

**Baromètre**

**HUMAN**

Transformation Index

**L'occasion manquée**

*En partenariat avec Parlons RH*

# Sommaire

## ÉDITO

3

### 1 Un sens commun ?

Raison d'être de l'entreprise et engagement des collaborateurs  
Objectivation des dirigeants sur des indicateurs humains

4

5

6

### 2 Des ressources suffisantes ?

Pression liée à la charge de travail  
Effectifs engagés  
Temps dédié pour les managers  
Accompagnement RH

7

8

9

10

11

### 3 Des compétences adéquates ?

SWP et référentiels métier et compétences  
Pilotage du développement des compétences  
Déclinaison du plan stratégique sur le volet humain

12

13

14

15

### 4 Des modes de travail agiles ?

Pertinence du télétravail  
Efficacité des collaborations  
Accompagnement mis en place et soutien des équipes

15

16

17

18

### 5 Une fonction RH d'excellence ?

Influence et positionnement de la fonction RH  
Outils de people analytics  
Perception de la qualité du travail de la fonction RH

19

20

21

22

Lors d'une étude réalisée au **printemps 2020**, nous avons constaté que les transformations des dix dernières années s'étaient réalisées souvent **aux dépens des collaborateurs**. Et avons identifié, avec nos clients, 5 grands leviers pour les rendre plus humaines.

# Édito



**Xavier Le Page**  
Senior Manager  
Akoya

Akoya, cabinet de conseil en stratégie dédié à l'humain, s'est donné comme objectif de rendre les transformations plus humaines. Et comme on n'améliore que ce que l'on mesure, le **Human Transformation Index** est né, avec l'aide précieuse de notre partenaire Parlons RH, pour prendre régulièrement le pouls et mesurer l'évolution de certains symptômes.

Plus de 500 professionnels expérimentés de secteurs et métiers variés ont répondu à notre sondage. Dans les pages qui suivent, vous trouverez une sélection des chiffres qui nous ont étonnés, rassurés, inquiétés ou éclairés.

Nous en retenons par exemple que les grandes entreprises semblent inexorablement générer plus de pression sur les collaborateurs et plus d'insatisfaction quant à la performance de la fonction RH. Et plus globalement, que **seulement 45% des entreprises valident les 5 points clés pour rendre la transformation plus humaine**. Pour en savoir plus, il faut se plonger dans les quelques pages qui suivent.

En espérant que cette cuvée vous plaira et qu'elle vous permettra de mettre le doigt, comme nous, sur ce qui nous rapproche de transformations plus humaines. Et que nous nous retrouverons pour le prochain millésime du **Human Transformation Index** !

Avec ce **Human Transformation Index**, les équipes d'Akoya ont eu une excellente idée : mesurer chaque année les conséquences humaines des transformations et évaluer la maturité des entreprises et des dirigeants sur le sujet. Aussi, nous sommes particulièrement fiers au sein de Parlons RH d'y contribuer en tant que partenaire.

Convaincus de la complémentarité de la performance économique et de la performance sociale des organisations, le fait de bénéficier d'indicateurs, chiffrés et solides, nous semble un préalable indispensable à la bonne appréhension des changements qui sont à l'œuvre et de leurs impacts humains, notamment par les DRH. Car si la fonction RH se veut transformatrice des organisations, elle doit elle-même se transformer. La fonction RH ne peut exercer sa mission sans chiffres. Ces derniers ne sont ni la négation de l'humain ni l'alpha et l'oméga de l'action RH.

La quantification nécessaire des éléments constitutifs de ce qui représente un investissement humain peut sans nul doute changer les orientations du métier. De même, la quantification des conséquences humaines des transformations peut amener le DRH à investir comme mission première ce champ de l'organisation.

Dans les deux cas, je ne doute pas que ce **Human Transformation Index** y concourt utilement.



**Thomas Chardin**  
Dirigeant & Fondateur  
Parlons RH



**Un sens commun ?**

**+30%**

C'est l'augmentation du taux d'engagement des collaborateurs quand ils connaissent la raison d'être de l'entreprise.

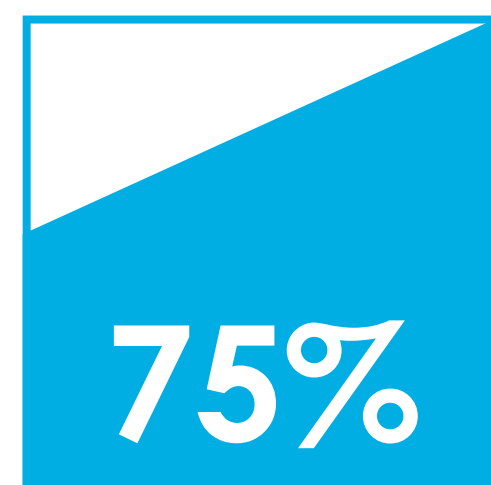
## Partager la raison d'être de l'entreprise est plus décisif que d'y adhérer.

Parmi les collaborateurs qui **connaissent la raison d'être** de leur entreprise



des répondants se sentent engagés dans leur travail.

Parmi les collaborateurs qui **ne connaissent pas la raison d'être** de leur entreprise



des répondants se sentent engagés dans leur travail.

**C'est le partage de la raison d'être et de la vision de l'entreprise qui suscite l'engagement.**

Lors de cette dernière année, la crise sanitaire a fortement perturbé les façons de travailler et fait naître un **questionnement profond sur le sens au travail**. Dès lors, continuer à susciter l'engagement des collaborateurs dans ce contexte constitue un challenge important pour les entreprises.

Les résultats soulignent en outre que c'est le partage de la raison d'être et de la vision de l'entreprise qui suscitent **l'engagement des collaborateurs**, alors que l'adhésion à celles-ci n'est pas un facteur déterminant.

Ainsi les entreprises ont le pouvoir de créer de l'engagement auprès de leurs collaborateurs, en commençant par **partager leur raison d'être, leur vision et leurs valeurs**.

**Pourtant, cette raison d'être ne se traduit toujours pas dans les objectifs de performance de l'organisation.**

32%

Seulement **32%** des collaborateurs estiment que leurs dirigeants sont objectivés sur des indicateurs humains (bien-être, engagement, turnover...) et **50%** des collaborateurs affirment que leur entreprise a mis en place des outils de pilotage des indicateurs humains.

50%

« Le pilotage des indicateurs humains s'opère pour le moment essentiellement via l'initiative d'une équipe ou d'une division, et non au niveau global de l'organisation. »

DRH dans le secteur du luxe

**Les indicateurs humains sont peu pris en compte par les entreprises alors qu'ils sont aussi des facteurs clés de succès.**

Malgré l'importance croissante des enjeux RSE dans la raison d'être des entreprises, ces dernières n'ont semble-t-il pas encore décliné ces enjeux dans les objectifs de performance des dirigeants.

Parmi ces entreprises, **seule une moitié objective leurs dirigeants dessus**. Ce n'est pas qu'une question de disponibilité des indicateurs mais bien de choix stratégique d'aligner la gestion de la performance avec des objectifs d'entreprise plus variés.

**Avec l'amélioration des outils de pilotage et l'évolution progressive de la législation, 2 axes de progrès sont à envisager : dans un premier temps, une augmentation du déploiement des indicateurs humains et, dans un second temps, l'utilisation de ces KPIs pour objectiver la performance des dirigeants.**

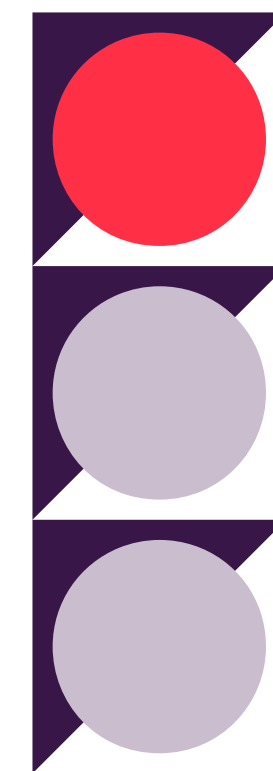


**Des ressources suffisantes ?**

**Certains leviers, permettant une transformation plus efficace et plus engageante, restent sous-exploités.**

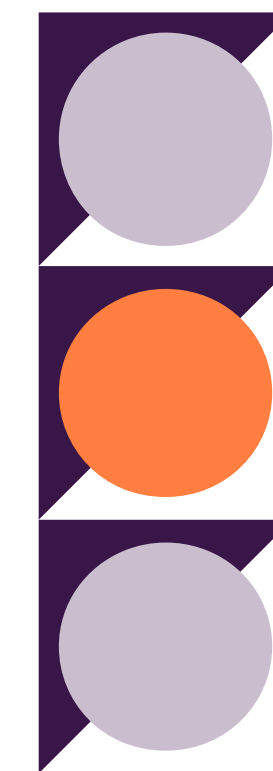
2 Leviers en particulier permettent d'assurer la réussite d'une transformation

■ Adapter la charge de travail aux enjeux de la transformation



*Les résultats de l'étude mettent en évidence un point d'alerte sur la charge de travail ressentie par les collaborateurs.*

■ Accompagner les collaborateurs



*L'accompagnement des collaborateurs est un levier important pour les entreprises en période de transformation mais il est encore sous-exploité.*



