

# La fonction RH dans un contexte de profond changement sociétal



Sébastien HAMON  
06 21 23 25 42

**GEST RH**  
Gestion des Ressources Humaines

# Quelques constats

- Peu ou pas de CV
- Démissions, demandes de ruptures conventionnelles...
- Des difficultés de recrutement et de fidélisation
  - Quel que soit le secteur d'activité
  - Quelle que soit la taille de l'entreprise
  - Quel que soit le métier
  - Quelle que soit la région

# Des raisons ?

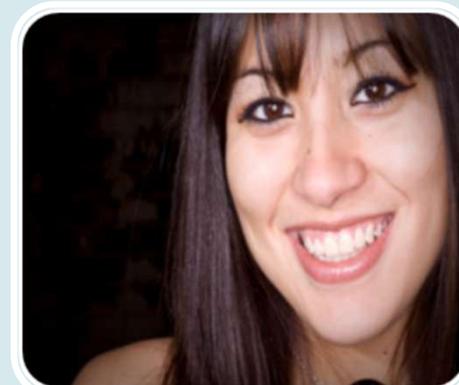
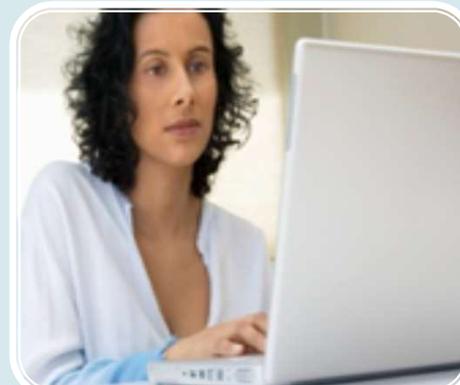
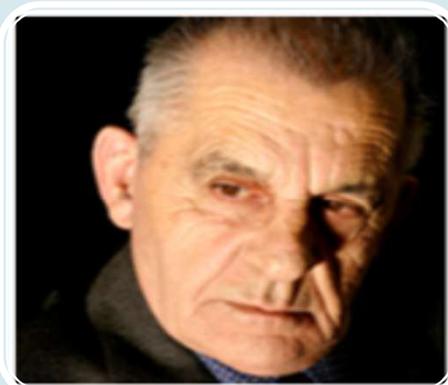
- Trop d'aides sociales qui n'incitent pas au travail ?
- Ecart de compétences entre l'offre et la demande ?
- Inflation et rémunération insuffisante ?
- De nouvelles attentes ? Equilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ?
- ...

# Que s'est-il passé ?

Avant « COVID »

