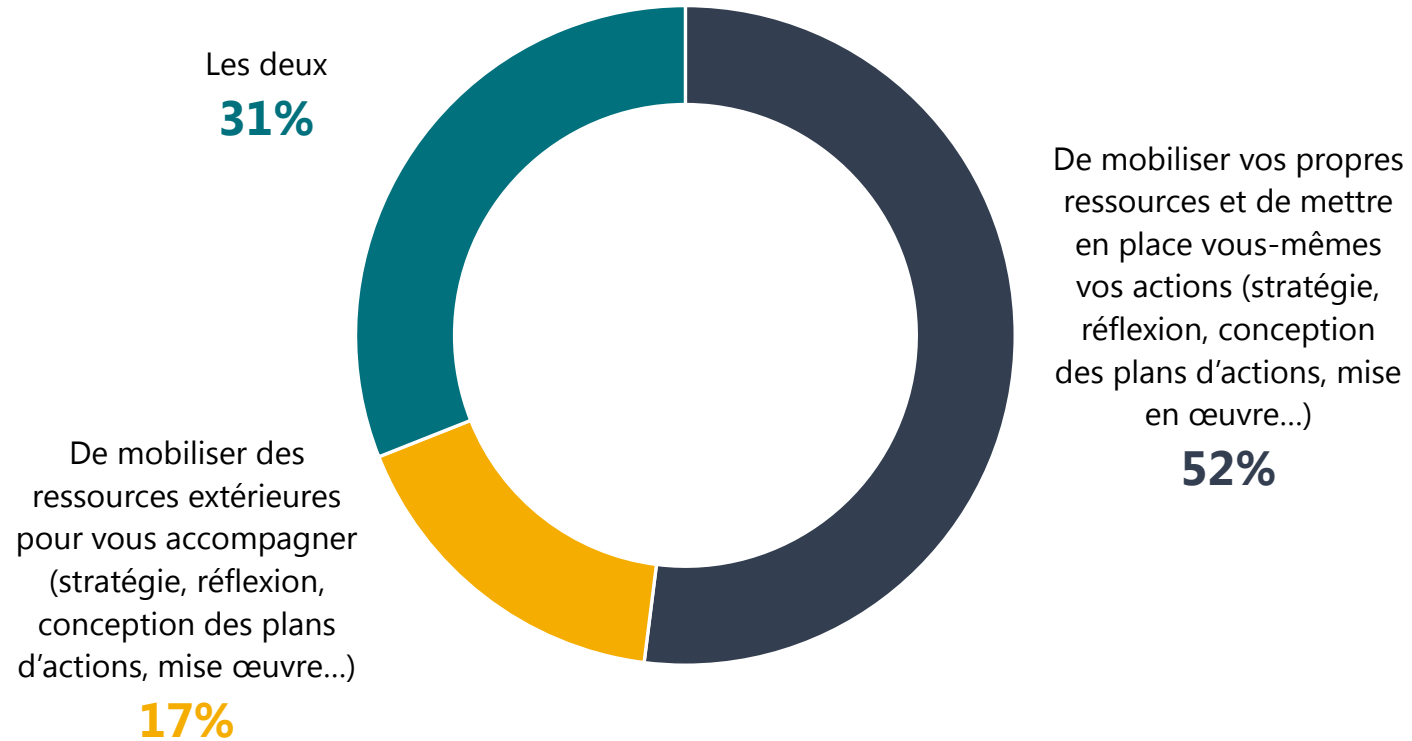
La score moyen sur l'indicateur des entreprises se situant dans le 4^{ème} quartile est de 6,71, un score significativement supérieur à la moyenne de l'ensemble (5,59)

26% des entreprises françaises se situent dans le 4^{ème} quartile, un pourcentage significativement supérieur à l'ensemble (20%)

MOBILISATION DES RESSOURCES

Pour mener à bien ces chantiers vous envisagez plutôt...?

Base : A tous



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Pour mener à bien ces chantiers vous envisagez plutôt...?

Base : A tous

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
De mobiliser vos propres ressources et de mettre en place vous-mêmes vos actions (stratégie, réflexion, conception des plans d'actions, mise en œuvre...)	52%	42%	57%	48%	53%	52%	51%
De mobiliser des ressources extérieures pour vous accompagner (stratégie, réflexion, conception des plans d'actions, mise œuvre...)	17%	21%	15%	17%	19%	17%	20%
Les deux	31%	37%	28%	35%	28%	31%	29%

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

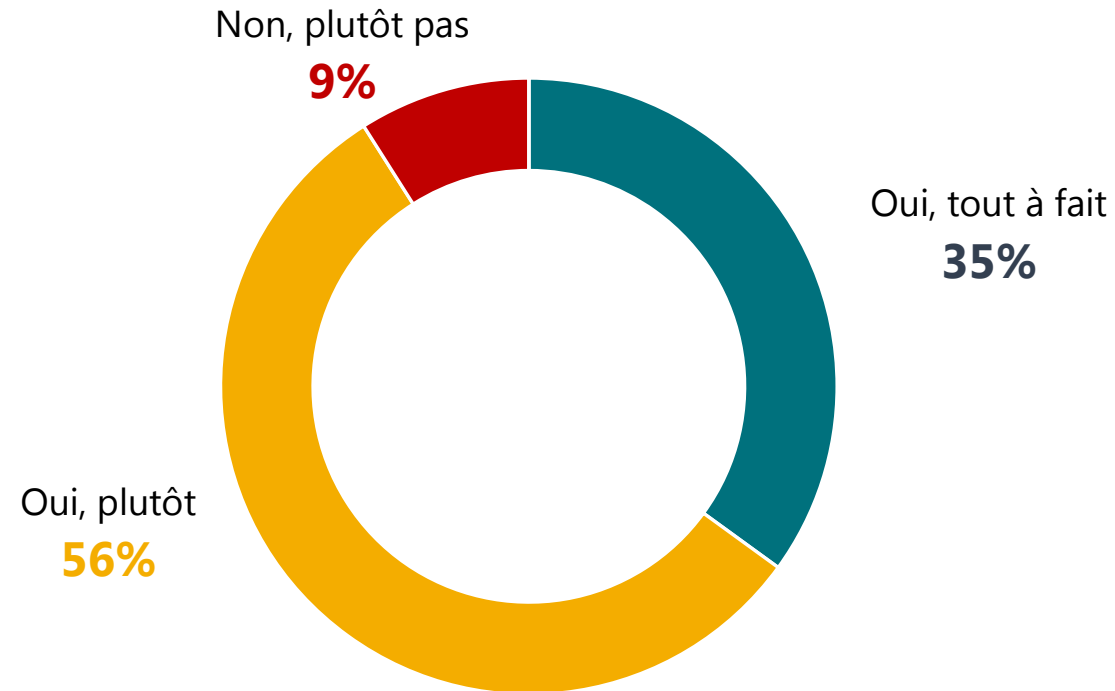
1. Indicateur de mobilisation RH pour l'humain et le sens au travail
2. Évolution de la position et du rôle de la fonction RH au sein de l'entreprise
3. De nouvelles attentes de la part des salarié.es
4. Une nouvelle attente forte vis-à-vis de la fonction RH : qu'elle montre la voie pour construire le futur du travail
5. Thématique supplémentaire



L'ASSOCIATION DE LA FONCTION RH AUX DÉCISIONS STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE

Dans votre entreprise la fonction RH est-elle associée aux décisions stratégiques ?

Base : A tous



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Dans votre entreprise la fonction RH est-elle associée aux décisions stratégiques ?