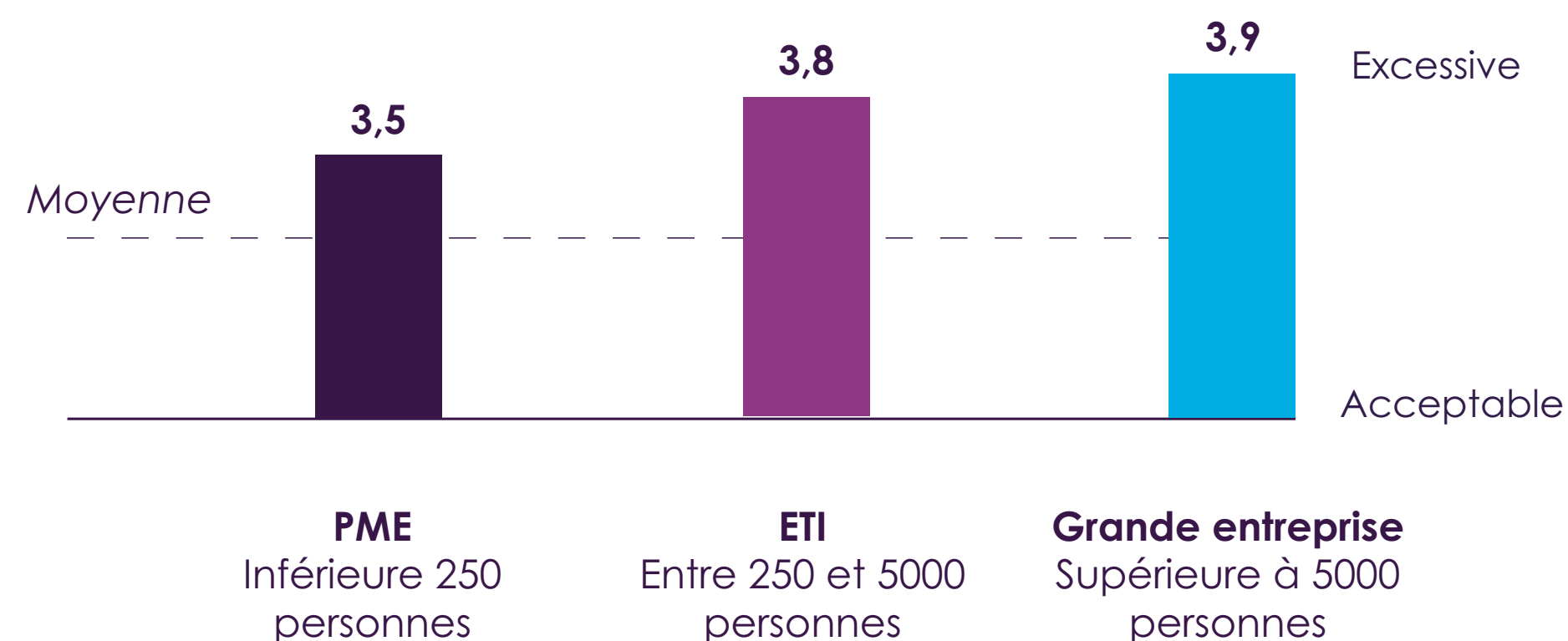
## La pression liée à la charge de travail est très importante, à plus forte raison dans les grands groupes.

Globalement, la pression liée à la charge de travail en période de transformation est un **point d'attention majeur** relevé par les collaborateurs, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Cette pression semble s'accroître dans les grandes entreprises et les ETI.

### Pression vécue par les collaborateurs liée à leur charge de travail en phase de transformation, selon la taille de l'entreprise

Echelle de 1 (excessive) à 5 (acceptable)



60%

Des collaborateurs estiment que les managers n'ont pas de temps dédié en période de transformation.

Un élément d'explication de cette tendance provient de **l'absence**, pour les managers, **de temps dédié** à allouer **sur les projets de transformation** en plus de leur activité récurrente.

Par conséquent, la charge de travail spécifique à ces projets s'ajoute à celles de leurs équipes, entraînant un **cercle vicieux**, notamment dans les grandes entreprises.

**Pourtant, les effectifs engagés dans les projets de transformation ne sont pas complètement inadaptés.**



**Note moyenne de l'adaptation des effectifs engagés en période de transformation**

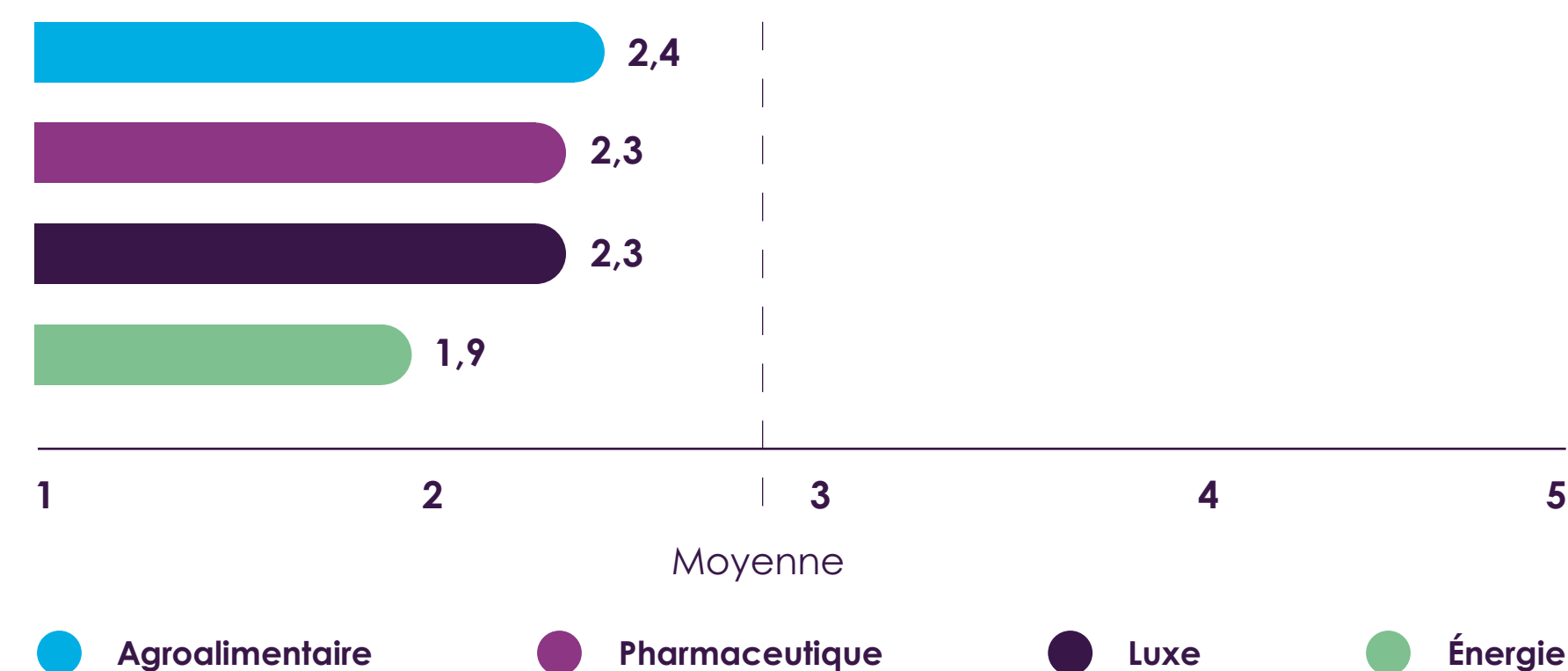
Les collaborateurs jugent satisfaisants les effectifs engagés dans les projets de transformation.

Le problème de pression liée à la surcharge de travail ne semble donc pas provenir d'une inadéquation des effectifs mais bien **du temps disponible pour les managers.**

Néanmoins, les grandes entreprises et les ETI ont davantage **de difficultés à mobiliser des effectifs adaptés**, en raison du manque de flexibilité de leur organisation par rapport aux petites entreprises.

Certains secteurs (Agroalimentaire, Pharmaceutique, Luxe, Énergie) répondent difficilement aux enjeux de transformation, les effectifs engagés n'étant pas toujours adaptés.

**Les secteurs dans lesquels les effectifs engagés sont peu adaptés aux enjeux et échéances**



Echelle de 1 (pas du tout adaptés) à 5 (très adaptés)

« **Malheureusement, la transformation se résume parfois à chercher à réduire les effectifs de 10% en 6 mois, nous sommes loin du grand soir.** »

DRH dans le secteur pharmaceutique

# L'accompagnement des managers par la fonction RH est décisif pour rendre la transformation plus humaine.

**-33%**

C'est la **diminution de la pression liée à la surcharge de travail** lorsque les collaborateurs sont satisfaits de l'accompagnement des RH en période de transformation.



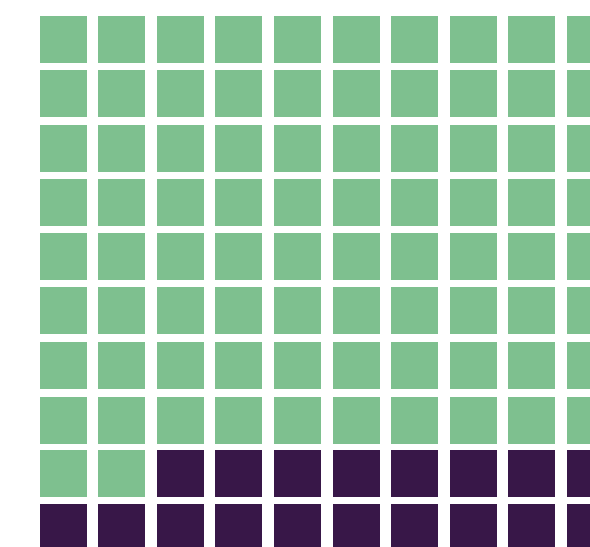
des collaborateurs jugent **insuffisant** l'accompagnement des managers par les RH.

## Manque d'accompagnement



**24%** des entreprises n'ont pas de programme de formation à la conduite du changement pour les managers.

## Mauvais accompagnement



**82%** des collaborateurs jugent importante voire excessive la pression liée à la surcharge de travail lorsqu'ils ne sont pas satisfaits de l'accompagnement des RH en période de transformation.