Des changements sociétaux qui se sont accélérés au fil des générations

# 4 générations



Les  
traditionnalistes

- Nés entre 1920 et 1945

Les baby-  
boomers

- Nés entre 1946 et 1964

Les X

- Nés entre 1965 et 1980

Les Y

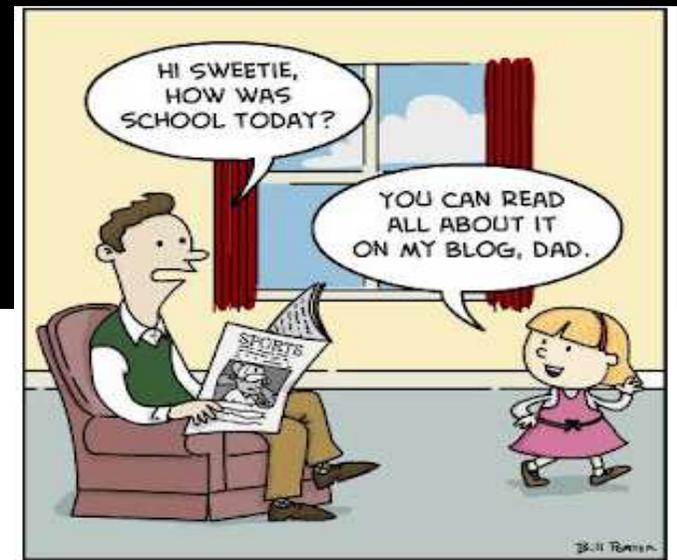
- Nés entre 1981 et 1999

# La génération Y

- Les 4 I



# Les Z

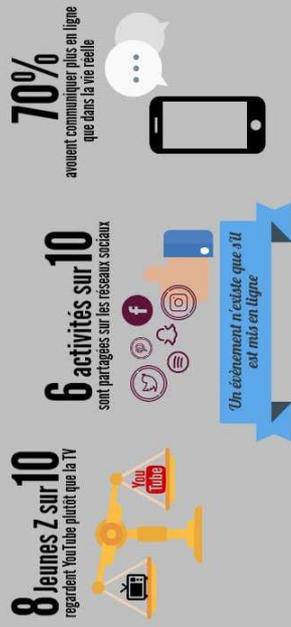


- Nés après 1995
- Ils n'ont connu que la crise
- Ils représenteront 50% des effectifs des entreprises en 2025
- À noter que pour la génération Z, le télétravail est en 2022 un « droit acquis ».
- Attirés par les PME
- Ils souhaitent devenir entrepreneur
  - *Un jeune sur deux a envie d'entreprendre selon le baromètre Envie d'entreprendre Idinvest Partners-LE FIGARO. Selon ce baromètre, **50 % des jeunes âgés de 18 à 24 ans déclarent avoir envie d'entreprendre** contre un Français sur trois*

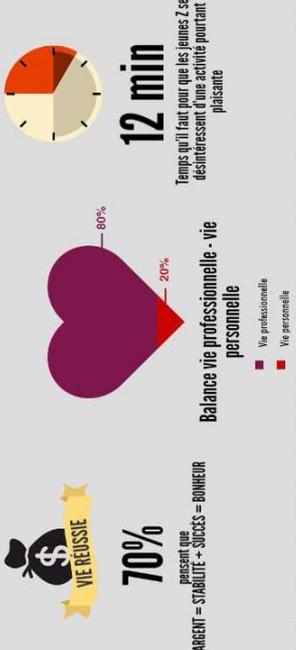
# Qui sont les personnes de la GÉNÉRATION Z ?



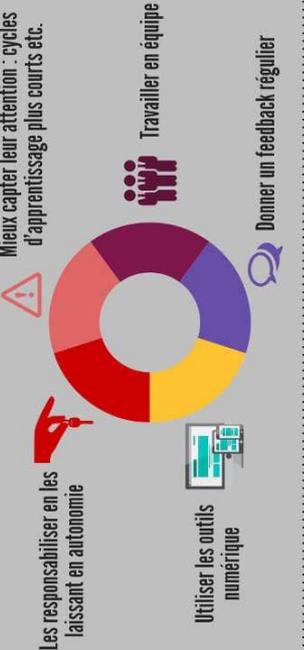
## " Natifs numériques "