Base : A tous

		Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Oui	91%	95%	88%	99%	88%	90%	96%
Oui, tout à fait	35%	42%	31%	50%	28%	32%	50%
Oui, plutôt	56%	53%	57%	49%	60%	58%	46%
Non, plutôt pas	9%	5%	12%	1%	12%	10%	4%

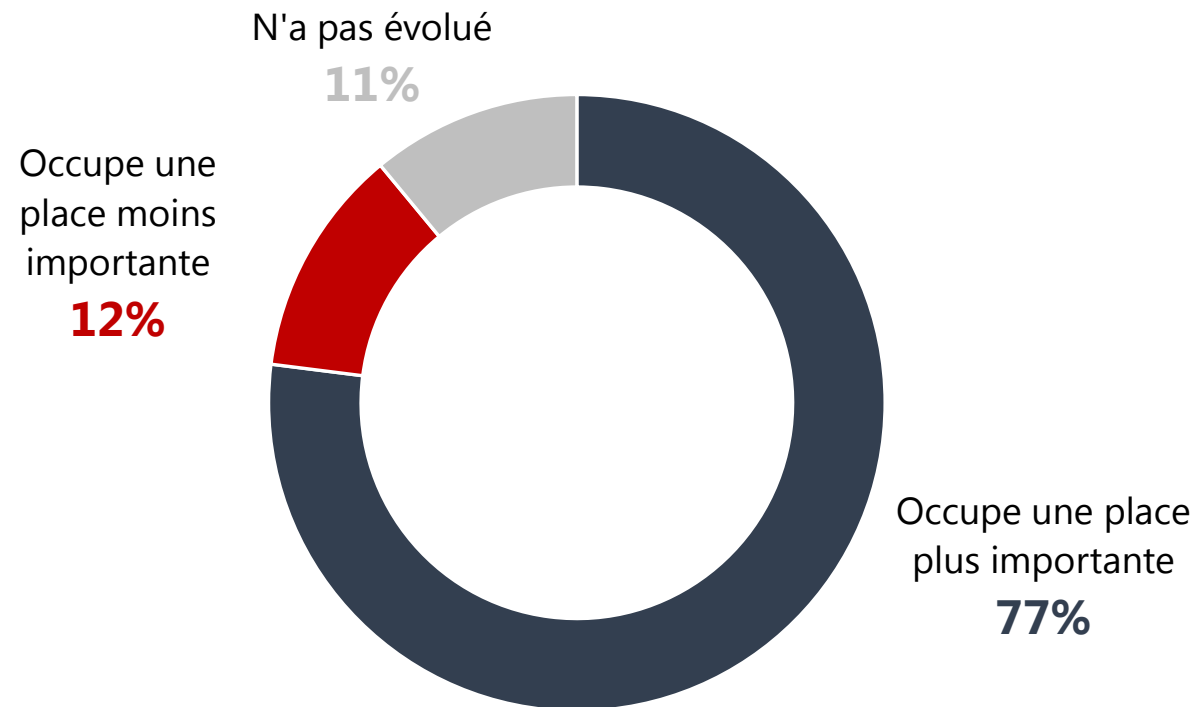
xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

ÉVOLUTION DE LA PLACE DE LA FONCTION RH

Depuis le début de la crise sanitaire, diriez-vous que le rôle de la fonction RH au sein de votre entreprise...

Base : A tous



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Depuis le début de la crise sanitaire, diriez-vous que le rôle de la fonction RH au sein de votre entreprise...

Base : A tous

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Occupe une place plus importante	77%	78%	78%	79%	71%	76%	82%
Occupe une place moins importante	12%	11%	12%	9%	15%	13%	8%
N'a pas évolué	11%	11%	10%	12%	14%	11%	10%

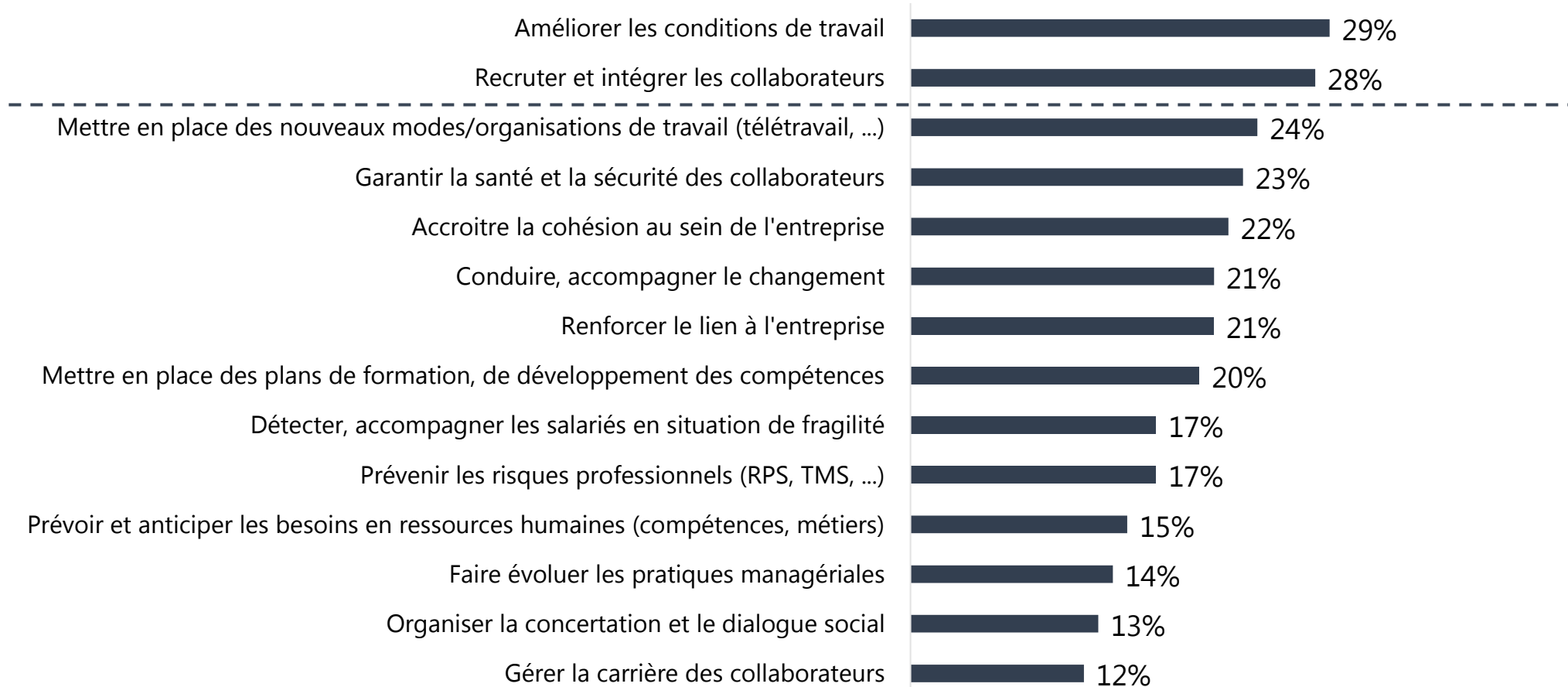
xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

ÉVOLUTION DES MISSIONS DE LA FONCTION RH

Quelles sont les missions qui dans votre entreprise ont le plus évolué au cours des 3 dernières années ?

Base : A tous - 3 réponses possibles



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Quelles sont les missions qui dans votre entreprise ont le plus évolué au cours des 3 dernières années ?