3

**Des compétences  
adéquates ?**

## Décliner son plan stratégique dans son volet humain est la clé de voûte pour le développement de compétences adéquates.

Lorsque l'entreprise décline son plan stratégique sur le volet humain, les collaborateurs ont 5 fois plus de chances de connaître les compétences à développer.

x

5

Le plan stratégique est décliné sur le volet humain (ou Strategic Workforce Planning).

x

3,3

Lorsque l'entreprise décline son plan stratégique sur le volet humain, elle a 3,3 fois plus de chances de construire une organisation Learning cohérente.

Les compétences à développer sont connues des collaborateurs.

x

2,5

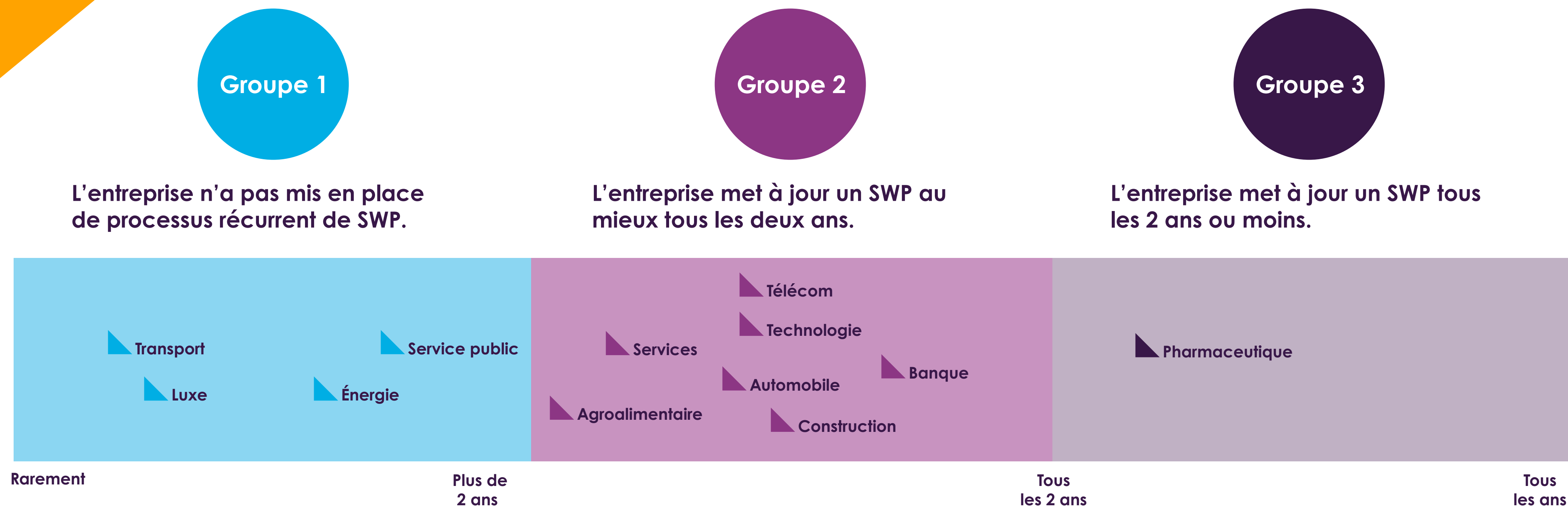
Lorsque les compétences à développer sont connues des collaborateurs, ces derniers exploitent 2,5 fois mieux l'organisation Learning pour se développer.

L'organisation Learning répond aux besoins de développement des compétences.

Pourtant, seule 1 entreprise sur 2 décline son plan stratégique sur un volet humain pour identifier les compétences à développer.

# Quels secteurs opèrent le plus régulièrement leur processus de Strategic Workforce Planning ?

Les différents secteurs étudiés\* semblent être à des niveaux de maturité différents dans leurs approches vis-à-vis du Strategic Workforce Planning.



\* Seuls les secteurs ayant eu un nombre de répondants représentatif sont présentés ici.

4

## Les modes de travail agiles ?

**Malgré le contexte, les entreprises semblent avoir pris le virage du télétravail, et de manière efficace.**

**79%**

des répondants ont une opinion positive de la politique de télétravail au sein de leur entreprise.

« Notre objectif est de fournir aux collaborateurs des modes de travail plus flexibles, ce qui inclut le télétravail mais pas seulement. »

DRH dans le secteur de l'Assurance

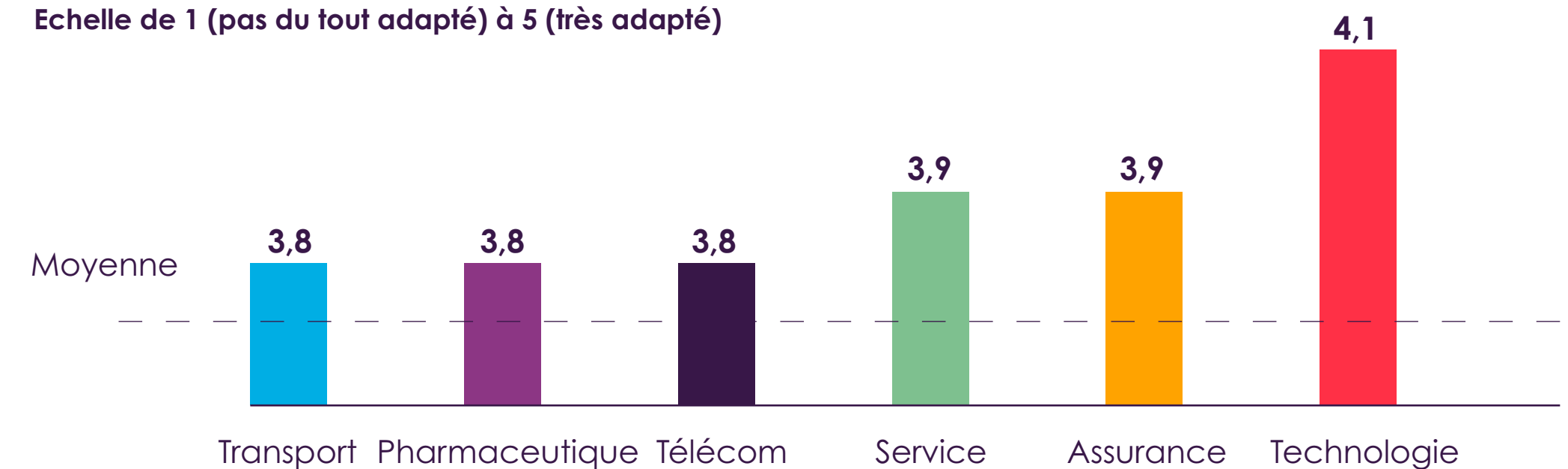
En revanche, **les résultats sont disparates** en fonction des secteurs d'activité et certains se distinguent particulièrement.

Alors que ces résultats sont attendus pour les entreprises des secteurs des Services, de l'Assurance ou de la Technologie, ils sont **plus étonnants pour des secteurs nécessitant habituellement une présence physique importante** (Transports, Pharmaceutique, Télécom).

Les résultats en matière de télétravail ne dépendent **ni de la durée de l'expérience professionnelle** des participants, **ni de la taille des entreprises** concernées.

### Le télétravail est adapté aux besoins des équipes

Echelle de 1 (pas du tout adapté) à 5 (très adapté)

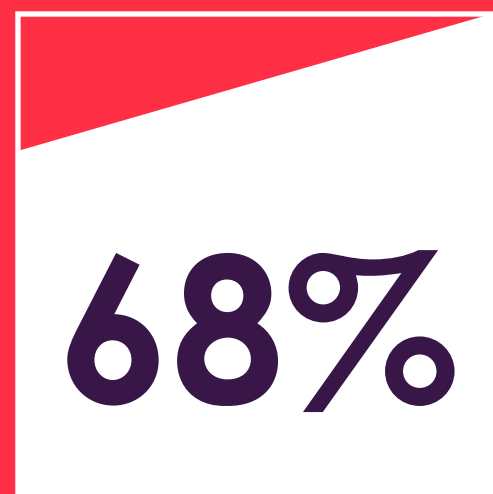




## Au-delà du débat autour du télétravail, la collaboration doit évoluer.

### Le +

Phénomène voué à durer qui allie productivité et équilibre vie professionnelle/vie personnelle.



### des répondants

*se considèrent soutenus dans leurs engagements personnels lorsque la politique de télétravail est adaptée au sein de leur entreprise.*

### Le -

**« Nous n'avons jamais eu aussi peu de temps qu'aujourd'hui : l'épuisement des collaborateurs entraîne des risques psycho-sociaux. »**

DRH dans le secteur de l'assurance

### Fermer le dossier télétravail, et avancer sur la collaboration.

En forçant la mise en place du télétravail depuis 1 an, la crise a apporté les éléments qui manquaient à beaucoup d'entreprises : **des cas d'usage, des retours d'expérience, et des bonnes pratiques.**

Les chiffres présentés montrent que mettre les difficultés de collaboration sur le seul dos du télétravail est assez injuste, voire lâche. Pour les métiers concernés, le télétravail est là pour rester et devra **être intégré dans une réflexion globale autour de la collaboration**, équipe par équipe, notamment sur la façon dont on peut faire évoluer les managers, télétravail ou pas télétravail.

## Et la formation des managers est décisive pour atteindre une collaboration efficace en période de transformation.



des participants estiment que la collaboration est efficace dans les conditions actuelles.



estiment la collaboration efficace lorsque les managers sont sensibilisés aux différents styles de management.



estiment la collaboration efficace lorsque les managers ne sont pas sensibilisés aux styles de management.