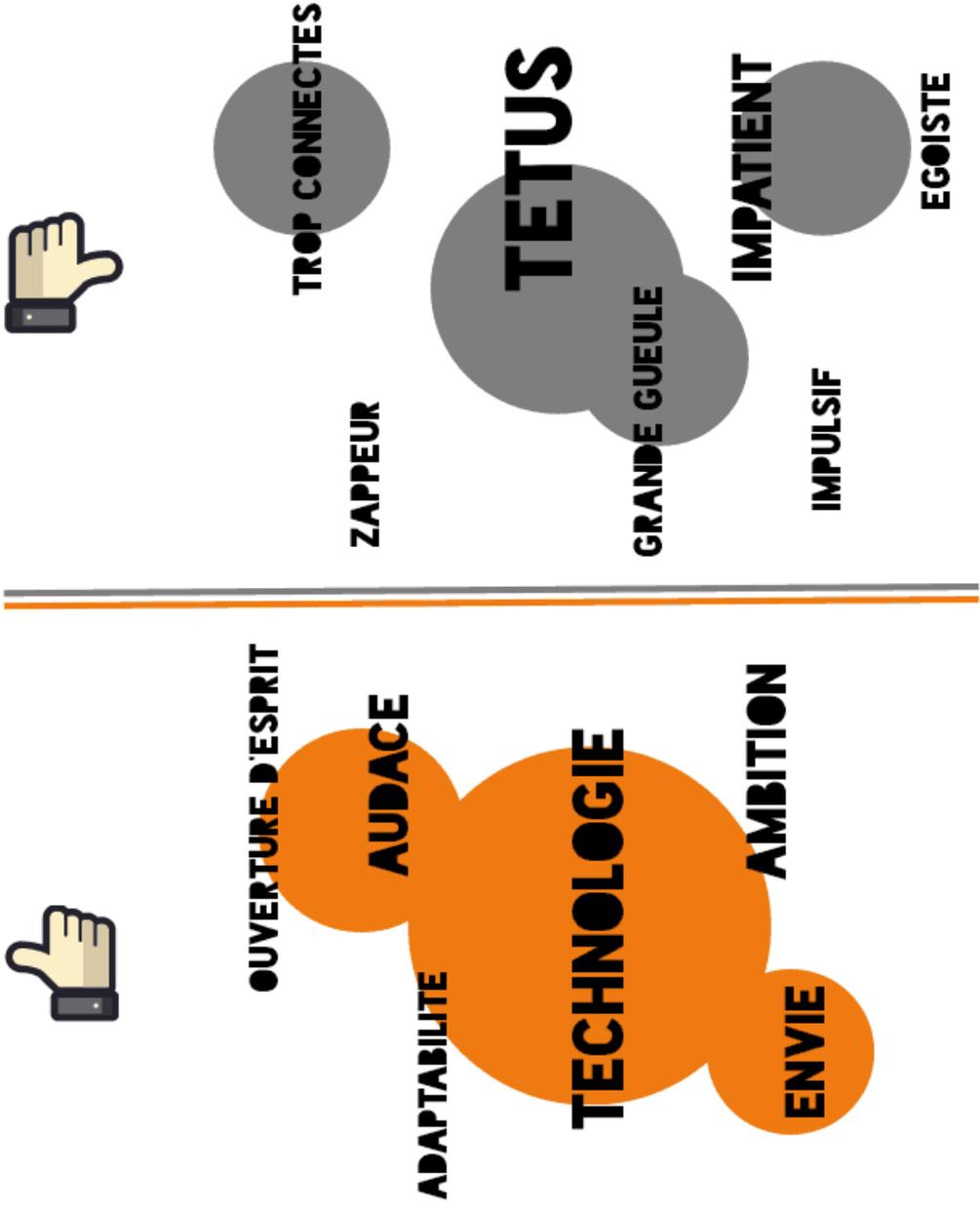
## Le cerveau des jeunes Z a changé



## Comment leur enseigner et les manager ?



## Leurs atouts vs. leurs défauts



« De nos jours, la jeune génération est impudente, égocentrique, et n'a pas le respect des valeurs ».

« De nos jours, la jeune génération est impudente, égocentrique, et n'a pas le respect des valeurs ».

*Aristote*

# Que s'est-il passé ?

Après « COVID »

Des changements sociétaux qui se sont accélérés ces derniers mois...

# « La grande démission »

- Phénomène normal d'après crise (historiquement vérifié).
- Le rebond spectaculaire de l'après crise Covid, créé un espace d'opportunités pour les salariés qui se retrouvent en position de force dans la négociation.
- Le problème de recrutement pour certains secteurs existait déjà avant la crise et se voit exacerbé par la situation d'après crise.
- « Grande démission » liée à une introspection permise par la crise du Covid (questionnement individuel sur la qualité de son engagement, sens, utilité, équilibre vie pro et perso) et une opportunité offerte par la crise et le rebond spectaculaire qui s'en suit.
- Dimension de l'engagement au travail, qui est à la fois physique, mental et émotionnel.

# « La grande démission »

- **Les générations Y et Z** en nombre sur cette vague, 2 fois plus nombreux que les boomers. La nouvelle classe « créative »
- Idée que **la génération Y** n'est pas prête à faire des compromis ou sacrifier leur autonomie pour l'amour de l'économie et la sécurité. L'argent n'est pas leur moteur principal.
  - Facteur de motivation au travail : Flexibilité / équilibre vie pro et famille / se développer / se perfectionner / technologies.
- **La génération Z** : vont changer le monde du travail. La mieux éduquée, cette génération accorde encore moins de valeur au salaire que les autres. (Etude Deloitte - Millennials Survey 2022 )
- Les valeurs pour les (Y et Z) fidéliser au travail : fortes valeurs d'engagement (changement climatique, contre la faim, l'exclusion sociale, développement durable, comprendre la diversité ethnique, inclusive) ; l'accomplissement personnel (carrière , se former), confiance et Respect.
- **70% d'entre eux projettent de gagner un revenu additionnel**