Base : A tous - 3 réponses possibles

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

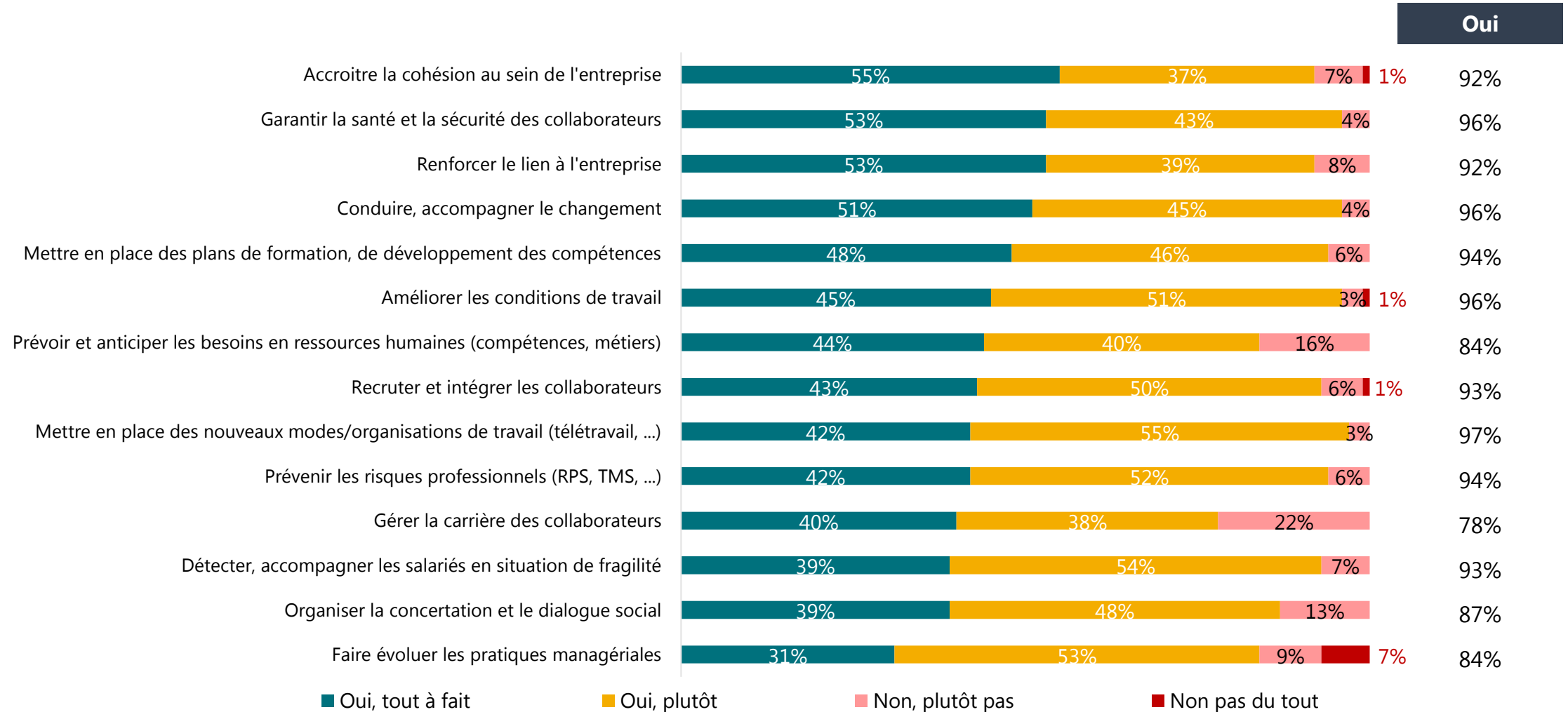
xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Améliorer les conditions de travail	29%	30%	24%	37%	34%	30%	27%
Recruter et intégrer les collaborateurs	28%	23%	37%	19%	20%	30%	20%
Mettre en place des nouveaux modes/organisations de travail (télétravail, ...)	24%	29%	22%	29%	17%	22%	30%
Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs	23%	23%	20%	35%	22%	22%	26%
Accroître la cohésion au sein de l'entreprise	22%	16%	30%	10%	16%	22%	22%
Conduire, accompagner le changement	21%	12%	22%	20%	25%	21%	18%
Renforcer le lien à l'entreprise	21%	24%	22%	15%	19%	22%	16%
Mettre en place des plans de formation, de développement des compétences	20%	21%	17%	22%	23%	20%	17%
Détecter, accompagner les salariés en situation de fragilité	17%	23%	16%	21%	14%	17%	18%
Prévenir les risques professionnels (RPS, TMS, ...)	17%	8%	16%	24%	26%	17%	16%
Prévoir et anticiper les besoins en ressources humaines (compétences, métiers)	15%	26%	11%	9%	23%	15%	17%
Faire évoluer les pratiques managériales	14%	17%	16%	16%	6%	14%	17%
Organiser la concertation et le dialogue social	13%	18%	10%	11%	16%	13%	12%
Gérer la carrière des collaborateurs	12%	13%	14%	7%	10%	12%	13%

CAPACITÉ À RÉPONDRE AUX ÉVOLUTIONS DES MISSIONS DE LA FONCTION RH

Et pour chacune de ces missions, diriez-vous que vous êtes suffisamment outillé/accompagné ?

Base : A tous – pour chaque mission sélectionnée



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Et pour chacune de ces missions, diriez-vous que vous êtes suffisamment outillé/accompagné ?

Base : A tous – pour chaque mission sélectionnée

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble Oui tout à fait	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Accroître la cohésion au sein de l'entreprise	55%	53%	53%	52%	70%	54%	61%
Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs	53%	38%	52%	63%	62%	52%	59%
Renforcer le lien à l'entreprise	53%	61%	49%	40%	66%	55%	44%
Conduire, accompagner le changement	51%	59%	51%	62%	41%	51%	51%
Mettre en place des plans de formation, de développement des compétences	48%	40%	48%	48%	52%	46%	57%
Améliorer les conditions de travail	45%	49%	43%	45%	45%	43%	52%
Prévoir et anticiper les besoins en ressources humaines (compétences, métiers)	44%	40%	58%	48%	28%	41%	55%
Recruter et intégrer les collaborateurs	43%	43%	46%	22%	43%	42%	47%
Mettre en place des nouveaux modes/organisations de travail (télétravail, ...)	42%	42%	33%	55%	54%	38%	53%
Prévenir les risques professionnels (RPS, TMS, ...)	42%	57%	31%	58%	43%	39%	56%
Gérer la carrière des collaborateurs	40%	30%	43%	56%	31%	40%	42%
Détecter, accompagner les salariés en situation de fragilité	39%	24%	50%	53%	9%	37%	46%
Organiser la concertation et le dialogue social	39%	49%	24%	47%	50%	38%	45%
Faire évoluer les pratiques managériales	31%	33%	31%	32%	16%	25%	53%

RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Et pour chacune de ces missions, diriez-vous que vous êtes suffisamment outillé/accompagné ?

Base : A tous – pour chaque mission sélectionnée

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble Non	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Accroître la cohésion au sein de l'entreprise	8%	15%	6%	2%	14%	9%	5%
Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs	4%	10%	2%	4%	-	3%	6%
Renforcer le lien à l'entreprise	8%	11%	9%	13%	-	8%	8%
Conduire, accompagner le changement	4%	4%	-	14%	5%	3%	7%
Mettre en place des plans de formation, de développement des compétences	6%	17%	1%	10%	5%	6%	5%
Améliorer les conditions de travail	4%	12%	3%	1%	4%	2%	6%
Prévoir et anticiper les besoins en ressources humaines (compétences, métiers)	16%	1%	33%	-	15%	17%	9%
Recruter et intégrer les collaborateurs	7%	6%	9%	3%	1%	7%	6%
Mettre en place des nouveaux modes/organisations de travail (télétravail, ...)	3%	9%	1%	1%	7%	3%	5%
Prévenir les risques professionnels (RPS, TMS, ...)	6%	2%	13%	1%	1%	6%	9%
Gérer la carrière des collaborateurs	22%	35%	23%	12%	3%	26%	4%
Détecter, accompagner les salariés en situation de fragilité	7%	20%	2%	3%	10%	7%	8%
Organiser la concertation et le dialogue social	13%	12%	17%	-	14%	15%	4%
Faire évoluer les pratiques managériales	16%	17%	14%	12%	38%	16%	15%

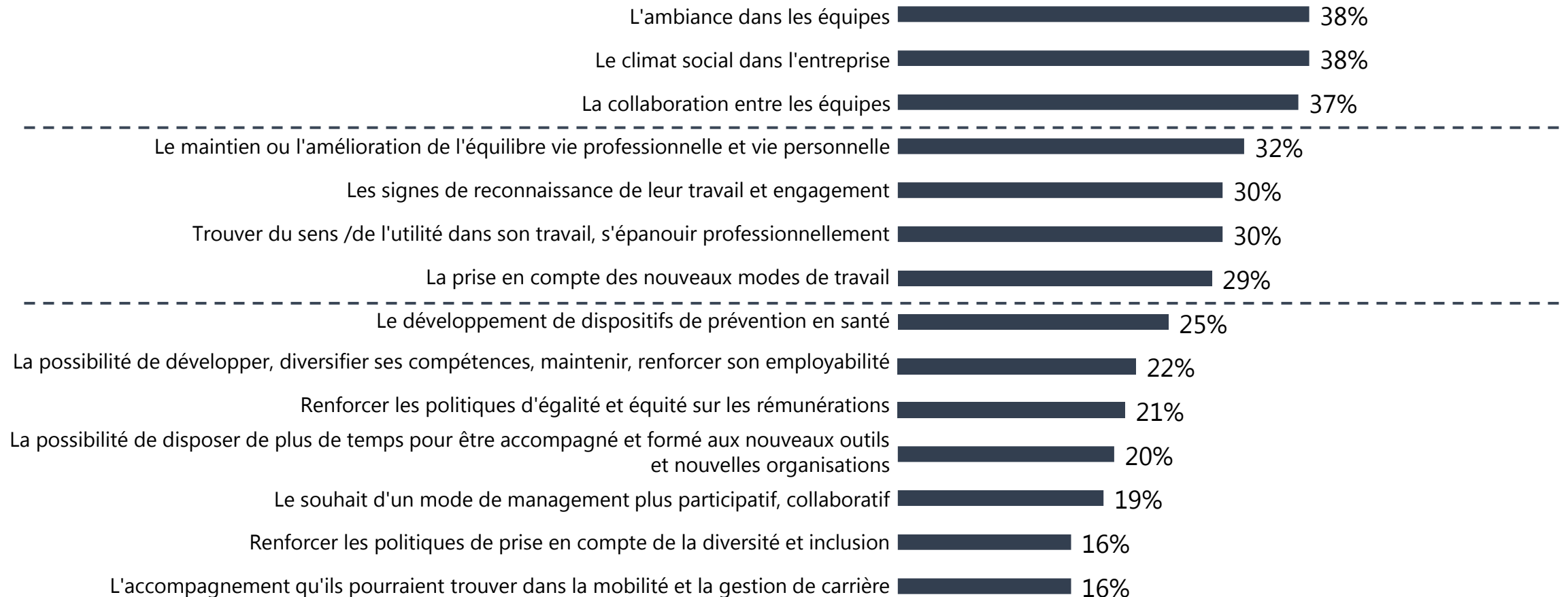
1. Indicateur de mobilisation RH pour l'humain et le sens au travail
2. Évolution de la position et du rôle de la fonction RH au sein de l'entreprise
- 3. De nouvelles attentes de la part des salarié.es**
4. Une nouvelle attente forte vis-à-vis de la fonction RH : qu'elle montre la voie pour construire le futur du travail
5. Thématiques supplémentaires