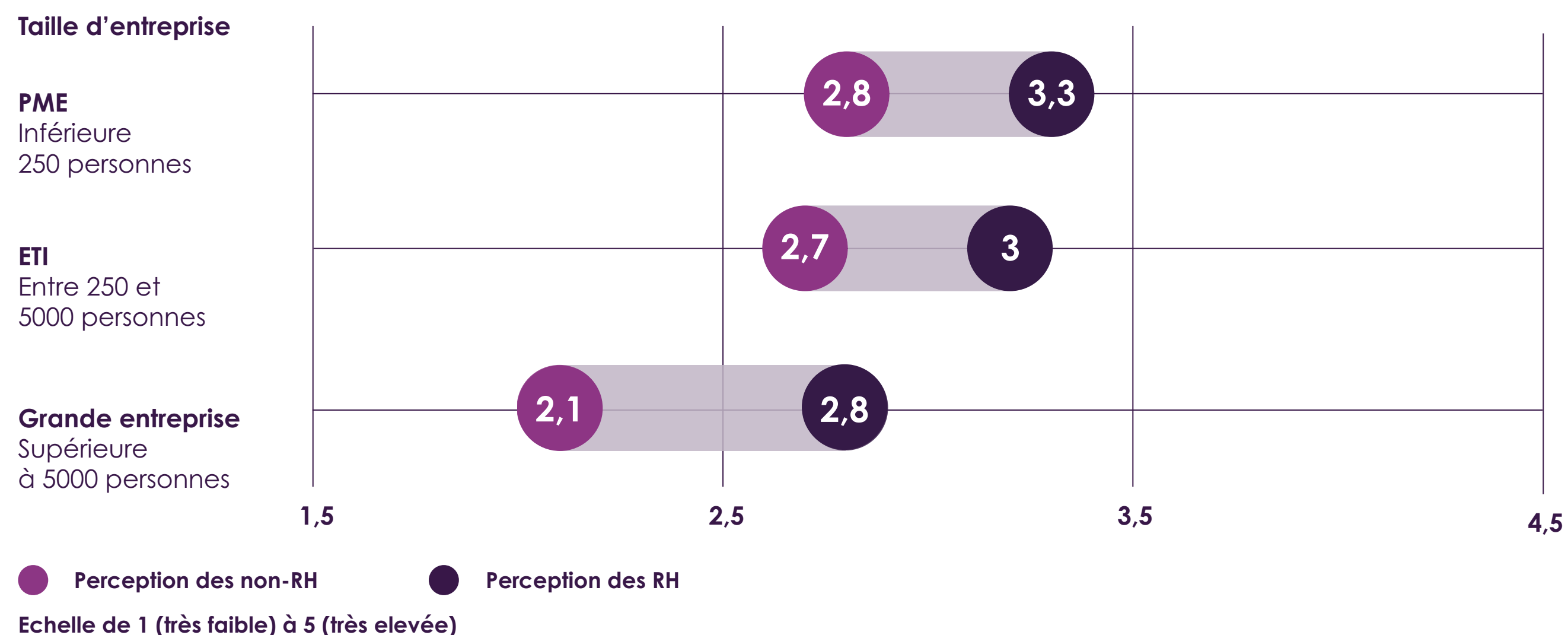
Malgré le contexte particulier, les résultats soulignent que **les entreprises sont parvenues à s'adapter** pour offrir des conditions de collaboration efficaces à leurs employés. Néanmoins, **le rôle des managers de proximité est particulièrement important puisque lorsqu'ils sont sensibilisés aux styles de management, la collaboration au sein de l'entreprise progresse fortement.**

**5**

**Une fonction RH  
d'excellence ?**

## Les fonctions RH des grandes entreprises sont durement jugées par les collaborateurs.

### Perception de la qualité du travail de la fonction RH



« Quand tout va bien, on ne nous voit pas ; il faudrait un peu plus de lumière sur les RH. »

DRH dans le secteur du retail

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la perception qu'ont les RH de la qualité de leur travail est plus positive que la perception qu'en ont les collaborateurs.

Cet écart est particulièrement important pour les grandes entreprises. Distance entre les équipes RH et les collaborateurs, sous-effectifs, nouveaux modèles opérationnels de la fonction RH, les hypothèses ne manquent pas. Globalement, nous constatons que les entreprises aux plus grandes ressources ont encore du mal à générer de la satisfaction autour de la politique RH.

## Le principal levier d'amélioration : impliquer la fonction RH dans les décisions stratégiques.

Les collaborateurs souhaitent **avoir plus de visibilité sur les activités des Ressources Humaines.**

Lorsqu'elles sont cantonnées à des tâches administratives, elles ne créent pas de valeur ajoutée aux yeux des employés. Ces derniers souhaitent que les RH s'impliquent sur le volet stratégique de l'entreprise.

# x15

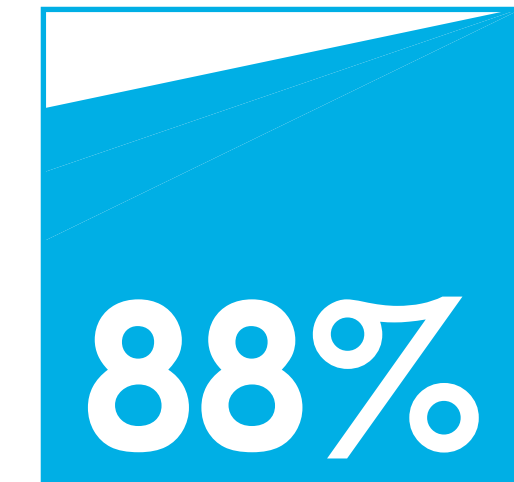
Les collaborateurs sont 15 fois plus satisfaits de la performance des RH quand ces derniers sont impliqués dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Lorsque les RH sont formés de manière adéquate à leurs enjeux



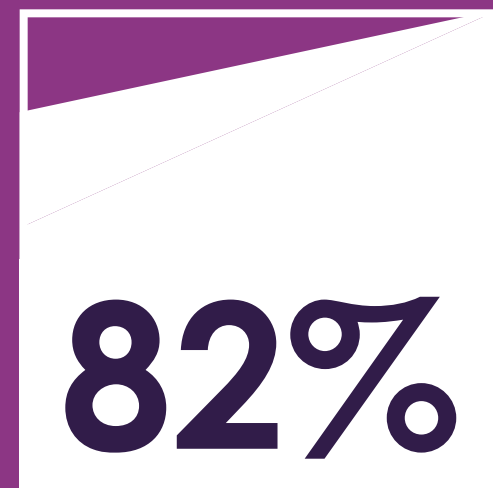
des collaborateurs jugent la qualité du travail des RH satisfaisante.

Lorsque les RH sont impliqués dans les décisions stratégiques et de transformation



des collaborateurs jugent la qualité du travail des RH satisfaisante.

# Les outils à disposition des RH restent un frein majeur de leur performance.

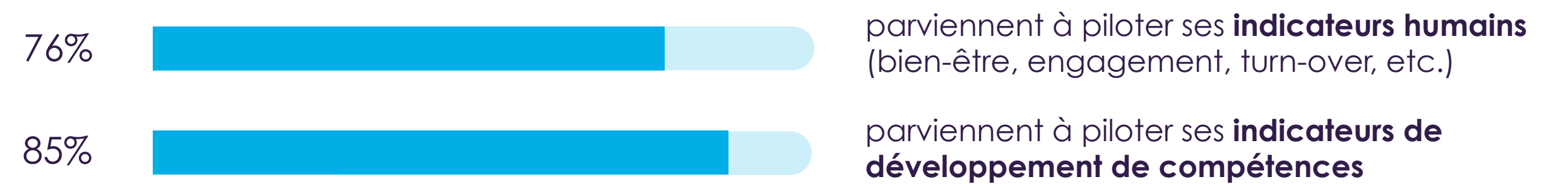


des répondants estiment ne pas avoir accès à des outils de People Analytics performants pour affronter les enjeux actuels.

## Parmi les entreprises ne disposant pas d'outils spécifiques de People Analytics



## Parmi les entreprises disposant d'outils de People Analytics



Les équipes RH n'ayant pas accès à des outils efficaces ont des difficultés à suivre l'impact de leurs actions et peuvent donc difficilement les adapter.



**b**

**À propos  
du baromètre**

## Les données utilisées

Pour mesurer le **degré de prise en compte de l'humain dans les transformations** en entreprise, Akoya a lancé son premier baromètre annuel.

Chaque année sera diffusée une enquête d'opinion portant sur **5 aspects** : le sens au travail, les ressources, les compétences, les modes de travail et la fonction RH.

**528 personnes** ont répondu en 2021 entre le 8 février et le 8 mars à un sondage en ligne, diffusé par mail, partagé sur LinkedIn et relayé par le média Parlons RH.

### Secteurs

- Aéronautique
- Agroalimentaire
- Assurance
- Automobile
- Banque
- Construction
- Défense
- Luxe
- Energie
- Distribution
- Média
- Pharmaceutique
- Secteur public
- Services
- Technologie
- Télécoms
- Transports
- Autres

Répartition des répondants en %

### Catégorie de métiers



### Taille d'entreprise



### Expérience professionnelle





## Les remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement l'ensemble des personnes qui a contribué à la réalisation de notre premier baromètre :

- **Nos partenaires** : Parlons RH ; Babel ;
- **L'ensemble des répondants au sondage** ;
- **Les personnes volontaires qui ont participé aux entretiens d'approfondissement des résultats** ;
- **L'équipe Akoya** :



**Xavier Le Page**  
Senior Manager



**Alexandre Varnier**  
Consultant junior



**Tom Spinetta**  
Consultant senior



**Margot Cadier**  
Chargée de communication

### A propos d'Akoya

Akoya est un cabinet conseil en stratégie dont l'action se concentre sur l'humain en entreprise.