# « La grande démission »

- 43% des employés étaient susceptibles de changer d'emploi en 2022, soit deux points de plus qu'en 2021. *L'étude « Work of Trend Index 2022 » de Microsoft, menée dans 31 pays, nous prouve que la Grande Démission est loin d'être terminée.*
- En France, en juillet 2021, le nombre de démissions de salariés en CDI était supérieur de 19,4% à celui observé en 2019, d'après la DARES. Dans le même temps, les ruptures anticipées de CDD enregistraient 25,8% d'augmentation en deux ans.
- La perception du travail et de la place qu'il occupe dans nos vies a considérablement évolué durant la crise sanitaire.
  - 47% des personnes interrogées affirment qu'elles sont aujourd'hui plus enclines à faire passer leur famille et leur vie personnelle avant le travail qu'avant la pandémie.
  - 53% du panel déclarent, pour leur part, qu'ils accordent davantage d'importance que par le passé à leur santé et à leur bien-être.

# « La grande démission »

- L'absentéisme des salariés est reparti à la hausse en 2022
- En 2022, les salariés ont été absents 24,5 jours en moyenne en France. Une augmentation de... 75 % depuis 2011 et 36% depuis 2017.
- Un salarié français sur deux estime que sa santé mentale (62 %) et physique (52 %) est affectée négativement par son métier

# Trop d'aides sociales qui n'incitent pas au travail ?



- En 2021, 47 millions d'Américains ont démissionné pour aller voir si l'herbe était plus verte ailleurs. Un phénomène lié à la crise du Covid et à la généralisation du télétravail.
- Au total, ils sont 47 millions à avoir quitté leur travail en 2021: un quart des Américains capables de travailler ont démissionné cette année-là. Et le phénomène ne semble pas s'arrêter.
- Selon le département américain du Travail, 4,4 millions de personnes ont remis leur démission rien qu'en avril 2022.
- Etats-Unis, 5,4 millions d'activités entrepreneuriales ont été créées en 2021, un record historique dans l'histoire du pays.
- 50,3% des Américains de plus de 55 ans se déclarent à la retraite.

# Inflation et rémunération insuffisante ?



## Les sources de satisfaction individuelle

- L'argent.
- La reconnaissance.
- La sécurité et le confort.
- La simplicité.
- La performance.



L'argent n'est pas le moteur universel...

*La pandémie n'est cependant pas la seule responsable de ce phénomène: «Une bulle était prête à exploser*

- Trouver un travail avec du sens
- Une situation géographique choisie
- Plus de flexibilité
- Plus d'autonomie

Plus grand monde ne veut « perdre sa vie à la  
gagner »

## *La pandémie n'est cependant pas la seule responsable de ce phénomène: «Une bulle était prête à exploser*

- Pour éviter la fuite des talents et conserver leurs meilleurs éléments, les entreprises doivent se montrer flexibles et adapter leurs conditions de travail.
- Du télétravail à la semaine de 4 jours, les entreprises se transforment pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs.
- Selon l'institut Montaigne, avoir des perspectives de carrière, être reconnu dans son travail, avoir de bonnes relations avec le manager et avoir la possibilité de télétravailler sont des facteurs décisifs qui expliquent qu'une personne est satisfaite au travail.

# Un désengagement ?

- Salariés, étudiants, bénévoles et chefs d'entreprises... l'engagement individuel s'effrite de plus en plus.
- Initialement, ils s'engagent avec sincérité mais ne tiennent pas leurs engagements assez rapidement.
- Une perte quasi généralisée de culpabilité renforcée par le développement d'un individualisme, voire, un égoïsme exacerbé ?

# Les attentes

- Quels seront les critères des candidats ? Au-delà de la rémunération, cinq éléments essentiels ressortent de l'étude :
  - Une bonne culture d'entreprise (46%)
  - L'attention portée à la santé mentale et au bien-être (42%)
  - Un travail qui a du sens (40%)
  - Des horaires de travail flexibles (38%)
  - Un nombre suffisant de jours de congés payés (36%)

# Exemple

- Airbnb a annoncé que tous ses employés pourraient choisir de télétravailler de n'importe où dans le monde au lieu de revenir au bureau.
  - Une manière de satisfaire les nouvelles envies qui a porté ses fruits, puisqu'après cette déclaration, les annonces d'emploi de Airbnb ont été vues quelque 800.000 fois en à peine une semaine.