ATTENTES PRIORITAIRES DES COLLABORATEURS

En matière de RH, quelles sont selon vous les attentes prioritaires de vos collaborateurs ?

Base : A tous – 5 réponses possibles



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

En matière de RH, quelles sont selon vous les attentes prioritaires de vos collaborateurs ?

Base : A tous – 5 réponses possibles

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

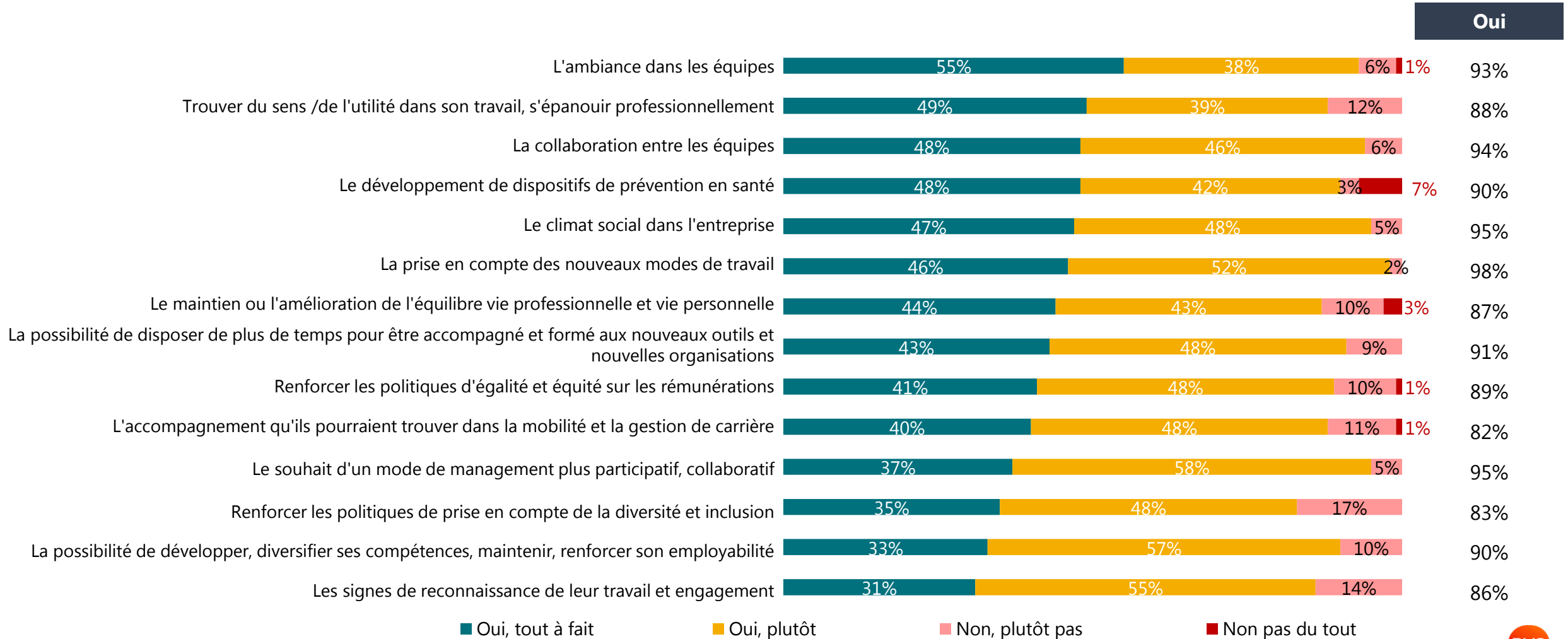
xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
L'ambiance dans les équipes	38%	38%	45%	26%	31%	39%	34%
Le climat social dans l'entreprise	38%	37%	43%	33%	30%	39%	32%
La collaboration entre les équipes	37%	34%	39%	35%	37%	38%	33%
Le maintien ou l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle	32%	30%	34%	33%	30%	33%	30%
Les signes de reconnaissance de leur travail et engagement	30%	32%	34%	29%	17%	31%	25%
Trouver du sens /de l'utilité dans son travail, s'épanouir professionnellement	30%	32%	31%	23%	28%	31%	24%
La prise en compte des nouveaux modes de travail (horaires, organisation, management, distanciel)	29%	35%	29%	31%	23%	28%	35%
Le développement de dispositifs de prévention en santé	25%	19%	27%	27%	23%	25%	24%
La possibilité de développer, diversifier ses compétences, maintenir, renforcer son employabilité	22%	30%	17%	24%	26%	21%	26%
Renforcer les politiques d'égalité et équité sur les rémunérations	21%	26%	16%	28%	25%	15%	19%
La possibilité de disposer de plus de temps pour être accompagné et formé aux nouveaux outils et nouvelles organisations	20%	25%	18%	23%	20%	19%	25%
Le souhait d'un mode de management plus participatif, collaboratif	19%	19%	17%	28%	21%	19%	23%
Renforcer les politiques de prise en compte de la diversité et inclusion	16%	22%	11%	27%	13%	20%	26%
L'accompagnement qu'ils pourraient trouver dans la mobilité et la gestion de carrière	16%	18%	11%	20%	23%	15%	18%

MISE EN PLACE D' ACTIONS POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES COLLABORATEURS

Votre entreprise met elle en place des actions pour répondre à ces attentes ?

Base : A tous – pour chaque attente sélectionnée



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Votre entreprise met-elle en place des actions pour répondre à ces attentes ?

Base : A tous – pour chaque attente sélectionnée

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble Oui, tout à fait	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
L'ambiance dans les équipes	55%	64%	51%	48%	63%	55%	54%
Trouver du sens /de l'utilité dans son travail, s'épanouir professionnellement	49%	47%	53%	38%	43%	48%	54%
La collaboration entre les équipes	48%	44%	41%	70%	51%	45%	59%
Le développement de dispositifs de prévention en santé	48%	30%	44%	65%	62%	47%	55%
Le climat social dans l'entreprise	47%	46%	49%	43%	45%	46%	51%
La prise en compte des nouveaux modes de travail	46%	49%	47%	50%	35%	44%	53%
Le maintien ou l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle	44%	45%	45%	43%	39%	44%	46%
La possibilité de disposer de plus de temps pour être accompagné et formé aux nouveaux outils et nouvelles organisations	43%	47%	42%	28%	55%	41%	51%
Renforcer les politiques d'égalité et équité sur les rémunérations	41%	50%	34%	45%	38%	30%	55%
L'accompagnement qu'ils pourraient trouver dans la mobilité et la gestion de carrière	40%	64%	28%	40%	38%	38%	45%
Le souhait d'un mode de management plus participatif, collaboratif	37%	41%	32%	47%	34%	32%	55%
Renforcer les politiques de prise en compte de la diversité et inclusion	35%	37%	31%	50%	18%	37%	52%
La possibilité de développer, diversifier ses compétences, maintenir, renforcer son employabilité	33%	40%	22%	56%	26%	27%	53%
Les signes de reconnaissance de leur travail et engagement	31%	39%	22%	43%	46%	27%	51%

RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Votre entreprise met-elle en place des actions pour répondre à ces attentes ?