Nous intervenons auprès de grands groupes français et internationaux sur :

- L'accompagnement à la transformation des métiers et des organisations
- L'amélioration des expériences employés
- La structuration de la stratégie RH et des outils déployés

### A propos de Parlons RH

Parlons RH est l'agence conseil en marketing éditorial et digital dédiée à l'écosystème RH.

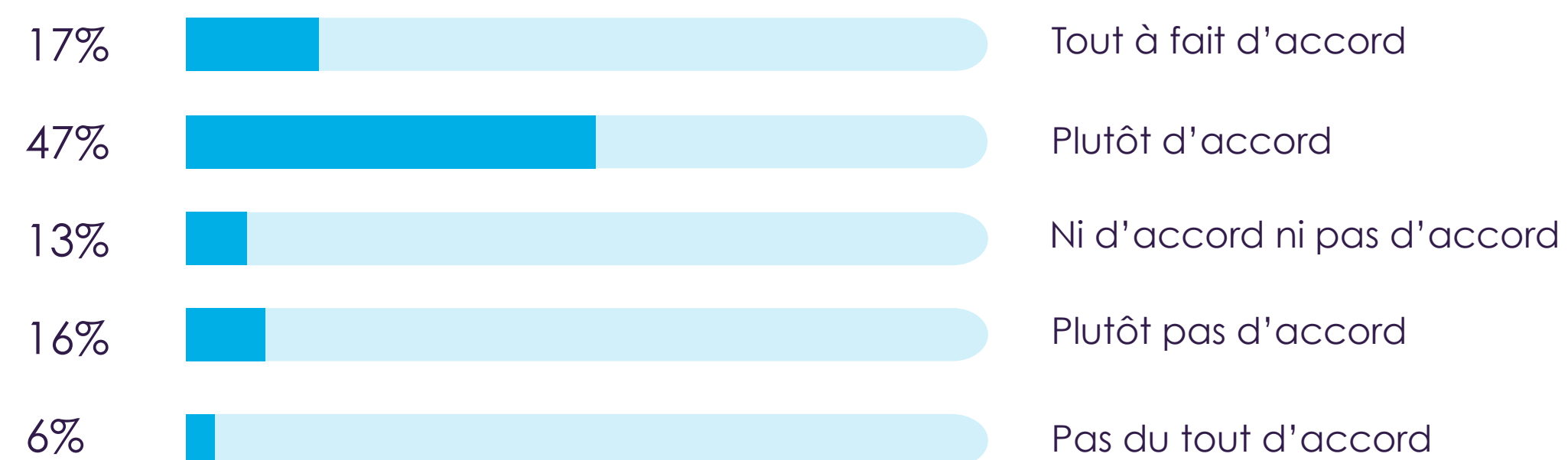
Pour vous faire gagner en visibilité, nous vous accompagnons dans votre communication RH : marketing RH, éditorial, social media. Nous dynamisons votre image et éditorialisons votre promesse au marché.

Avec Parlons RH, vous créez la différence.

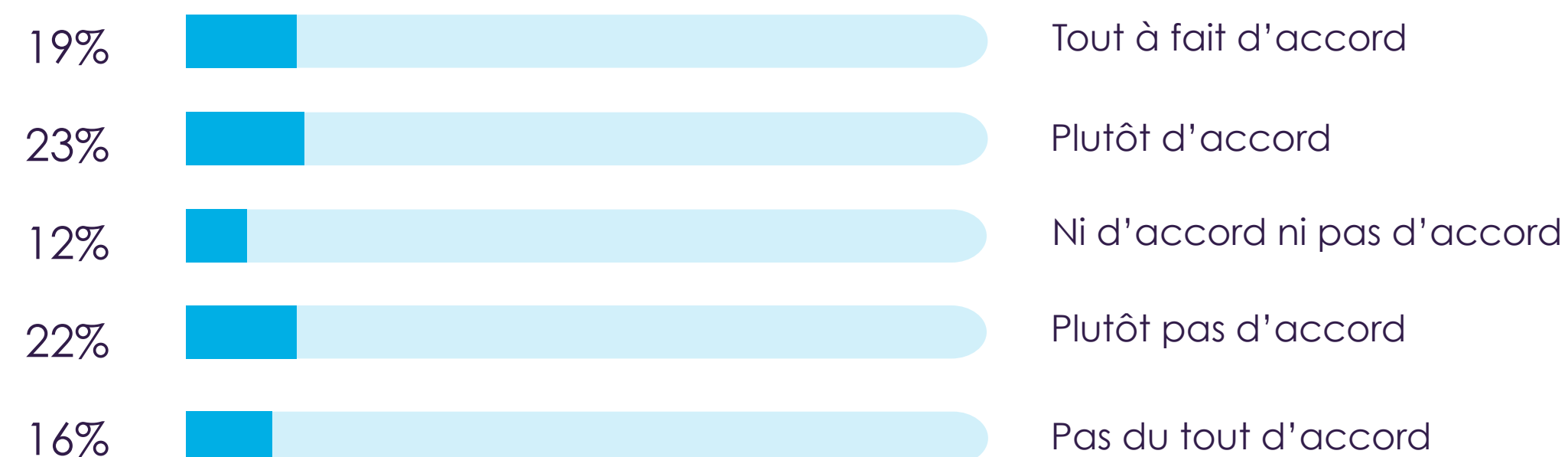
# 7 Annexe – résultats détaillés du sondage

## Un sens commun ?

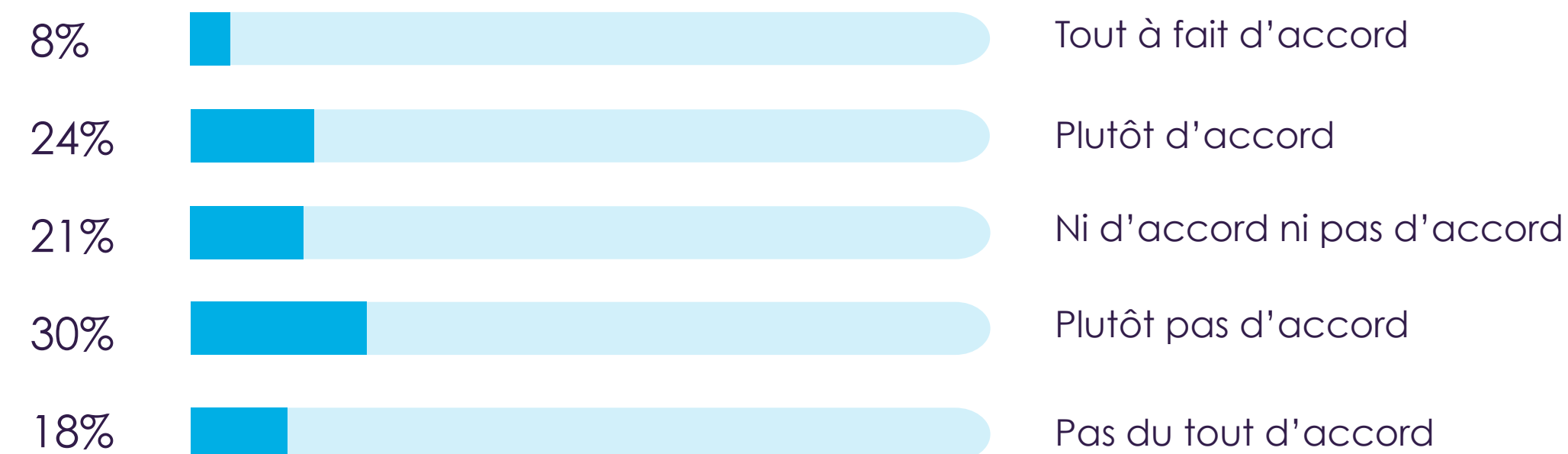
### Les collaborateurs connaissent la raison d'être partagée au sein de mon entreprise