# Les enjeux

- L'accélération du changement sociétal face à l'inertie voire l'immobilisme des organisations professionnelles avec:
  - L'arrivée croissante de l'intelligence artificielle
  - De nouvelles attentes en termes d'organisations du travail (télétravail, travailler dans le métavers ?...)
  - De nouvelles sources de revenus
  - Fidéliser ou capitaliser sur les savoir-faire indépendamment des personnes ?
  - ...

# Les enjeux

- La réalité virtuelle
  - Un apprentissage plus rapide et plus proche de la réalité
    - Constat: l'aspect immersif de la technologie accélère notamment les temps de formations (30% à 60% de gain de temps)
  - Un nombre d'erreurs réduit sur le terrain
    - Constat: les opérateurs se sentent ainsi accompagnés, moins stressés par le risque d'erreur sur une machine
  - Une concentration favorisée grâce à un haut niveau d'immersion
  - Un feedback en temps réel

# Les enjeux

- L'arrivée du METAVERS ?
  - Le metavers, lui, allie à la fois les jeux vidéo, les réseaux sociaux, l'e-commerce, des mondes immersifs en 3D, mais aussi des places de marché.
  - Il faut le comparer à l'arrivée d'internet dans les années 80. À cette époque, il était très difficile d'appréhender ce qu'internet serait en 2020
  - Imaginons ce que pourrait être le métavers demain : Ready Player One (Steven Spielberg 2018) ?
  - Il va rapidement bouleverser les processus de recrutement:
    - en plus de proposer un vivier de talents inépuisable , le métavers permet de s'affranchir des limites géographiques et des barrières de la langue).

# Les enjeux

- Repenser nos organisations
- Réinventer nos approches en matière de gestion des ressources humaines
- Adapter notre management



OSER !!!

*La famille Mulliez, propriétaire de  
Leroy Merlin, nomme une Directrice  
Générale de 28 ans !*

# Les enjeux

*Une nouvelle ère*

- Réinventer nos approches en matière de gestion des ressources humaines
  - Quelles compétences dans nos services RH ?
  - Oser remettre en cause des pratiques anachroniques
  - Manager = un métier à part entière ?
  - Quelle évolution pour le dialogue social ?

# Les enjeux

*Une nouvelle ère*

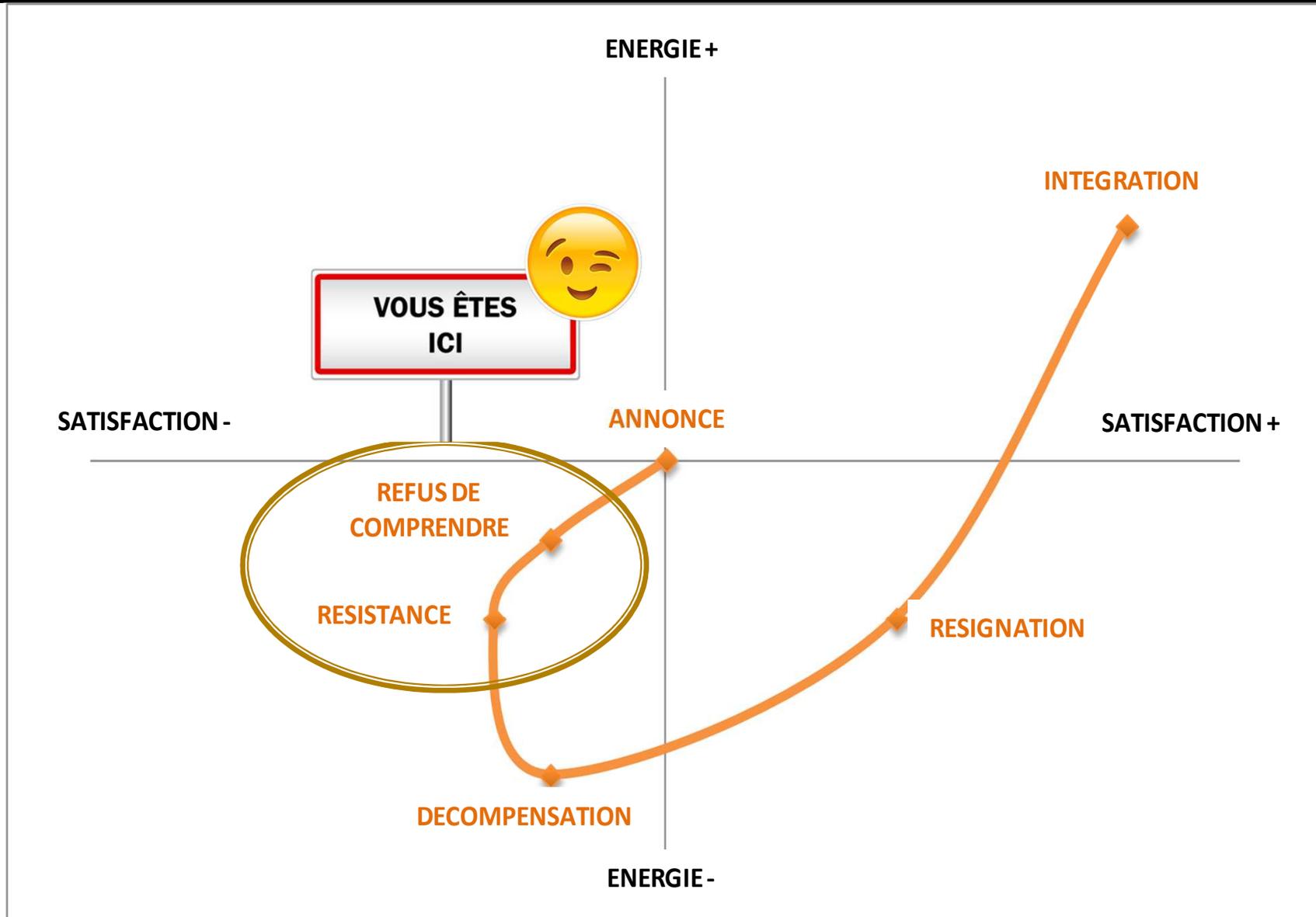
- L'avenir appartient à la fonction RH qui va
  - Mesurer, investir et adapter
  - Innover
  - Maîtriser le temps