Base : A tous – pour chaque attente sélectionnée

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble Non	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
L'ambiance dans les équipes	7%	5%	8%	9%	4%	7%	7%
Trouver du sens /de l'utilité dans son travail, s'épanouir professionnellement	12%	22%	12%	13%	5%	13%	8%
La collaboration entre les équipes	6%	15%	4%	1%	8%	7%	3%
Le développement de dispositifs de prévention en santé	10%	12%	13%	2%	1%	10%	7%
Le climat social dans l'entreprise	5%	19%	1%	1%	5%	4%	6%
La prise en compte des nouveaux modes de travail	2%	2%	2%	1%	8%	1%	9%
Le maintien ou l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle	13%	9%	15%	16%	8%	14%	7%
La possibilité de disposer de plus de temps pour être accompagné et formé aux nouveaux outils et nouvelles organisations	9%	11%	12%	8%	1%	9%	9%
Renforcer les politiques d'égalité et équité sur les rémunérations	11%	11%	31%	5%	17%	13%	4%
L'accompagnement qu'ils pourraient trouver dans la mobilité et la gestion de carrière	12%	13%	17%	-	15%	14%	5%
Le souhait d'un mode de management plus participatif, collaboratif	5%	8%	2%	12%	1%	4%	8%
Renforcer les politiques de prise en compte de la diversité et inclusion	17%	9%	12%	10%	14%	20%	7%
La possibilité de développer, diversifier ses compétences, maintenir, renforcer son employabilité	10%	12%	11%	8%	6%	11%	5%
Les signes de reconnaissance de leur travail et engagement	14%	18%	15%	4%	14%	15%	6%

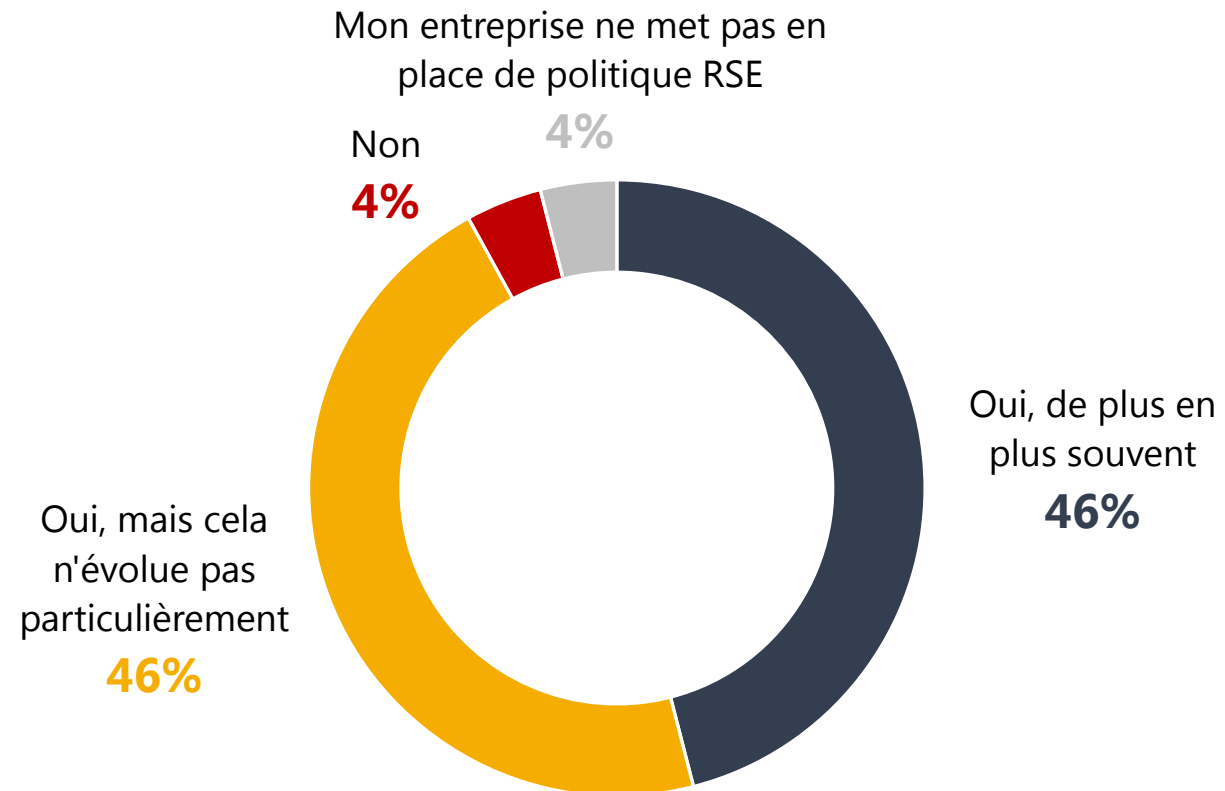
1. Indicateur de mobilisation RH pour l'humain et le sens au travail
2. Évolution de la position et du rôle de la fonction RH au sein de l'entreprise
3. De nouvelles attentes de la part des salarié.es
4. Une nouvelle attente forte vis-à-vis de la fonction RH : qu'elle montre la voie pour construire le futur du travail
5. Thématiques supplémentaires



IMPLICATION DE LA FONCTION RH DANS LA GESTION DES PROBLÉMATIQUES RSE

Diriez-vous que les fonctions RH sont impliquées dans la gestion des problématiques RSE dans votre entreprise ?

Base : A tous



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Diriez-vous que les fonctions RH sont impliquées dans la gestion des problématiques RSE dans votre entreprise ?

Base : A tous

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Oui, de plus en plus souvent	46%	48%	38%	67%	49%	42%	64%
Oui, mais cela n'évolue pas particulièrement	46%	43%	52%	30%	48%	49%	32%
Non	4%	6%	5%	1%	2%	5%	2%
Mon entreprise ne met pas en place de politique RSE	4%	3%	5%	2%	1%	4%	2%

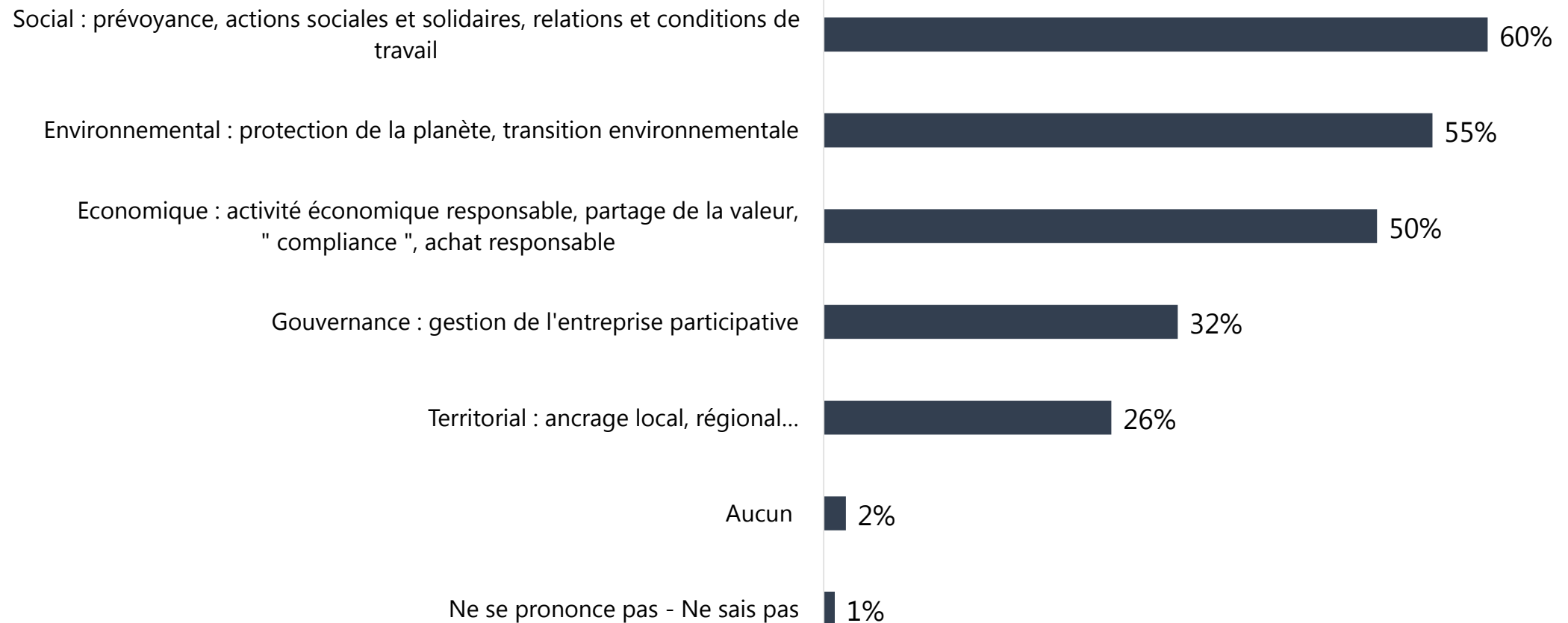
xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

PRIORITÉS EN MATIÈRE DE RSE POUR LES ENTREPRISES

Et parmi ces sujets de RSE, lesquels vous semblent prioritaires à intégrer pour votre entreprise ?