### Mon entreprise a mis en place des outils de pilotage des indicateurs humains (bien-être, engagement, turnover...)



## Les dirigeants sont objectivés sur des indicateurs humains



### Les comportements des collaborateurs sont alignés avec la raison d'être de mon entreprise

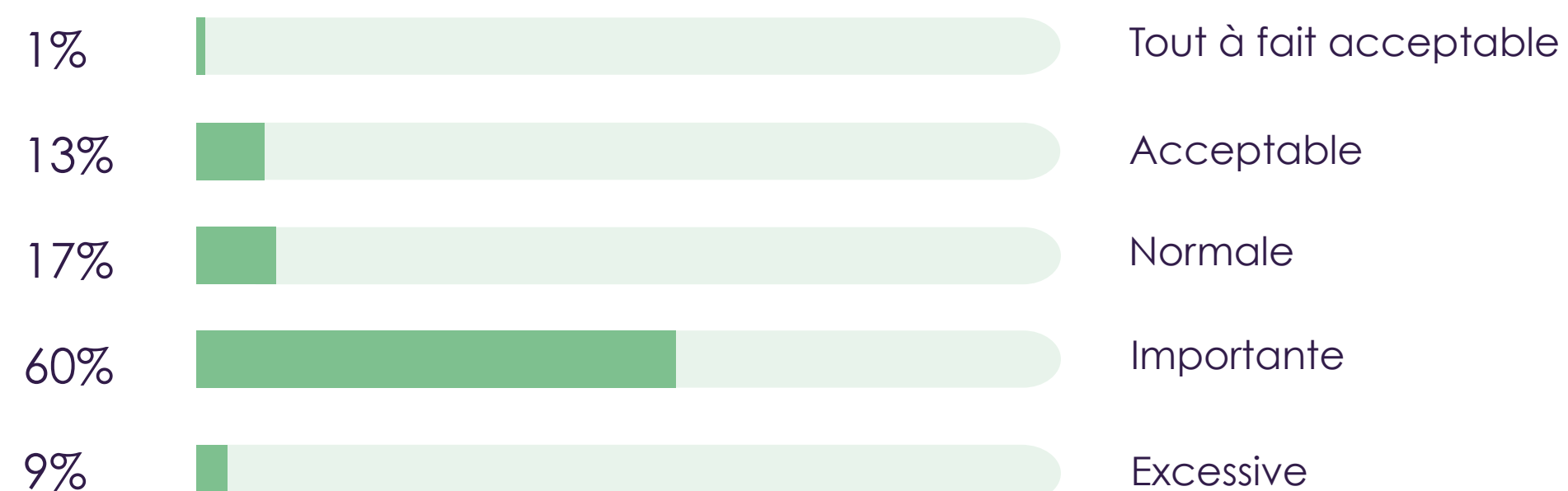


### Les collaborateurs sont engagés dans leur travail

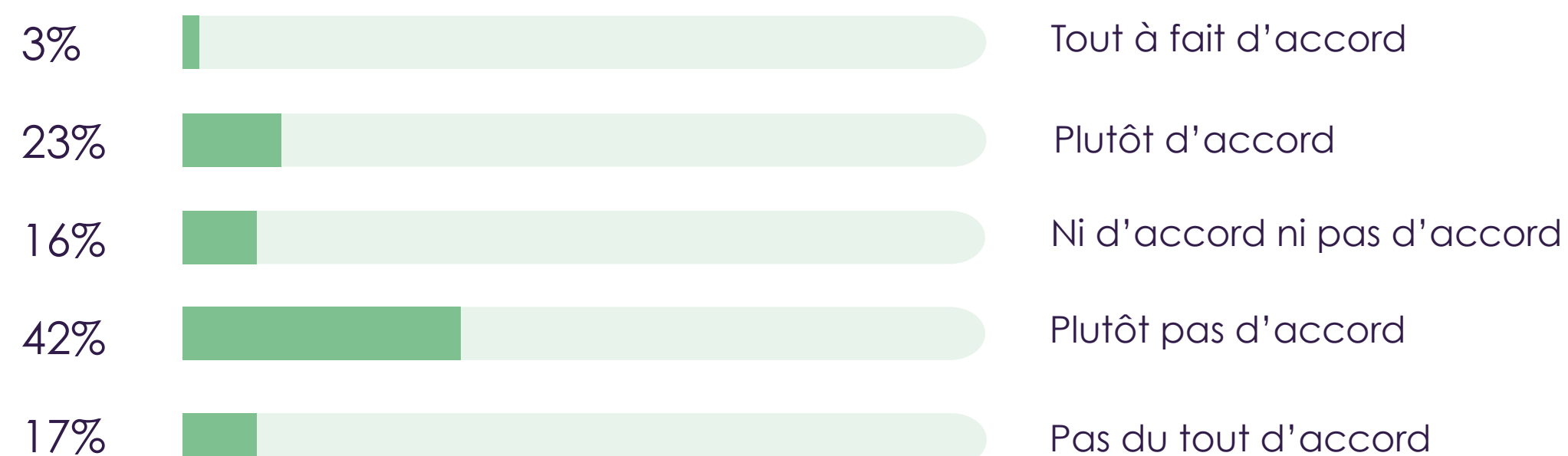


## Des ressources suffisantes ?

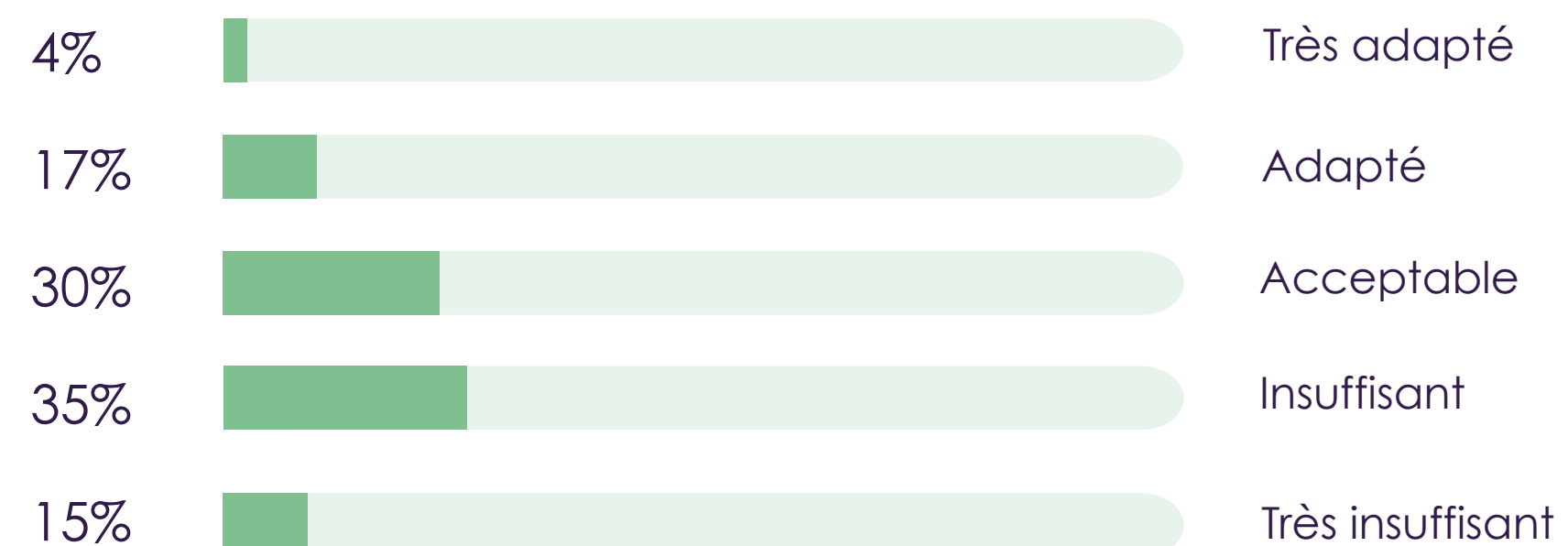
En phase de transformation, comment qualifieriez-vous la pression vécue par les collaborateurs liée à la charge de travail ?



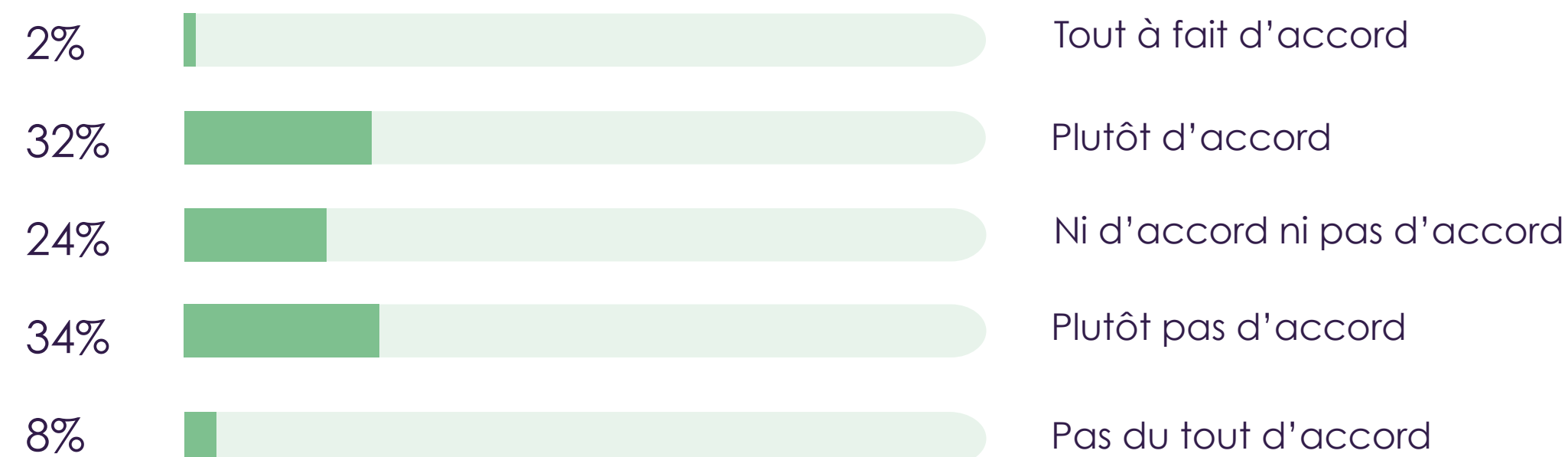
Les managers bénéficient de temps dédié à allouer sur les projets de transformation, en plus de leur activité récurrente