# Changement sociétal – stratégie RH

- *Le développement grandissant de la technologie*
- *L'agilité de l'organisation du travail*
- *Le développement des compétences individualisé*
- *L'humain avant l'administratif*
- *L'intelligence artificielle et le big data au service des RH*
- *L'importance croissante de l'expérience collaborateur*
- *Les stratégies d'acquisition des talents*
- *L'accent sur les soft-skills*
- *La diversité et l'inclusion à tous les niveaux*
- *La décentralisation des équipes de travail*
- *Le rôle central des RH dans l'accompagnement au changement*

En synthèse

# La vraie difficulté...le changement



Merci et bon WE !

# COMPRENDRE ET GERER

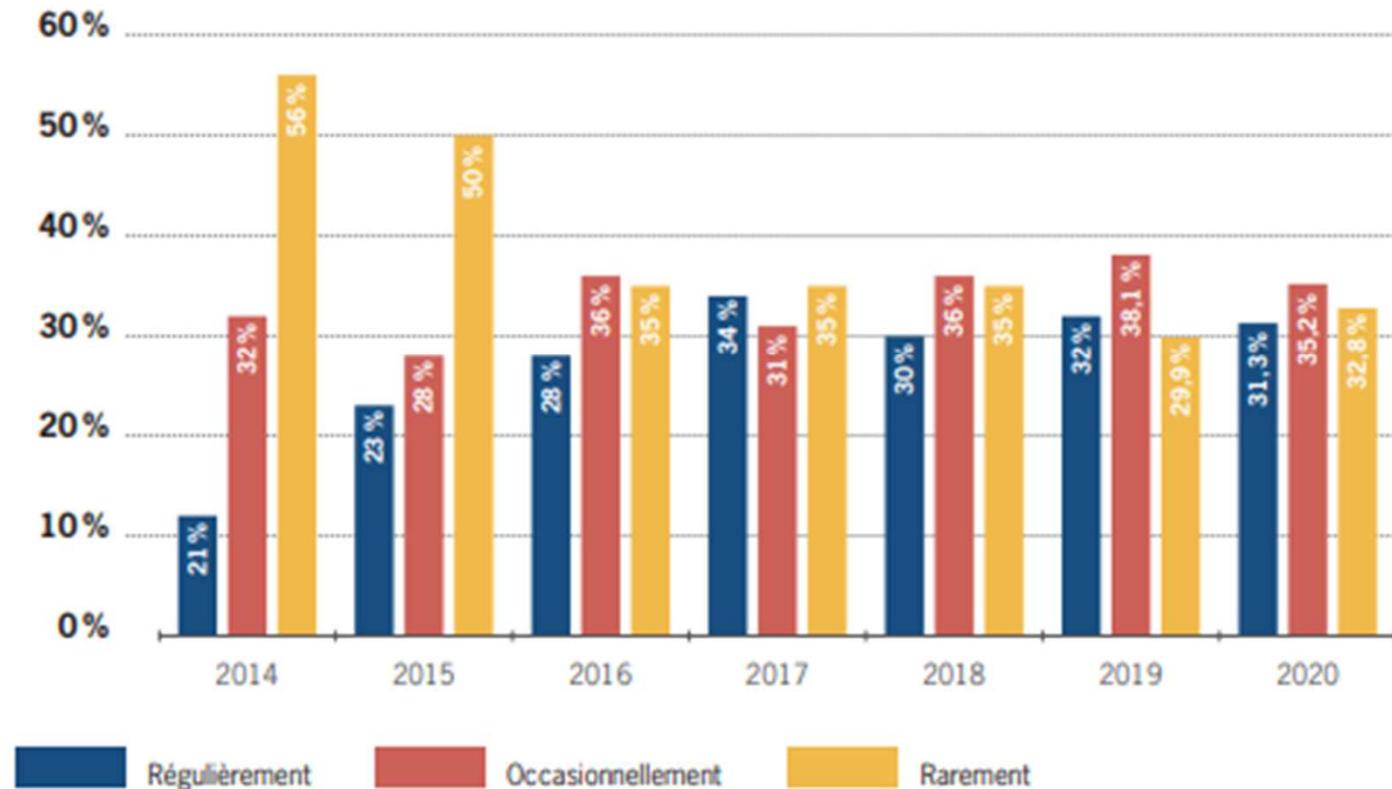
Les manifestations du fait  
religieux en entreprise

# Les manifestations du fait religieux en entreprise : la fréquence

Une entreprise sur deux est confrontée au fait religieux, 23 % régulièrement.