Base : A tous – 3 réponses possibles



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Et parmi ces sujets de RSE, lesquels vous semblent prioritaires à intégrer pour votre entreprise ?

Base : A tous – 3 réponses possibles

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

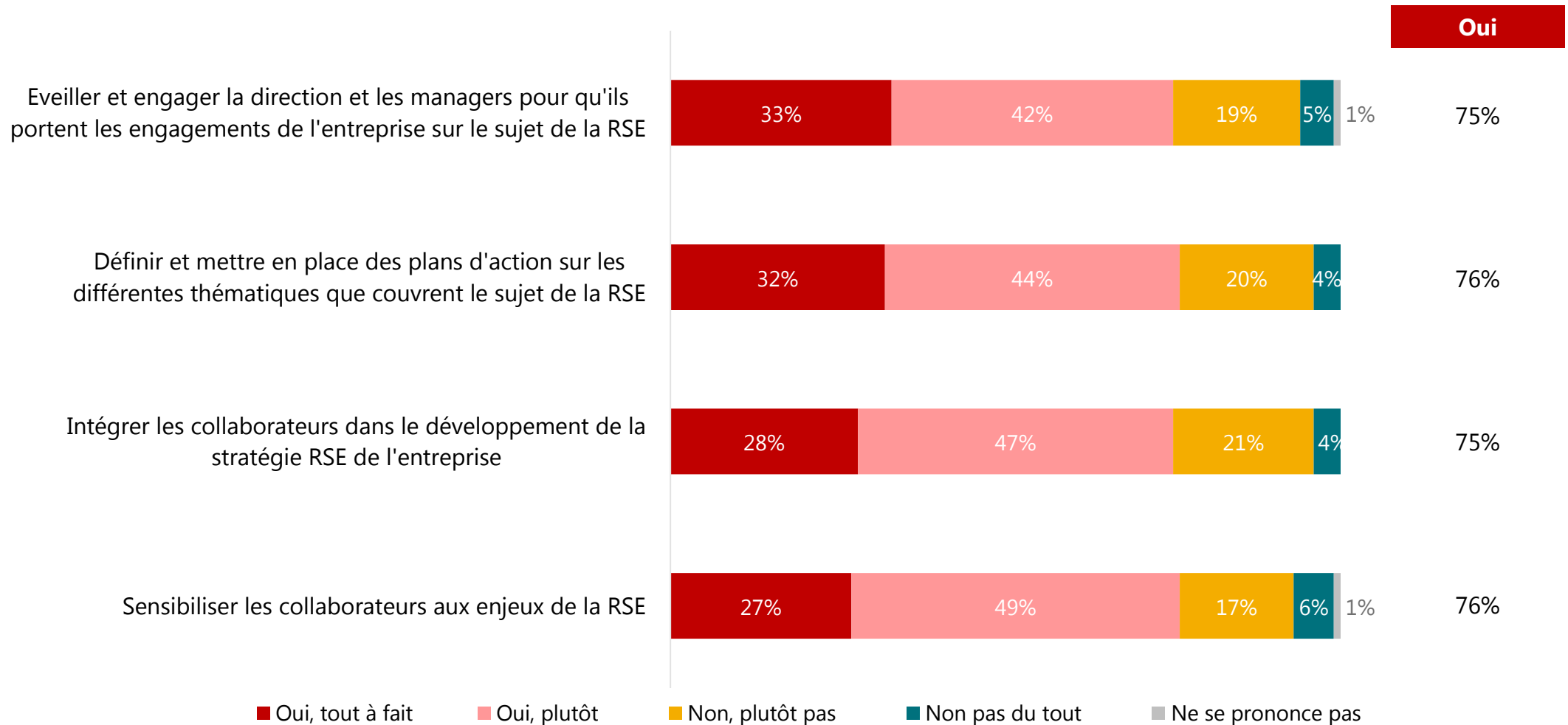
xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Social : prévoyance, actions sociales et solidaires, relations et conditions de travail	60%	63%	59%	68%	51%	60%	62%
Environnemental : protection de la planète, transition environnementale	55%	56%	58%	52%	48%	55%	54%
Economique : activité économique responsable, partage de la valeur, " compliance ", achat responsable	50%	48%	48%	60%	50%	49%	56%
Gouvernance : gestion de l'entreprise participative	32%	26%	36%	24%	34%	31%	36%
Territorial : ancrage local, régional...	26%	26%	23%	27%	36%	26%	29%
Aucun de ceux là	2%	1%	2%	2%	2%	2%	1%
Ne se prononce pas - Je ne sais pas	1%	-	2%	2%	-	1%	1%

DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS LA MISE EN PLACE D' ACTIONS D' INTÉGRATION DE LA RSE

Dans la mise en place d'actions visant à intégrer la RSE dans le fonctionnement de votre entreprise, diriez que vous rencontrez des difficultés pour...

Base : A ceux qui déclarent que les fonctions RH sont impliquées dans la gestion des problématiques RSE de leur entreprise



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Dans la mise en place d'actions visant à intégrer la RSE dans le fonctionnement de votre entreprise, diriez que vous rencontrez des difficultés pour...

Base : A ceux qui déclarent que les fonctions RH sont impliquées dans la gestion des problématiques RSE de leur entreprise

	Ensemble Oui	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Eveiller et engager la direction et les managers pour qu'ils portent les engagements de l'entreprise sur le sujet de la RSE	75%	74%	72%	87%	74%	73%	82%
Définir et mettre en place des plans d'action sur les différentes thématiques que couvrent le sujet de la RSE	76%	71%	76%	82%	73%	74%	81%
Intégrer les collaborateurs dans le développement de la stratégie RSE de l'entreprise	75%	78%	74%	80%	70%	75%	75%
Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la RSE	76%	77%	77%	78%	69%	76%	75%