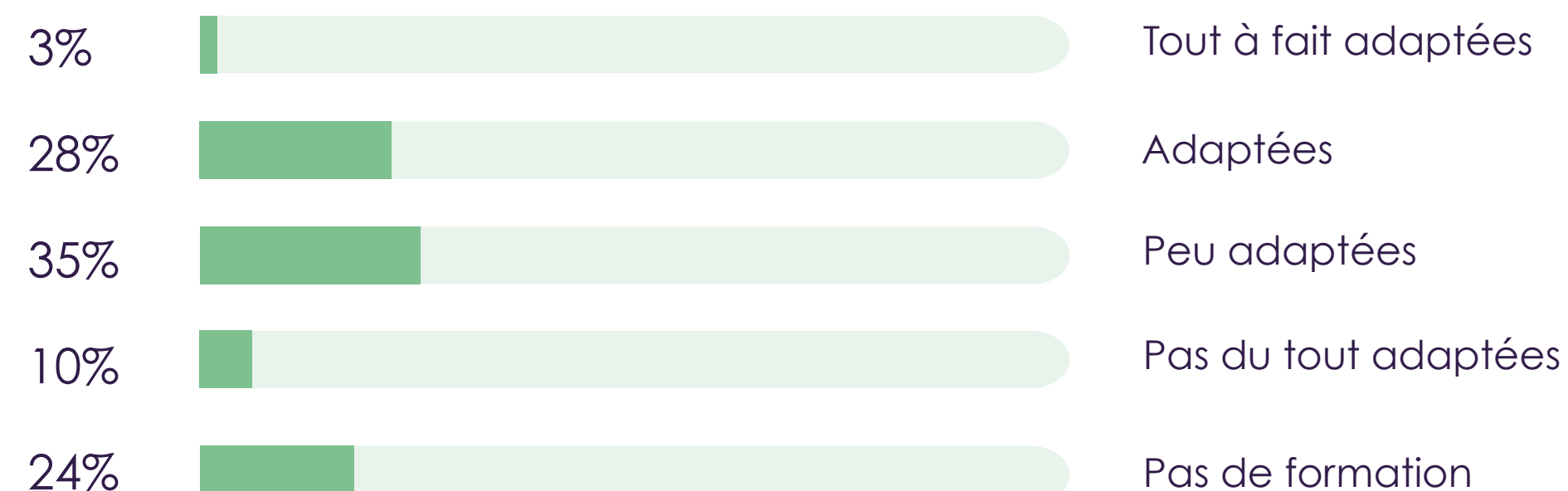
Comment qualifieriez-vous l'accompagnement RH dont bénéficient les managers en période de transformation?



Les effectifs engagés dans les projets de transformation sont adaptés aux enjeux et aux échéances

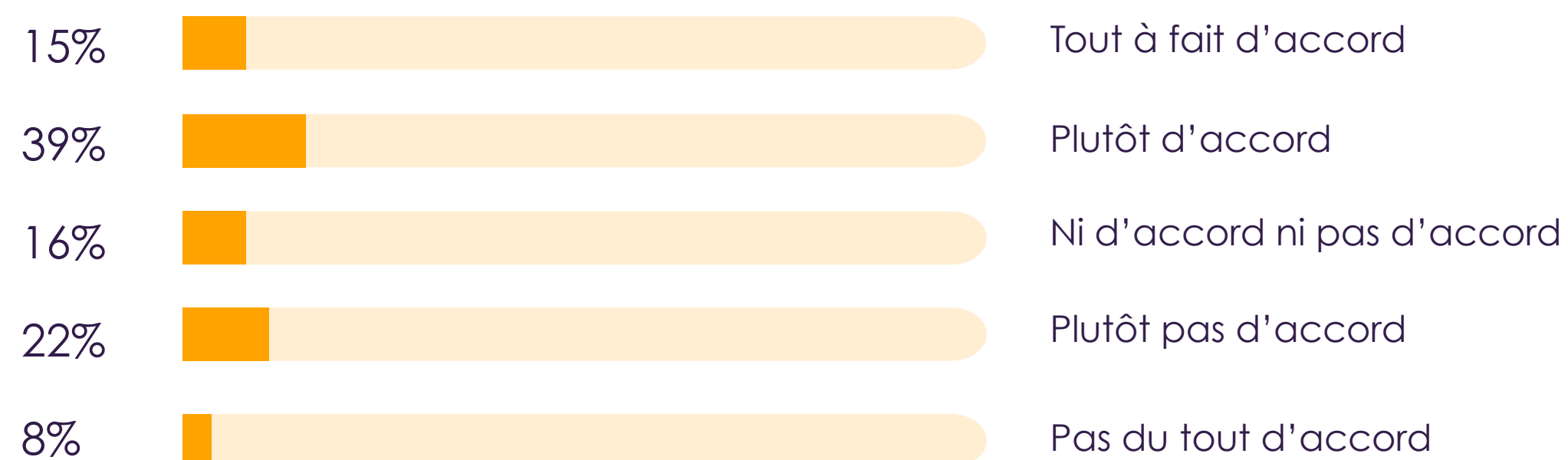


Les formations à la conduite du changement pour les managers sont-elles adaptées aux enjeux des transformations de mon entreprise?

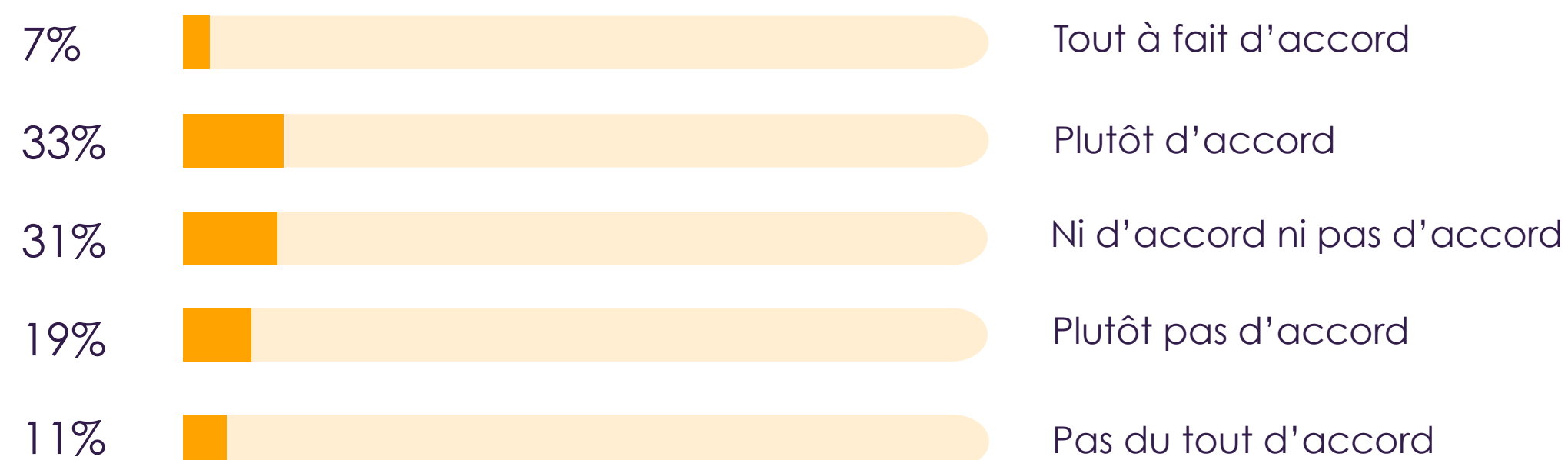


## Des compétences adéquates ?

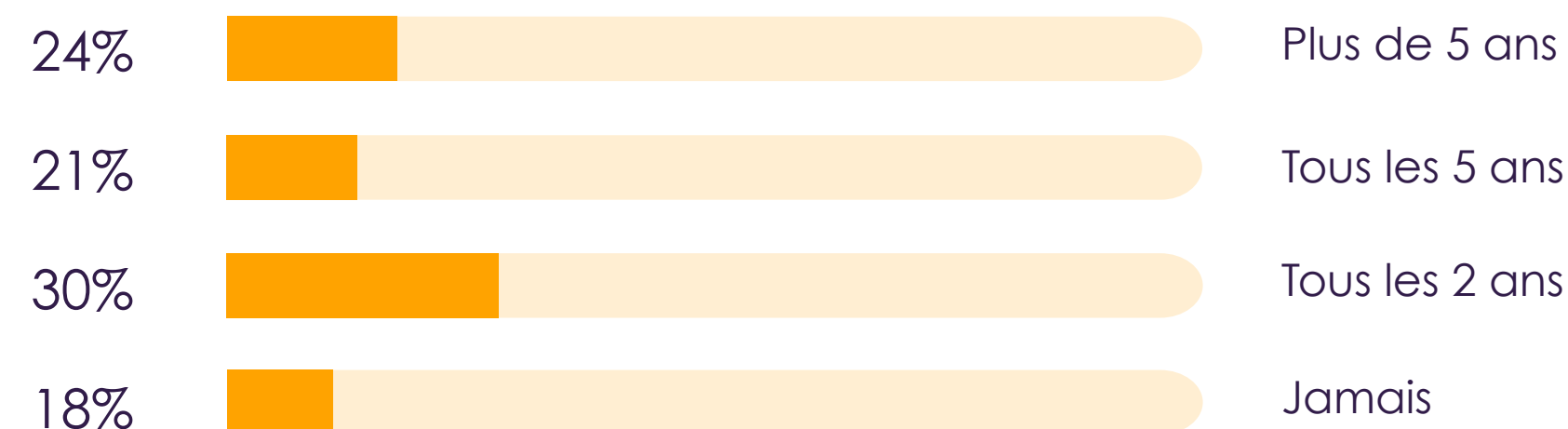
Le plan stratégique de mon entreprise comprend une déclinaison sur le volet humain qui permet d'identifier les compétences à développer