Les deux tiers des personnes interrogées repèrent dans leur environnement professionnel des situations de travail marquées par le fait religieux.

### Évolution du fait religieux en entreprise



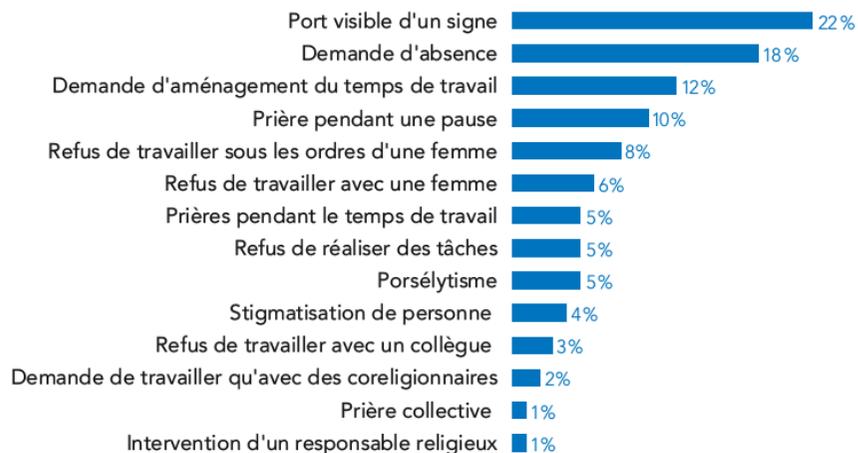
# Les manifestations du fait religieux en entreprise : la fréquence



- ➔ 66,5% des personnes observent des faits religieux sur leur lieu de travail de manière régulière ou occasionnelle. Une tendance stable depuis ces 4 dernières années. (44% en 2014)
- ➔ 31,3% des personnes rencontrent régulièrement (à une fréquence journalière, hebdomadaire ou mensuelle) le fait religieux dans leur situation de travail (12 % en 2014)
- ➔ La majorité (54%) des situations rencontrées par les personnes interrogées ne nécessitent pas d'intervention managériale, un chiffre quasi-stable par rapport à 2016 (52 %).