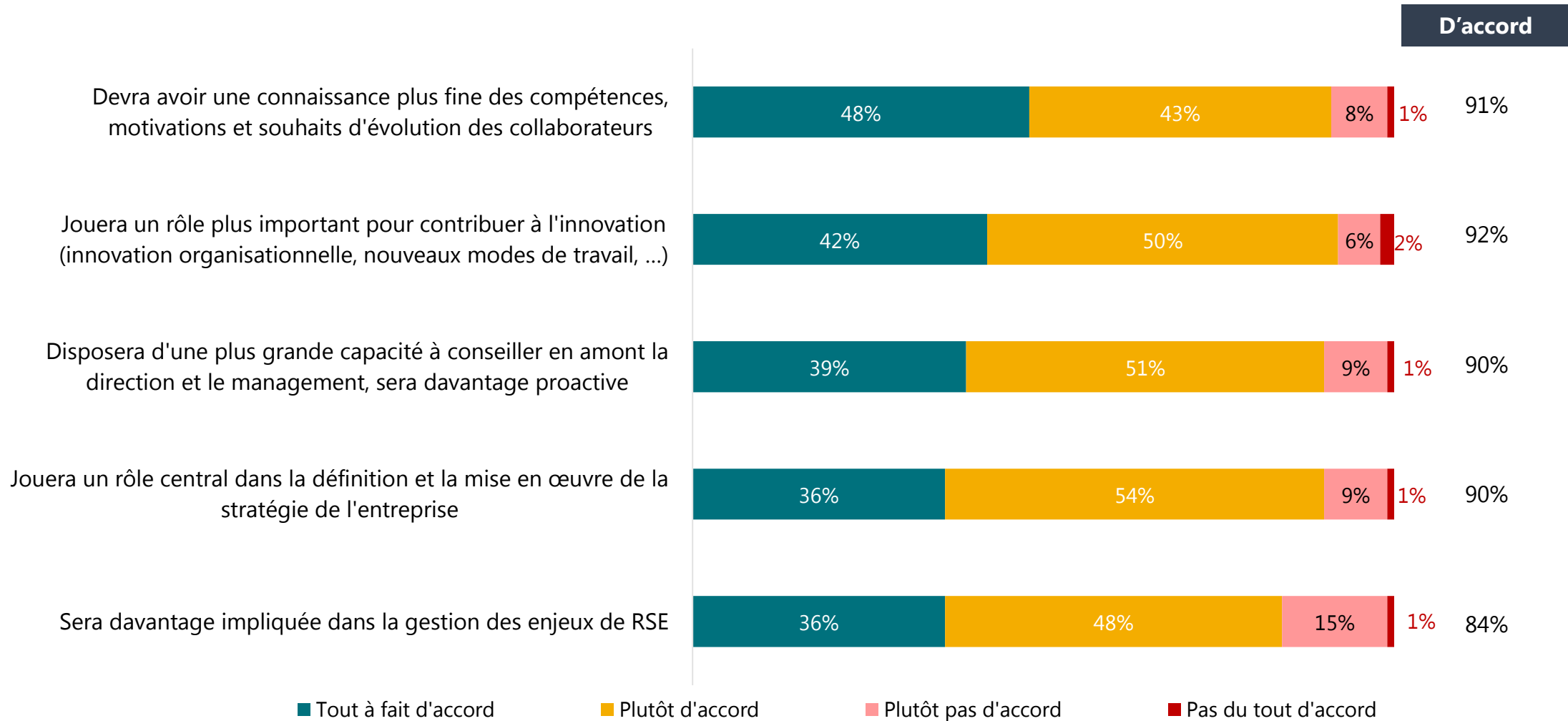
xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

ÉVOLUTIONS DE LA FONCTION RH POUR LES ANNÉES À VENIR

Pour les années à venir, diriez-vous que la fonction RH au sein de votre entreprise...

Base : A tous



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Pour les années à venir, diriez-vous que la fonction RH au sein de votre entreprise...

Base : A tous

	Ensemble Tout à fait d'accord	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Devra avoir une connaissance plus fine des compétences, motivations et souhaits d'évolution des collaborateurs	48%	54%	42%	64%	48%	49%	47%
Jouera un rôle plus important pour contribuer à l'innovation (innovation organisationnelle, nouveaux modes de travail, ...)	42%	45%	36%	59%	43%	40%	49%
Disposera d'une plus grande capacité à conseiller en amont la direction et le management, sera davantage proactive	39%	40%	33%	52%	41%	38%	43%
Jouera un rôle central dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise	36%	39%	32%	49%	34%	34%	46%
Sera davantage impliquée dans la gestion des enjeux de RSE	36%	37%	31%	51%	39%	35%	41%

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

LES DIFFICULTÉS À VENIR POUR LA FONCTION RH

A l'avenir, quelles sont les principales difficultés que vous pourriez rencontrer dans l'exercice de votre métier ?

Base : A tous – 3 réponses possibles



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

A l'avenir, quelles sont les principales difficultés que vous pourriez rencontrer dans l'exercice de votre métier ?

Base : A tous – 3 réponses possibles

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Le manque de moyens financiers	34%	46%	26%	40%	39%	34%	31%
La difficulté à travailler en interaction étroite avec les autres métiers (informatique, communication, marketing, innovation...)	33%	36%	34%	34%	26%	33%	35%
Le manque de moyens humains	32%	41%	31%	22%	33%	33%	28%
Le manque de formation et d'accompagnement pour réussir les transformations de l'entreprise	31%	25%	34%	31%	29%	30%	35%
La difficulté à mesurer l'impact de votre action	30%	32%	33%	25%	26%	32%	26%
Le manque de soutien de la direction générale	29%	19%	34%	30%	23%	29%	27%
Le manque de visibilité concernant l'évolution des métiers et des besoins en compétences	27%	24%	25%	38%	24%	26%	32%
La difficulté d'utilisation des outils numériques	21%	18%	21%	20%	25%	20%	26%

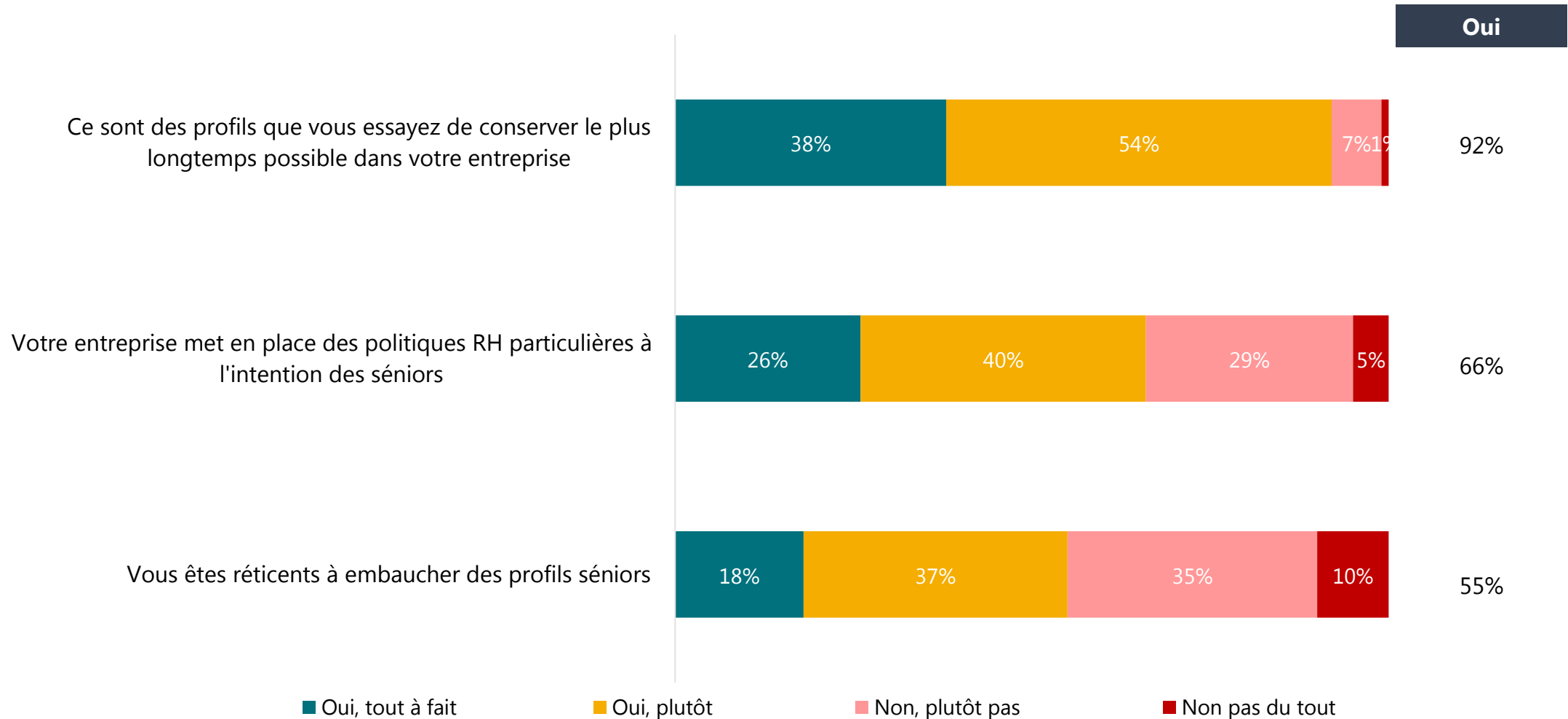
1. Indicateur de mobilisation RH pour l'humain et le sens au travail
2. Évolution de la position et du rôle de la fonction RH au sein de l'entreprise
3. De nouvelles attentes de la part des salarié.es
4. Une nouvelle attente forte vis-à-vis de la fonction RH : qu'elle montre la voie pour construire le futur du travail
5. **Thématiques supplémentaires**



LES PROFILS SÉNIORS EN ENTREPRISE

Concernant votre entreprise et les profils séniors (salarié de 50ans et plus), diriez-vous que...