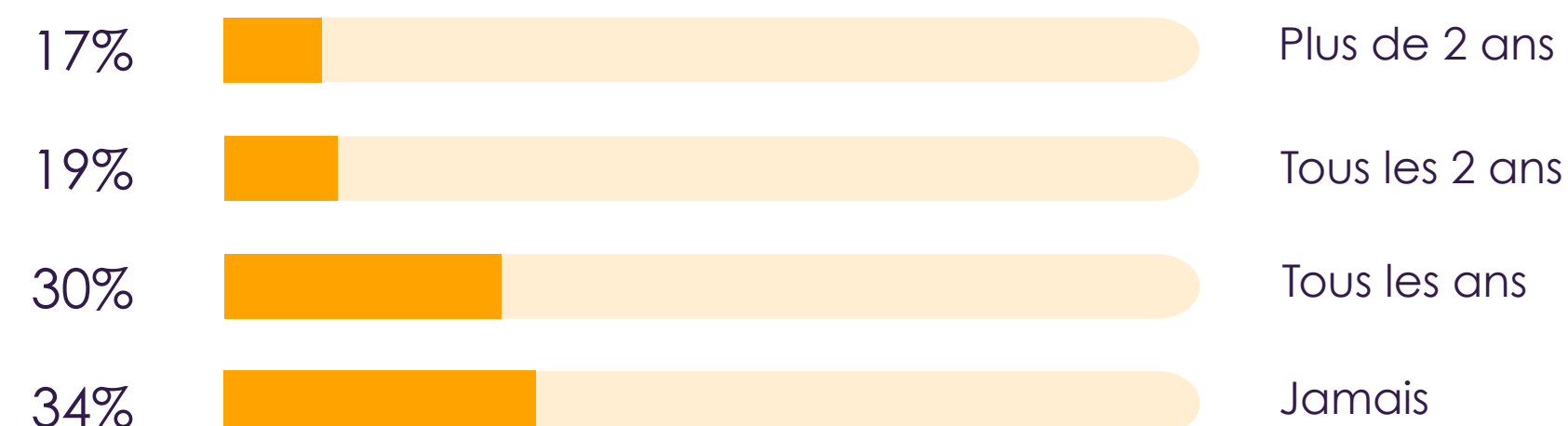
L'organisation Learning permet de répondre aux besoins de développement des compétences dans mon entreprise



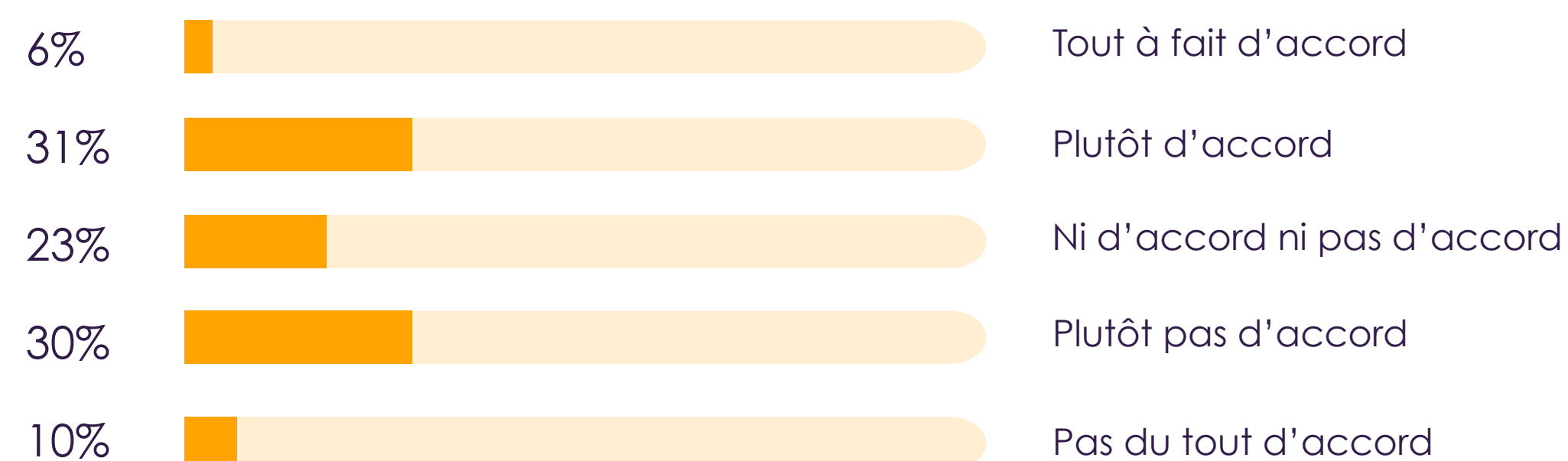
A quelle fréquence mon entreprise met-elle à jour ses référentiels métiers et compétences ?



A quelle fréquence mon entreprise met-elle à jour son processus de GPEC stratégique /SWP ?



Les compétences stratégiques à développer sont connues des collaborateurs



## Des indicateurs ont été mis en place pour piloter le développement des compétences



## Des modes de travail agiles ?

### Les conditions de travail actuelles permettent une collaboration efficace au sein des équipes



### Les collaborateurs se sentent soutenus par leurs équipes dans leurs engagements personnels (familiaux, associatifs...)



## La politique de télétravail en vigueur dans mon entreprise est adaptée aux besoins des équipes



## Les collaborateurs se sentent autonomes dans leur travail



## Les managers de proximité sont sensibilisés aux différents styles de management



## Une fonction RH d'excellence ?

### La fonction RH influence les décisions stratégiques et/ou de transformation de mon entreprise



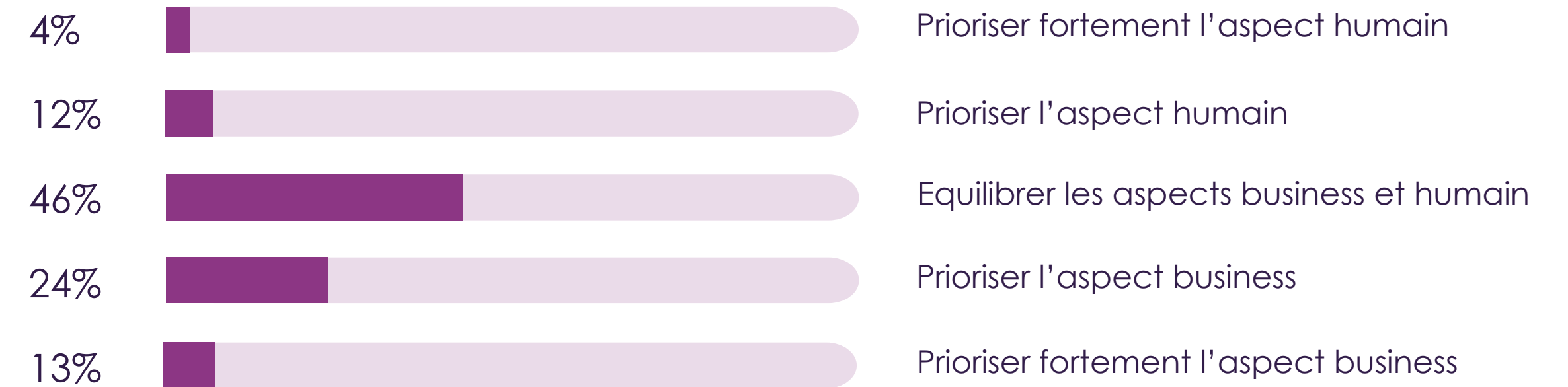
### Les équipes RH sont formées de manière adéquate pour affronter leurs enjeux actuels



## La fonction RH est-elle un passage clé pour les postes de direction ?



## Qu'est ce qui guide l'action de la fonction RH dans mon entreprise ?

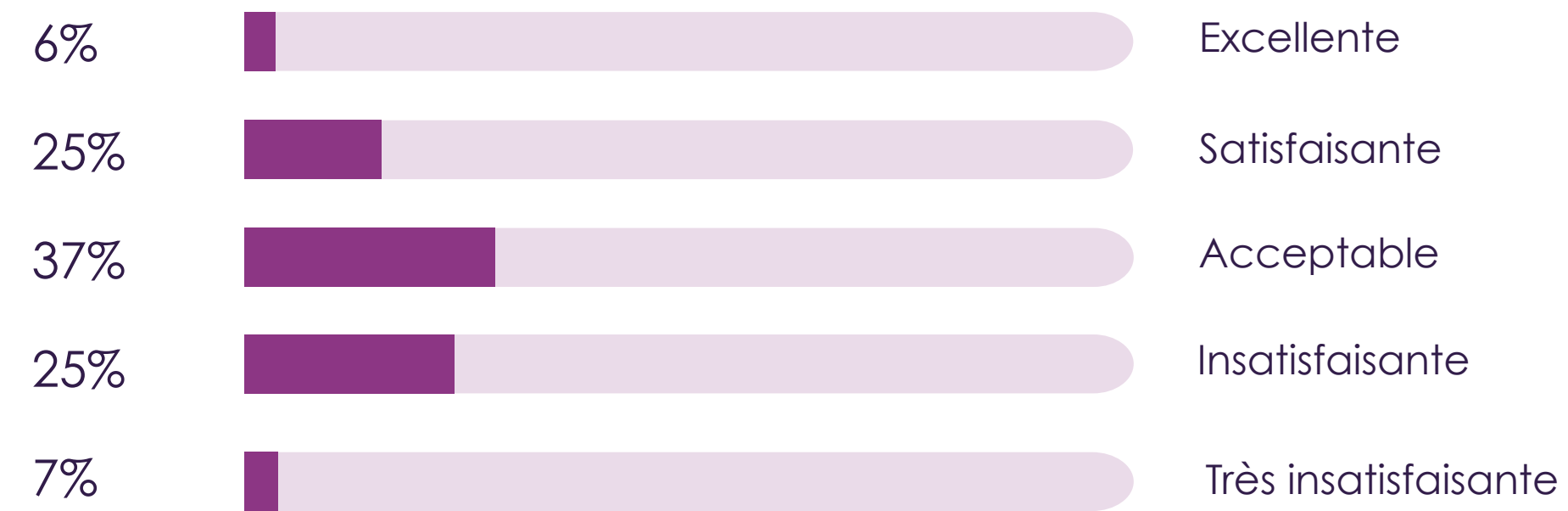


## Les équipes RH disposent d'outils performants de People Analytics pour affronter leurs enjeux actuels





## Comment les collaborateurs jugent-ils la qualité du travail de la fonction RH ?





## Contacts

 **Xavier Le Page**  
xavier.lepage@akoyaconsulting.com

 **Margot Cadier**  
margot.cadier@akoyaconsulting.com