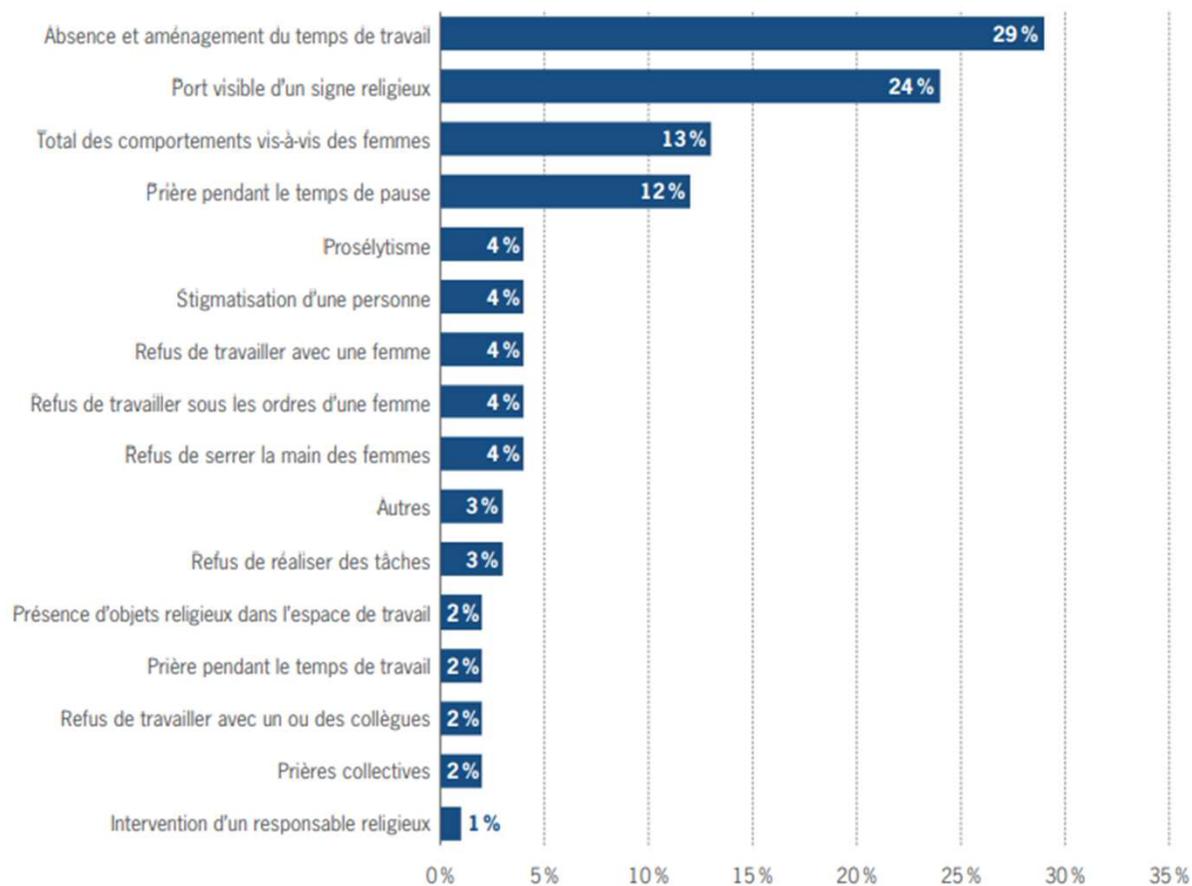
# Les manifestations du fait religieux en entreprise : les formes

Typologie des faits religieux



Typologie 2015

Les faits religieux observés dans les situations de travail



Typologie 2020

# Ligne de conduite : gérer

Gérer les demandes liées à l'affirmation de convictions religieuses :  
Les 9 questions à toujours se poser :

1. Est-ce que cela entrave la sécurité et la santé du salarié ?
2. Est-ce que cela entrave la sûreté des locaux ?
3. Est-ce que cela entrave les règles d'hygiène ?
4. Est-ce que cela entrave l'aptitude du salarié à réaliser sa mission ?
5. Est-ce que cela entrave l'organisation de l'équipe ?
6. Est-ce que cela entrave la liberté de conscience des autres salariés, et donc correspond à du prosélytisme ?
7. Est-ce que cela entrave les impératifs commerciaux liés à l'intérêt de l'entreprise ?
8. Est-ce que cela remet en cause l'autorité du ou des supérieurs hiérarchiques ?
9. Est-ce que cela remet en cause le respect des droits des autres salariés ?