Base : A tous



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Concernant votre entreprise et les profils séniors (salarié de 50ans et plus), diriez-vous que...

Base : A tous

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

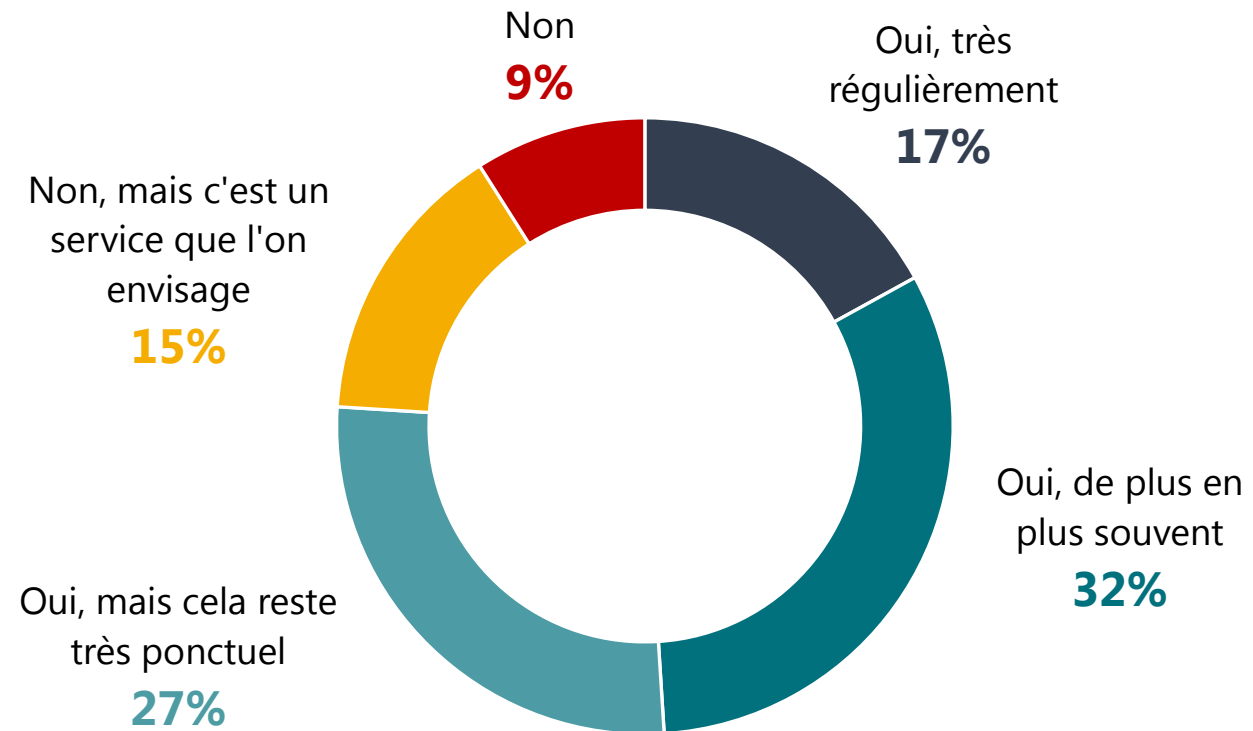
xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

L'APPEL À DES SERVICES DE COACHING EXTERNE

Votre entreprise fait-elle appel à des services de coaching externe ?

Base : A tous



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Votre entreprise fait-elle appel à des services de coaching externe ?

Base : A tous

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

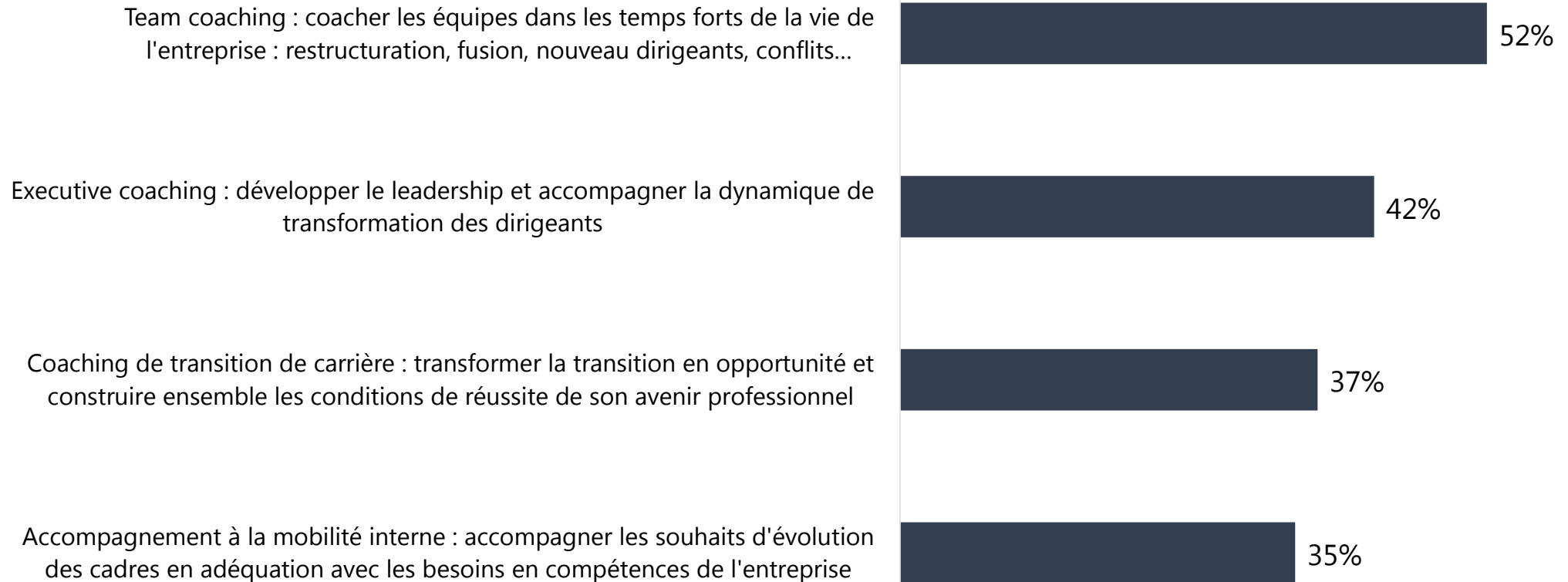
xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble

		Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Oui	76%	69%	79%	69%	83%	75%	85%
Oui, très régulièrement	17%	18%	19%	12%	14%	15%	25%
Oui, de plus en plus souvent	32%	27%	30%	40%	38%	32%	35%
Oui, mais cela reste très ponctuel	27%	24%	30%	17%	31%	28%	25%
Non	24%	31%	21%	31%	17%	25%	15%
Non, mais c'est un service que l'on envisage	15%	15%	14%	23%	11%	16%	10%
Non	9%	16%	7%	8%	6%	9%	5%

DOMAINES DE COACHING POUR LES ENTREPRISES

Dans quel(s) domaine(s) est réalisé ce coaching ?

Base : A ceux qui font appel à des services de coaching externe – plusieurs réponses possibles



RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Dans quel(s) domaine(s) est réalisé ce coaching ?

Base : A ceux qui font appel à des services de coaching externe – plusieurs réponses possibles

	Ensemble	Pays				Taille de l'entreprise	
		France	Allemagne	Espagne	Italie	50 à 249 salariés	250 salariés et plus
Team coaching : coacher les équipes dans les temps forts de la vie de l'entreprise : restructuration, fusion, nouveau dirigeant, conflits...	52%	53%	53%	51%	47%	51%	56%
Executive coaching : développer le leadership et accompagner la dynamique de transformation des dirigeants	42%	26%	52%	37%	35%	43%	41%
Coaching de transition de carrière : transformer la transition en opportunité et construire ensemble les conditions de réussite de son avenir professionnel	37%	43%	35%	42%	31%	35%	41%
Accompagnement à la mobilité interne : accompagner les souhaits d'évolution des cadres en adéquation avec les besoins de l'entreprise	35%	48%	31%	36%	32%	33%	40%

xx% = résultat significativement supérieur à l'ensemble

xx% = résultat significativement inférieur à l'ensemble